

*Proyecto BID*

# **Modernización de los Sistemas de Gestión Financiera Pública a Nivel Provincial en Argentina**

**IERAL de Fundación Mediterránea**

**INFORME FINAL**

**Resumen Ejecutivo**

**Diciembre 2016**

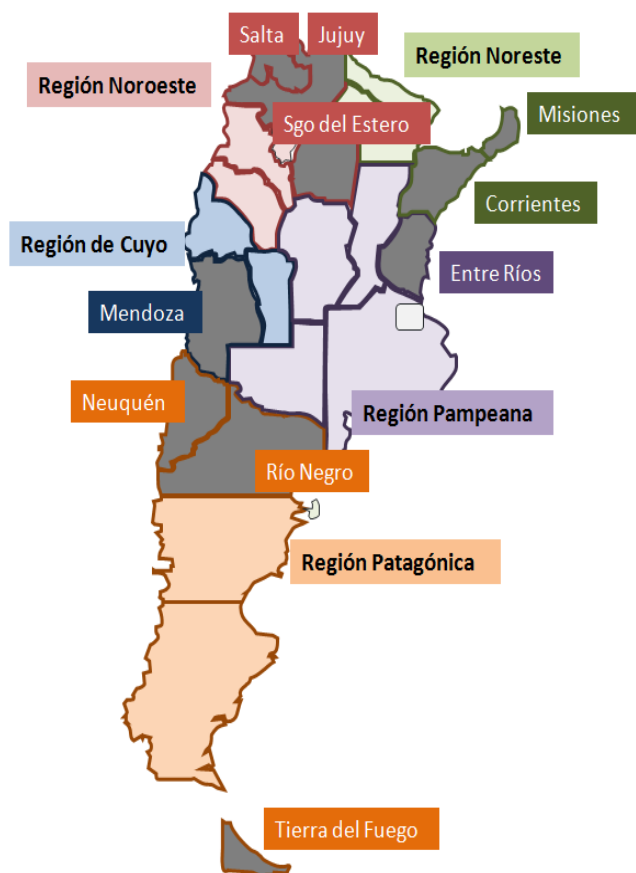
## Contenido

I. Introducción General .....	2
II. Gestión Financiera Pública I (GFP): Administración Tributaria y Catastro .....	5
II.1. Administración Tributaria: Catastro e Impuesto Inmobiliario .....	5
II.2. Administración Tributaria: Ingresos Brutos y Sellos .....	15
III. Gestión Financiera Pública II (GFP): Administración Financiera y Sistemas Conexos.....	19
IV. Gestión de la Inversión Pública (GIP) .....	28
V. Gestión del Desarrollo Territorial (GDT) .....	37
V.1. Desarrollo Territorial sobre la base productiva .....	37
V.2. Gestión Educativa y de Planes Sociales.....	40

## I. Introducción General

Con el objetivo principal de mejorar el bienestar económico y social en las economías regionales y en el conjunto del país, Argentina necesita poner mayor foco en la competitividad y la generación de empleo productivo de calidad en sus principales cadenas de valor regionales. En esta estrategia, adquieren mucha relevancia la actuación de los gobiernos subnacionales, suministrando bienes públicos con alta cobertura y calidad, administrando los recursos en forma eficiente y sustentable en el tiempo y escogiendo los programas y proyectos de inversión que presenten la mayor rentabilidad económica y social.

En dicho marco, poseer una administración provincial eficiente, transparente y profesional es una condición necesaria para poder implementar con éxito políticas públicas que generen desarrollo productivo y social. Se requiere un adecuado contexto institucional y bienes públicos de calidad,



además de una infraestructura económica que provea competitividad y crecimiento sustentable y programas públicos e infraestructura social que corrijan los problemas sociales y distributivos existentes. En línea con lo mencionado, el objetivo principal de este informe es diagnosticar la situación actual y proveer líneas de acción para llevar a cabo reformas exitosas en los gobiernos provinciales de Argentina, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de cada región. Más concretamente, el trabajo de consultoría “Modernización de los Sistemas de Gestión Financiera Pública a Nivel Provincial en Argentina” se propone realizar un diagnóstico en lo referente a los sistemas de Gestión Financiera Pública (GFP), Gestión de Inversión Pública (GIP) y Gestión de Desarrollo Territorial (GDT), en diez provincias seleccionadas de Argentina, atendiendo a las particulares características de cada jurisdicción. Se pone especial foco en la Administración Tributaria y Catastro, los Sistemas de Administración Financiera, la Gestión de la Inversión Pública y del Desarrollo Territorial.

Las provincias que se analizan en este informe, seleccionadas por el Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación (MIOPyV), se dividen en dos grupos: el primero, conformado por cuatro estados provinciales (Corrientes, Mendoza, Neuquén y Salta), que participarían de un primer programa de reformas, y un segundo grupo conformado por seis provincias (Entre Ríos, Jujuy, Misiones, Río Negro, Santiago del Estero y Tierra del Fuego), que probablemente participarían de un segundo programa de reformas. Como puede observarse en el mapa que sigue, se han incluido jurisdicciones representativas de todas las regiones del país.

Sobre dichas provincias, se realizó un diagnóstico de situación (GFP, GIP y GDT) y se plantearon lineamientos de acción para reformas, a partir del análisis de información secundaria y de literatura relacionada, así como de la recolección de información de cada gobierno provincial analizado, y la realización de entrevistas a funcionarios provinciales de las áreas involucradas, y consultas a referentes del campo en cuestión así como a representantes del sector privado en cada jurisdicción.

Para la concreción de los objetivos mencionados, se llevó a cabo el siguiente esquema de trabajo, según se definió en el plan de trabajo inicial.

<b>Diagrama de trabajo general</b>	
<b>1</b>	<i>Elaboración del Plan de Trabajo y del Cuestionario</i>
<b>2</b>	<i>Relevamiento normativo e institucional de cada provincia, a través de fuentes secundarias</i>
<b>3</b>	<i>Fuentes primarias: realización de cuestionarios y entrevistas</i>
<b>4</b>	<i>Diagnóstico y Plan de Acción para primer grupo de 4 Provincias</i>
<b>5</b>	<i>Relevamiento de los Sistemas Específicos para el segundo grupo de 6 Provincias</i>
<b>6</b>	<i>Procesamiento de datos y análisis para el segundo grupo de 6 provincias</i>
<b>7</b>	<i>Elaboración del Informe Final</i>

La etapa de recolección de información de datos primarios en las provincias seleccionadas, se llevó a cabo mediante entrevistas a funcionarios en la Casa de Gobierno Provincial y ministerios correspondientes, así como a través del pedido de información adicional. Previamente se realizó un proceso de planificación y coordinación de entrevistas, en conjunto con funcionarios del MIOPyV coordinadores de los gobiernos provinciales asignados para tal fin. Se generaron las agendas para entrevistas en base a un listado de funcionarios sugeridos, selección que fue elaborada de manera tal de incluir al máximo funcionario público de cada uno de los ejes estipulados en el trabajo de consultoría.

Los cuestionarios obtenidos en materia de Gestión de la Administración Tributaria, Financiera y Gestión de la Inversión Pública, fueron analizados bajo el Marco de Referencia para la Medición del Desempeño en Materia de Gestión de las Finanzas Públicas (PEFA), adaptándolo en cada uno de los casos con metodologías complementarias, específicas a los ejes de análisis, a modo de enriquecer el diagnóstico.

Previo a las entrevistas específicas en cada administración provincial, se llevaron a cabo reuniones introductorias y de motivación, en las que participaron los principales expertos de cada área de la consultoría, funcionarios del MIOPyV y funcionarios provinciales del mayor rango en las temáticas involucradas, generalmente ministros o secretarios de hacienda (o similar), y de obras públicas. Las entrevistas específicas se desarrollaron en sesiones separadas y simultáneas, en cuatro grupos de trabajo. Además de efectuar las entrevistas citadas, se entregaba un pedido de información adicional a los funcionarios provinciales, a los efectos que fuera completado en las semanas subsiguientes.

En la tabla siguiente se presenta el presupuesto estimado que surge de la aplicación de las recomendaciones propuestas. En cada uno de los casos, se encuentra subdividido por área de diagnóstico, cuyo detalle se encuentra plasmado en los apartados siguientes.

#### **Presupuesto tentativo – Acciones Propuestas por provincia**

	MZA	NQ	SAL	CORR	JJY
<b>Administración Tributaria</b>	\$ 7.840.000	\$ 3.330.000	\$ 1.990.000	\$ 6.260.000	\$ 2.700.000
<b>Administración Financiera</b>	\$ 5.533.687	\$ 3.283.687	\$ 5.764.500	\$ 4.922.873	\$ 4.364.500
<b>Componente 1 Fortalecimiento de los sistemas informáticos</b>	\$ 1.544.807	\$ 1.544.807	\$ 2.325.620	\$ 1.483.993	\$ 2.325.620
<b>Componente 2 Fortalecimiento Programación Presupuestaria</b>	\$ 38.880	\$ 38.880	\$ 38.880	\$ 38.880	\$ 38.880
<b>Componente 3 Sistemas de Recursos Humanos</b>	\$ 3.950.000	\$ 1.700.000	\$ 3.400.000	\$ 3.400.000	\$ 2.000.000
<b>Gestión de Inversiones</b>	\$ 2.466.200	\$ 2.466.200	\$ 2.466.200	\$ 2.466.200	\$ 2.466.200
<b>Total General</b>	\$ 15.839.887	\$ 9.079.887	\$ 10.220.700	\$ 13.649.073	\$ 9.530.700



	U\$S					
	SGO	MIS	ER	RN	TdF	TOTAL
Administración Tributaria	\$ 5.360.000	\$ 4.000.000	\$ 5.600.000	\$ 1.800.000	\$ 1.200.000	\$ 40.080.000
Administración Financiera	\$ 2.364.500	\$ 5.218.240	\$ 3.334.500	\$ 3.748.240	\$ 2.698.240	\$ 41.232.967
Componente 1 Fortalecimiento de los sistemas informáticos	\$ 2.325.620	\$ 2.209.360	\$ 2.325.620	\$ 2.209.360	\$ 2.209.360	\$ 20.504.167
Componente 2 Fortalecimiento Programación Presupuestaria	\$ 38.880	\$ 38.880	\$ 38.880	\$ 38.880	\$ 38.880	\$ 388.800
Componente 3 Sistemas de Recursos Humanos	\$ -	\$ 2.970.000	\$ 970.000	\$ 1.500.000	\$ 450.000	\$ 20.340.000
Gestión de Inversiones	\$ 2.466.200	\$ 2.466.200	\$ 2.466.200	\$ 2.466.200	\$ 2.466.200	\$ 24.662.000
Total General	\$ 10.190.700	\$ 11.684.440	\$ 11.400.700	\$ 8.014.440	\$ 6.364.440	\$ 105.974.967

## II. Gestión Financiera Pública I (GFP): Administración Tributaria y Catastro

### II.1. Administración Tributaria: Catastro e Impuesto Inmobiliario

Sólo en 2015, la inversión real directa (IRD) en las 10 provincias analizadas fue de \$ 33.560 millones. Conforme estadísticas oficiales en 2013 el 63% de dicha inversión se correspondió con obras de transporte, vivienda, urbanismo, agua potable, alcantarillado y otros servicios urbanos (Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, 2015), obras que impactan directamente en la valorización del suelo urbano, especialmente.

Un estudio detallado realizado en tres importantes ciudades de Brasil (Brasilia, Curitiba y Recife) reveló que la ejecución de obras viales, pavimento y agua potable valorizan en promedio (según la zona de la ciudad) 4 veces la inversión realizada (Serra y otros, 2005, citado en Smolka, 2013).

Una cuenta sencilla permite estimar, entonces, que la inversión de \$ 21.143 millones (63% de la inversión real directa en las 10 provincias en 2015) valorizaría el suelo en las ciudades de dichas jurisdicciones en \$ 85.000 millones. Ello, sólo correspondiente a la IRD del último año. Sin embargo, la valuación total del suelo urbano en las jurisdicciones analizadas, la que acumula además las valorizaciones históricas, alcanza en total sólo \$ 80.000 millones.

Queda en evidencia claramente que la inversión del estado en el territorio no se traduce en la actualización de las valuaciones y en así, en instrumento para recuperar parte de la inversión realizada. Dicha valorización sólo se traduce en una ganancia y capitalización para el propietario, sin participación del estado y la sociedad, quienes en definitiva son los que valorizaron el suelo.

La contribución por mejoras, otro genuino instrumento para financiar obras e infraestructura, también está en desuso. El estudio determinó que ninguna de las 10 provincias la utilizan, hasta incluso algunas desconocen su existencia en marcos normativos vigentes en la mayoría de ellas.

Financiar el desarrollo, en definitiva, tiene una clara oportunidad en el fortalecimiento del rol del impuesto inmobiliario y la contribución por mejoras, e indirectamente en la actualización de los catastros y de la valuación permanente de los inmuebles, en especial la tierra. Como corolario resulta interesante citar lo que se conoce como la anomalía de Shoup (Donald Shoup, 1994, citado

en Smolka, 2013): “¿Porqué es tan difícil financiar infraestructura pública que eleva el valor de la tierra servida por encima del costo de la propia inversión?”

Entre los principales hallazgos del diagnóstico, pueden destacarse:

1. A nivel de cobertura territorial, aún gran parte de los catastros no pueden exhibir un continuo parcelario de sus jurisdicciones, o un continuo de calidad y consistente. La situación es dispar. Por ejemplo, en un extremo se encuentran casos como Mendoza que tiene registrado el 6% del territorio provincial (aunque es importante mencionar que gran parte del mismo es tierra fiscal, de secano) y Jujuy el 23%; en el otro extremo, pueden mencionarse casos con exceso de registración significativo, como Corrientes con el 114% y Tierra del Fuego con el 138% de la superficie de la provincia.
2. En 6 de las 10 provincias debe revisarse la clasificación parcelaria vigente (urbana, suburbana, subrural y/o rural), lo que impacta en la valuación y la determinación del impuesto inmobiliario. Un ejemplo en la provincia de Mendoza aporta a la comprensión del problema: un sector en el departamento Maipú posee parcelas urbanas colindantes a un fraccionamiento rural, todo conformando la misma unidad urbanística y fracciones del mismo tamaño, donde las calificadas como rurales están valuadas a \$29/ha, mientras que las urbanas a \$ 120/m<sup>2</sup>.
3. Considerando la diferencia entre las viviendas del Censo Nacional 2010, proyectadas a 2016, y las propiedades edificadas registradas en los catastros, existen casi 400.000 viviendas sin existencia catastral. Si bien esta situación puede deberse a diversas razones, como casos de desactualización de superficie cubierta (estado de baldío / edificado), viviendas en urbanizaciones consolidadas pero sin planos aprobados (como planes de vivienda estatales o cooperativas) y viviendas en asentamientos informales. En todos los casos, se trata de actualizaciones que posibilitarían contar con mejor información para la gestión del territorio, al tiempo que aumentar la emisión y equidad del impuesto inmobiliario.
4. A nivel de construcciones no registradas, 4 provincias fueron identificadas con niveles aceptables y se tomaron como referencia (Mendoza, Salta, Jujuy y Río Negro, fijándose el promedio en 170 m<sup>2</sup>). A partir de éstas, se identificaron las provincias de Corrientes, Santiago del Estero, Misiones y Entre Ríos, en las que, en total, se estima incorporar 48,5 millones de m<sup>2</sup>, el 50% del volumen actual (97 millones de m<sup>2</sup>).
5. Con relación a las valuaciones, los valores vigentes en las provincias analizadas tienen al menos un promedio de 20 años desde su último estudio del mercado inmobiliario, además de utilizarse todavía métodos, herramientas y/o criterios obsoletos para la valuación masiva de inmuebles.
6. Conforme verificaciones particulares realizadas en las provincias de Salta y Corrientes sobre los valores fiscales se determinó que aquellos se encuentran en torno al 1% de los valores de mercado. En el resto de los casos, siguiendo lo informado por las jurisdicciones, la estimación promedia el 10%.

7. A nivel de administración de la información catastral, sólo 2 de las 10 provincias cuentan con Sistemas de Información Territorial y gestión unificada de los datos cartográficos y alfanuméricos. Las 2 provincias señaladas finalizaron durante 2016 sendos proyectos financiados por el BID (Programa 1855). Esta situación no sólo impacta en la calidad de datos y eficiencia de la gestión de procesos, sino también imposibilita la implementación de servicios de consulta vía Web, debiendo los interesados dirigirse personalmente a los organismos para la consulta de la información.
8. En los Registros de la Propiedad la situación respecto de los sistemas de información, es algo mejor; no obstante, aún 6 provincias de las 10 carecen de consulta de dominios vía Web, debiendo realizarse las gestiones personalmente en las oficinas registrales.
9. En cuanto a los sistemas de información en las áreas de Rentas, en 4 provincias aún no cuentan con sistemas modernos que integren todas las funciones, procesos y bases de datos. No obstante, en 9 de las 10 no se gestiona el impuesto inmobiliario sobre la base del catastro, sino que aún se ejecutan procesos de migración manual o relativamente automatizados de migración periódica de los mismos.
10. A nivel de eficiencia en la prestación de servicios al ciudadano, la situación es dispar, pero en líneas generales presenta deficiencias. La media de las provincias con mayores demoras en la aprobación de planos de mensura es de 5 meses, aunque resulta interesante destacar los casos de Entre Ríos y Río Negro, que resuelven estos trámites en 17 y 7 días respectivamente, los que podrían considerarse buenas prácticas que estudiar y replicar.
11. En los RPI la media de las provincias con mayores demoras en la inscripción de una escritura, el trámite más habitual, es también de 5 meses, destacándose Misiones que llega hasta 1 año; en situación opuesta están los ejemplos de Mendoza y Corrientes que se resuelve el trámite dentro de la semana, casos que igualmente serían útiles analizar y difundir como buenas prácticas.
12. En todas las provincias, el vínculo con los procesos de gestión de tierras fiscales y sus datos es deficiente; en general se intercambian archivos de manera eventual y no se identificaron vínculos informáticos con las bases del catastro.

Entre las principales acciones de reforma pueden mencionarse:

- Implementación de Sistemas de Información Territorial (SIT) y servicios web, y en menor medida de Sistemas de Información Registral (SIR).
- Fortalecimiento institucional de catastros y registros.
- Mejoras en la completitud, actualización y calidad de datos básicos del catastro (cartografía, superficie cubierta, datos de dominio, etc.).
- Determinación de nuevos valores básicos para actualización devaluaciones, y diseño de nuevos métodos y procedimientos.

- Digitalización (escaneo) de documentos registrales, y en menor medida de planos catastrales.
- Mejoras en la gestión y enlace con municipios.
- Mejoras en la gestión de Tierras Fiscales.

Los tradicionales proyectos de catastros, registro de la propiedad e impuesto inmobiliario en general se han centrado en producir mejoras dentro de los marcos legales vigentes, las técnicas tradicionales y el contexto de cultural presente en las organizaciones. Por ejemplo, actualizar superficie cubierta (construcciones) que no está registrada en los catastros, posibilita desarrollar una tarea sin riesgos ni amenazas institucionales y entregar un producto que en el corto plazo aumentará la emisión del tributo territorial.

Sin embargo, trabajar solamente sobre dichos procesos sin abordar causas más estructurales, implica ejecutar cíclicamente la misma acción y obtener los mismos resultados. Por ello, desde el diseño del relevamiento hasta las propuestas de reformas que se realizan en el presente estudio, se buscó incorporar algunas innovaciones o aspectos no tradicionales, que aunque más desafiantes, puedan producir efectos más positivos y perdurables, en línea con el fin manifestado en los planes de acción propuestos: *"Contribuir al desarrollo económico y social de las provincias a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio"*.

En este sentido, las propuestas de reformas incluyen los siguientes lineamientos:

- Establecimiento de modelos de actualización sustentable de datos, aprovechando fuentes indirectas, vinculación con otros organismos, implementación de herramientas colaborativas como observatorios, entre otras estrategias.
- Desarrollo de propuestas de reformas a los marcos legales y/o de procedimientos (aspectos más culturales) para abordar problemas identificados como más estructurales; por ejemplo, la aprobación legislativa de los mapas de valores del suelo.
- Análisis de la incorporación de la tributación de parcelas no formales, iniciando con los casos de urbanizaciones y planes de vivienda estatales consolidados, un esquema ampliamente generalizado en América Latina y en uso en varias provincias. En Argentina, dichos casos pueden representar un aumento de la base de contribuyentes del 15 al 20%.
- Recuperación del uso de la contribución por mejoras como instrumento para financiar el desarrollo territorial, igualmente de uso generalizado en la región.
- Inclusión de la tierra pública en los proyectos de reforma, la que resulta clave para el ordenamiento territorial y productivo, sobre todo en provincias donde llega a representar casi el 50% del territorio provincial.

- Consideración de cambios en la estrategias de integración con los municipios, en la que sean considerados actores igualmente relevantes, en contraposición con el habitual esquema de provisión de aplicativo para “que carguen superficie cubierta” en las bases provinciales.
- Incorporación de enfoques modernos (nuevos paradigmas) para las instituciones ligadas al territorio, como el necesario perfil multifinilar, su vinculación con el desarrollo urbano y la apertura de sus estructuras de datos (iniciativas de Infraestructura de Datos Espaciales - IDEs y open data).
- Ejecución de acciones comunes y transversales, para hacer más viable y eficiente las inversiones, pero también lograr resultados y herramientas más adecuadas a partir del aporte de todos, y sustentable en el tiempo.

Con relación a la ejecución de las reformas, las siguientes orientaciones pueden colaborar con su desenvolvimiento y la obtención de los impactos esperados:

- Procurar un alto involucramiento de la organización y los recursos humanos desde las actividades de diseño detallado de los proyectos, momento en el que realmente inician los procesos de cambio.
- Procurar el apoyo necesario a los funcionarios responsables, en consideración de las competencias de gestión que requerirán algunos proyectos.
- Facilitar que los procesos de reforma promuevan, a su vez, el cambio de los típicos “ciclos” de actualización catastral por un modelo de “actualización continua”.
- Asegurar que los proyectos tengan una orientación fuerte hacia la construcción de capacidades (Declaración de Aguascalientes, FIG, 2004).

Datos derivados e indicadores claves por provincia

#### Calidad y actualización de datos territoriales

Componentes	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
<b>Tierra registrada en catastro/ superficie provincial</b>	6 %	---	107 %	114%	23%	104 %	96%	91%	88 %	138 %

<b>Viviendas censadas proyec.<sup>1</sup> / parcelas edificadas</b>	13% más	---	18% más	34% más	6% más	79% más	77% más	94%	31% más	---
<b>Estimado de unidades territoriales por incorporar<sup>2</sup></b>	55.000	---	38.577	60.363	9.000	82.338	95.000	0	43.327	10.000
<b>Porcentaje de parcelas sin datos de dominio</b>	50%	---	0%	13%	0%	---	10%	2%	10%	---
<b>Porcentaje de propiedades con Matrícula Folio Real</b>	45%	---	90%	75%	95%	50%	37%	---	60%	80%
<b>Fecha del último revalúo con estudio del mercado inmobiliario</b>	---	2005	1984 (urb) 2009 (rural)	1983 (urb) 1968 (rural)	2001	---	2012	2000 (urb) 1995 (rural)	2008	1990
<b>Valor fiscal medio del m<sup>2</sup> de suelo urbano</b>	\$ 59	---	\$ 0,57	\$ 0,04	\$ 37	\$ 36	\$ 28	\$ 38	\$ 52	\$13,7
<b>Valor fiscal medio de ha de suelo rural</b>	\$ 2.831	---	\$ 247	\$ 339	\$ 1.586	\$ 4.091	\$ 1.364	\$ 6.771	\$ 355	\$8,7
<b>Variable</b>	<b>Men doza</b>	<b>Neu quén</b>	<b>Salta</b>	<b>Corrie ntes</b>	<b>Jujuy</b>	<b>Santi ago del Ester o</b>	<b>Misi ones</b>	<b>Entre Ríos</b>	<b>Río Ne gro</b>	<b>Tierr a del Fueg o</b>

<b>Valor fiscal medio del m<sup>2</sup> construido</b>	<b>\$ 1.275</b>	<b>---</b>	<b>\$ 78</b>	<b>\$ 155</b>	<b>\$ 521</b>	<b>\$ 505</b>	<b>\$ 320</b>	<b>\$ 693</b>	<b>\$ 842</b>	<b>\$ 284</b>
--	-----------------	------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<sup>1</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010 ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron casas, departamentos y locales no construidos para habitación.

<sup>2</sup> Este indicador muestra la cantidad de viviendas censadas proyectadas a 2016 por encima del total de parcelas edificadas; la diferencia puede deberse a falta de registración de parcelas no formales (generalmente planes de vivienda estatales o cooperativas sin aprobación) y asentamientos informales, e incluso algunos casos de parcelas formales sin existencia en los registros del organismo, pero también pueden ser casos de desactualización de superficie cubierta (estado de baldío a edificado).

<b>Valor fiscal medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m<sup>2</sup> de terr. y 100 m<sup>2</sup> cub)</b>	\$ 142.250	---	\$ 7.942	\$ 15.510	\$ 61.350	\$ 59.500	\$ 39.000	\$ 78.800	\$ 97.200	\$ 31.825
<b>Porc. estimado valor fiscal tierra urbana respecto del mercado</b>	30%	10%	0,7%	0,1%	10%	---	5%	---	30%	2%
<b>Porc. estimado valor fiscal tierra rural respecto del mercado</b>	20%	10%	1,8%	1,2%	15%	---	---	---	30%	---
<b>Tamaño medio de vivienda en la base catastral (m<sup>2</sup> cubiertos)</b>	196	---	103	73	170	110 m <sup>2</sup>	115 m <sup>2</sup>	123 m <sup>2</sup>	172 m <sup>2</sup>	---
<b>Porcentaje estimado desactualización de mejoras</b>	N/A	---	N/A	57%	N/A	34%	29%	25%	N/A	0%
<b>Volumen estimado de superficie cubierta a incorporar (m<sup>2</sup>)</b>	N/A	---	N/A	17.000.000	N/A	6.000.000	9.000.000	16.500.000	N/A	---
<b>Exigencia de VEP</b>	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO
<b>Exigencia de Certificado Catastral</b>	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI

### Tecnologías y eficiencia en la atención al ciudadano

Componentes	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
<b>Sistema único de admin. de datos y procesos catastrales (SIT)</b>	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
<b>Consulta web del Catastro para profesionales</b>	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI

Componentes	MZA	NQ	STA	COR R	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
<b>Sistema único de admin. de datos y procesos registrales (SIR)</b>	SI	---	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI
<b>Consulta web de dominios para profesionales</b>	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
<b>Base de datos del Inmobiliario y Catastro única o integrada</b>	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
<b>Sistema único de admin. de datos y procesos de Rentas (SIAT)</b>	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO
<b>Servicios web principales (emisión de boletas, DDJJ)</b>	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>Días promedio para el visado de un plano de subdivisión<sup>3</sup></b>	---	Hast a 180	Hasta 180	Hasta 150	---	---	90	17	7	Hast a 180
<b>Días promedio para la inscripción de una escritura<sup>4</sup></b>	4	---	45	3 a 30	120	30	360	210	60	20

## Referencias

--- Este símbolo se usa cuando no se recibieron los datos desde la jurisdicción o no existía; una valoración subjetiva, no obstante, puede consultarse en el diagnóstico PEFA de indicadores y dimensiones.

N/A: se usó para el caso de las 4 jurisdicciones con mayor nivel de registración de mejoras (Mendoza, Salta considerando los resultados del proyecto finalizado en 2015, Jujuy y Río Negro), a partir de las cuales se obtuvo un promedio de referencia, de 170 m<sup>2</sup>; por ello, para estas 4 provincias no se evaluó niveles de desactualización en esta variable.

<sup>3</sup>Trámite normal.

<sup>4</sup>Trámite normal.



#### II.2.3.11.4. Síntesis de acciones propuestas por provincia

##### Catastro y administración de datos territoriales

Componentes	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
Modernización de sistemas de Catastro (SIT)	■		■	■	■	■	■	■		■
Equipamiento informático para Catastro			■	■	■	■	■	■		
Consulta para profesionales y/u otros servicios Web		■	■	■	■	■	■	■		■
Observatorio de Valores	■		■	■	■	■	■	■		■
Geoportal y fortalecimiento IDE provincial	■			■	■	■		■		■
Actualización cartográfica (continuo parcelario) y saneamiento de datos	■			■	■	■		■		■
Actualización de clasificación parcelaria	■	■	■	■	■	■	■	■		
Incorporación de unidades territoriales no formales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actualización de mejoras	■			■	■	■	■	■	■	■
Actualización de valuaciones urbanas y rurales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actualización de métodos valuatorios, reformas normativas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Digitalización de documentos				■		■		■		
Fortalecimiento institucional del Catastro y/o mejoras de procesos	■	■	■	■	■	■	■	■		■

### Registro de la propiedad

Componentes	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
Modernización de sistemas de Registro (SIR)			■	■	■	■		■		
Equipamiento informático para Registro			■	■	■	■		■		
Implementación de servicios Web			■	■	■	■	■	■	■	■
Digitalización de documentos				■		■	■	■	■	
Fortalecimiento institucional del Registro			■	■	■	■	■	■		■

### Rentas y gestión del impuesto inmobiliario

Componentes	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
Modernización de sistemas de Rentas (SIAT)	■	■			■	■			■	■
Equipamiento informático para Rentas	■	■			■	■				■
Nuevas funcionalidades y aplicaciones	■	■			■	■				■
Liquidación impuesto inmobiliario sobre base online del Catastro	■	■			■	■	■		■	■
Fortalecimiento institucional de Rentas	■	■				■				

### Vinculación con otros organismos

Componentes	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
Mejoras en la gestión y enlace con municipios	■	■	■	■	■	■	■	■		■

Mejoras en la gestión de Tierras Fiscales	■	■	■	■	■	■	■	■		■
---	---	---	---	---	---	---	---	---	--	---

## II.2. Administración Tributaria: Ingresos Brutos y Sellos

En lo que se refiere a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos, luego de entrevistas con encargados de Ingresos Públicos y las áreas de Rentas específicas, se destacan los principales hallazgos:

- Existen diferencias significativas en materia institucional, ya que la mitad de las provincias relevadas cuenta con organismos autárquicos, mientras que las demás (Jujuy, Santiago del Estero, Salta, Corrientes y Neuquén) no poseen autonomía ni económica ni administrativa. Además, se observaron disparidades en cuanto a la calidad edilicia del Organismo Recaudador, ya que en algunos casos - como Tierra del Fuego – se encuentra centralizado en un solo edificio sin mayores problemas, mientras que en otros – como Santiago del Estero – la atención de cada uno de los impuestos se encuentra dividida en distintos edificios. En el caso particular de Jujuy se mencionó la necesidad de contar con equipamiento para control en rutas.
- En lo que se refiere al sistema informático utilizado, puede distinguirse un grupo de provincias cuya recaudación la lleva a cabo un tercero (o poseen ayuda de uno) generalmente privado, de aquellas que elaboran, gestionan y modifican sus propios sistemas informáticos. La balanza en general se inclina por aquellos que tienen terciarizado el sistema informático, mientras que en el caso de gestión y desarrollo propios, en general se observan falencias de cantidad y calidad del personal, como así también de integralidad de los sistemas.
- Surge de las entrevistas también, que existen diferentes criterios en cuanto a los incentivos al personal. Al respecto, salvo en el caso de Misiones, todas las provincias cuentan con un fondo estímulo al personal que depende de la recaudación, pero en pocos casos incluye criterios de reparto vinculados a la eficiencia del personal. Por otro lado, surge como hecho relevante que no todas las provincias cuentan con áreas de capacitación al personal (Neuquén, Misiones y Jujuy se mencionan en este aspecto).
- El impuesto más relevante en la recaudación provincial, es el impuesto a los Ingresos Brutos (o Impuesto a las Actividades Económicas en Salta). Al respecto, se destaca en el diagnóstico:
  - Necesidad de efectuar convenios con distintos organismos para poder cruzar información y mejorar la capacidad recaudatoria. Pese a que las provincias están avanzando en esta dirección, encontramos algunas fallas al respecto. En este punto se destaca la provincia de Santiago del Estero, que no posee convenios con ningún organismo adicional (ni AFIP, ni bancos, ni agentes de recaudación).
  - Falta de automatización en los procesos. Pese a que la carga de información en algunos casos se encuentra automatizada, procesos más avanzados no cuentan con esta característica. Es así que, en muchas de las provincias, los controles, seguimiento y reclamos se efectúan ad hoc.

- Se destaca la necesidad de contar con la cuenta única del contribuyente, integrando todas las obligaciones, y permita un cruzamiento de datos más integral.
- En lo que respecta a los reclamos, administrativos y judiciales, una posibilidad de mejora radica en la automatización de los procesos, identificación de agentes de riesgo, y detección automática de faltas e infracciones.
- En lo que respecta al impuesto a los sellos, pese a que su magnitud en cuestiones recaudatorias no es tan significativa, se perciben limitantes que podrían ser modificadas. En la mayoría de los casos, aún cuando operaciones se encuentran digitalizadas, la carga, control y cobro del tributo se efectúa de manera manual. Ello genera grandes cuellos de botella y necesidad de mejora.
- No existe regularidad en la publicación de estadísticas y resultados recaudatorios. Además, en muchos casos los informes que se elaboran son a pedido, sin guardar relación entre ellos.
- Existen avances en varias provincias (Misiones, Tierra del Fuego, por ejemplo) en lo que respecta a la certificación de calidad (ISO 9001), y estandarización de los procesos. Sin embargo, se vislumbra como un proceso muy marginal en el consolidado de provincias analizadas.

A continuación se resumen los productos sugeridos en cada una de las provincias, de acuerdo a las necesidades observadas:

	Producto	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
<b>Desarrollo Informático</b>	Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos. Incorporación de programadores	X	X	X		X	X			X	X
<b>Grandes contribuyentes (IIBB)</b>	Creación de Departamento de Grandes Contribuyentes del impuesto a los Ingresos Brutos. Sistema de control de grandes contribuyentes		X					X	X	X	
<b>Cobranza administrativa</b>	Sistema de Cobranza Administrativa. Automatización de reclamos y pasos administrativos. Seguimiento de reclamos. Información para control	X	X			X	X				
<b>Reclamo judicial</b>	Sistema de Cobranza Judicial. Seguimiento de procuradores y reclamos. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de	X	X			X		X		X	X

	procedimientos. Determinación y control de honorarios. Información para control										
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo. Automatización de cruce de información con otros organismos. Intimaciones automáticas por casos de inconsistencias en declaraciones de impuestos o por detección de elevado riesgo de evasión.	X	X			X	X	X	X	X	X
<b>Fiscalización Externas IIBB</b>	Sistema de Fiscalización. Seguimiento de fiscalizadores y casos de fiscalización. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Información para control. Equipos para fiscalización (celulares alta gama, tablets)	X	X			X	X			X	
<b>Agentes de Retención y percepción</b>	Sistema de Administración para Agentes de Retención y Percepción. Automatización del cruce de datos entre retenciones y percepciones realizadas y declaraciones de los contribuyentes	X	X				X				X
<b>Administración de planes de pago</b>	Sistema de administración de planes de pago. Automatización del control de pago, de las intimaciones ante incumplimientos y de la caducidad de planes.	X	X			X	X				X

	Producto	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
<b>Atención al Público</b>	Sistema que permita registrar cada transacción que realiza el ciudadano con el organismo recaudador (OR). Instrumento para detectar satisfacción del ciudadano en su relación con el OR y que permita revisión y aplicación de mejoras que impacten en la percepción de los ciudadanos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Web y Medios de Pago</b>	Renovar página WEB del organismo recaudador			X							
<b>Edificio y mobiliario</b>	Necesidad de modernizar el mobiliario.		X								
	Edificio que integre todas las actividades de la DGR (actualmente en 3 edificios en la misma manzana)			X		X	X		X	X	
<b>Conectividad</b>	Proyecto para mejorar conectividad en ciertas regiones (para optimizar controles en ruta y conexión en municipios)			X							
<b>Sistema de Sellos</b>	Sistema de liquidación del impuesto de Sellos		X	X		X	X		X	X	
	Informatización a escribanos y sistema para pagos del público en general (trámites individuales)			X		X	X			X	
<b>Sistemas para Regalías</b>	Sistema para control de liquidación de regalías hidrocarburíferas		X								
<b>Otros</b>	Digitalizar base y documentación de Dirección de Personas Jurídicas que permita consultas remotas de DGR sobre sociedades.	X									

### III. Gestión Financiera Pública II (GFP): Administración Financiera y Sistemas Conexos

- En una síntesis de los logros de la reforma de la AFG podemos señalar que en las provincias visitadas se mostró una firme aceptación de las ventajas de reformas contar con sistemas integrales e integrados de información financiera y de la gestión real. Salvo un par de provincias todas cuentan con regímenes legales adecuados a la reforma nacional y en su totalidad adheridas al régimen federal de responsabilidad fiscal. Pero que en general ha sido dispar las respuestas en la instalación de procesos informáticos y diseños administrativos eficientes. Aun en las provincias que se logró un avance mayor la integración, a lo sumo, se realizó en los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería – ninguna con aplicación de la CUT- dejando excluido a los sistemas de crédito público, administración de bienes y de contrataciones.
- En cuanto al presupuesto lejos están la mayoría de contar con diseños de esquemas de la producción pública, por caso presupuesto por programa para lograr un salto de calidad hacia un esquema de presupuesto por resultados. Salvo un caso se aplica el SIGADE en crédito público y el resto en productos informáticos estandarizados. Existe un vacío normativo y un arraigado olvido en contar con inventarios físicos y valuaciones de los activos estatales. En materia de contrataciones siguen en vigencia las normas de la vieja ley de contabilidad con proceso en expedientes de papel, alejado de cualquier avance en materia de contrataciones informáticas. No se registra en caso alguno la adecuación a las normas nacionales del Decreto Delegado 1023 del año 2001.
- En cuanto a los sistemas de control, salvo Salta, se continúan con los regímenes tribunalicios de control externo en su totalidad con jerarquía constitucional y con integración similar en la mayoría de los casos como jueces administrativos con mandato permanente. De todas maneras aun siguiendo las provincias la filosofía tribunalicia esto no es hincapié para que se pueda ejercer un control integral y a tiempo real de la gestión fiscal. Lo mismo no puede decirse con respecto al control interno anclado bajo la Contaduría General con jerarquía constitucional, un fuerte impedimento al ejercicio del propio control que debe hacer el administrador.
- Importante va ser el esfuerzo para implementar reformas coincidentes con las pretendidas. El compromiso institucional de las jurisdicciones deberá marcarse en la aceptación de que reformas de este tipo son verdaderas *políticas de estado* y toda reforma debería contar con el aval tanto del oficialismo como de la oposición. Por sobre el respecto a principios federalistas se deben legitimar, por una obvia consideración del principio de economía de esfuerzo, procesos de reformas que implementen aquellas exitosas en otros ordenes gubernamentales. Por supuesto que el soporte financiero externo debe eficientizar el despliegue de toda asistencia técnica minimizando los costos de reformas con una estrategia de economías de escala.
- En cuanto lo expuesto son aspectos a tener en cuenta en los procesos de reformas a encarar en línea con el compromiso del “gobierno nacional para implementar mecanismos de fortalecimiento institucional en las provincias argentinas” en las distintas áreas de diagnóstico como se señala en la Introducción del documento de Términos de Referencia.
- En términos generales, todas las provincias analizadas presentan niveles de endeudamiento inferiores a los originalmente establecidos por la Ley de Responsabilidad

Fiscal 25.917 (los servicios no debían superar el 15% de los ingresos corrientes netos de coparticipación a municipios). Esto ha ocurrido entre otras cosas por la falta de acceso al financiamiento que enfrentó Argentina en los últimos años, al estar en cesación de pagos.

- Alrededor de la mitad de las provincias tienen al Estado Nacional como principal acreedor (especialmente en los casos de Corrientes, Jujuy, Misiones y Río Negro). Por el contrario, las provincias que han recurrido a otras fuentes de financiamiento, generalmente se encuentran con endeudamiento expuesto a variaciones del tipo de cambio (especialmente Mendoza, Neuquén y Salta). De acuerdo con dicha situación, las provincias con menor nivel y complejidad del endeudamiento han desarrollado escasa capacidad institucional para el análisis, el seguimiento y la proyección de deuda.
- Además de las reglamentaciones nacionales, que establecen límites numéricos al nivel de endeudamiento, gran parte provincias cuentan con límites propios, establecidos en leyes o constituciones provinciales (Neuquén, Salta, Corrientes, Misiones, Entre Ríos y Tierra del Fuego), aunque estos límites son más holgados que el citado previamente, correspondiente al texto original de la LRF, lo que hace que en general sean inefectivos.
- En términos generales, cada jurisdicción cuenta con sistemas de registro contable y de información financiera generales en los cuales se realiza el registro de operaciones de endeudamiento. Al requerir esta información, sin embargo, en la mitad de los casos no pudo obtenerse información detallada y precisa con actualización al segundo trimestre del 2016, ya que en muchos casos sólo se obtuvieron cierres al 31 de Diciembre de 2015. La información de deuda pública es escasa en general, no puede conocerse de manera ágil la estrategia de endeudamiento gubernamental y los usos previstos para los fondos obtenidos, ya que en general no se realizan publicaciones a tal efecto. Las provincias no disponen, en general de herramientas específicas de gestión y análisis de la información de endeudamiento.
- De acuerdo con esta situación, y además teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, se destaca que la gestión de la información específica sobre perfiles de vencimientos, exposición a variaciones en las condiciones macroeconómicas y proyecciones de endeudamiento no está sistematizada, es una tarea generalmente realizada ad-hoc con herramientas genéricas, como planillas de Excel construidas a tal efecto. En este sentido, se ven oportunidades de mejora, especialmente teniendo en cuenta las mayores posibilidades de acceso al financiamiento que se abren a partir del 2016. Para ello, herramientas especializadas, como la denominada SIGADE u otras, podrían ser utilizadas en común en los sistemas provinciales, a los fines de facilitar el intercambio de información fiscal con el nivel nacional de gobierno, como también para dotar a las jurisdicciones de herramientas más completas. Asimismo, se destaca la necesidad incorporar mayor integración entre sistemas de información financiera y las herramientas de gestión del crédito público, como la de realizar capacitaciones adecuadas, en caso de introducir mejoras en los sistemas.
- En lo que refiere a los procesos de compras y contrataciones, cuatro de las diez jurisdicciones analizadas no cuentan con una dependencia que centralice los procedimientos de adquisiciones del Estado Provincial, este es el caso de las provincias de



Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones. Este aspecto institucional conlleva a que los procedimientos de compras y contrataciones se realicen en forma descentralizada hacia cada ministerio y agencia del Estado Provincial, lo cual redundo en una mayor heterogeneidad en los procesos de gestión.

- En lo que refiere a los procesos de adquisiciones estatales, las provincias de Salta, Neuquén y Tierra del Fuego se destacan por contar con apropiados mecanismos de seguimiento de las compras y contrataciones, aspecto relacionado a la estandarización de procesos y la incorporación de TIC's para su sistematización, seguimiento y control; además de un marco institucional acorde para la gestión de reclamaciones en materia de contrataciones. Por su parte, la provincia de Salta constituye la jurisdicción que cuenta, entre las relevadas, con mayor nivel de información al público y potenciales proveedores sobre adquisiciones, entre la que se incluye el marco jurídico y reglamentario relevante, las oportunidades de licitación existentes y las estadísticas de aprovisionamiento.
- Por contraste, las jurisdicciones de Jujuy, Santiago del Estero y Misiones, en función de la descentralización de los procesos de compras y contrataciones, sumado a sistemas informáticos desconectados y con bajo poder informativo, se dificulta el seguimiento de las adquisiciones realizadas por cada dependencia, así como el control de la modalidad recurrida en cada caso y la fijación de estándares comunes que permitan promover el uso de instrumentos competitivos en los procedimientos de compras y contrataciones. Asimismo, la disposición de información al ciudadano y a los proveedores es prácticamente nula, y en algunos casos se remite únicamente a la exposición vía web del marco legal y reglamentario vigente.
- Para fortalecer esta tarea se requiere de un mayor grado de utilización de medios electrónicos y un mejoramiento de los portales web, además de la incorporación de sistemas y tecnologías que permitan una mayor coordinación y estandarización de los procesos de compras y contrataciones, a los fines de aminorar heterogeneidades, reforzar la gestión y el control, además de reducir la frecuencia de casos en que se recurre a métodos no competitivos para las adquisiciones.
- En materia de atrasos en el pago de gastos, la mayor parte de las provincias analizadas no cuenta con información detallada acerca del volumen y la composición de los atrasos, lo que dificulta su seguimiento. Neuquén, Salta y Entre Ríos constituyen los ejemplos con mejor desempeño en este aspecto, sobre las diez provincias consideradas.
- Lo contrario se observa entre las jurisdicciones en donde los procesos de adquisiciones se encuentran descentralizados, hecho que sumado a otras causas de desconexión informativa implicaron que en dichas jurisdicciones no se hayan podido desarrollar procesos extensivos de sistematización de información referida a los atrasos, lo cual redundo en un magro rendimiento sobre las dimensiones consideradas. Tanto la obsolescencia de los sistemas informáticos utilizados como la tramitación de expedientes en formato papel afectan negativamente la gestión y las posibilidades de seguimiento de casos.
- Sobre los controles internos del gasto no salarial, relacionado directamente a la organización institucional de la gestión de compras y contrataciones, el cumplimiento

normativo y la operatividad de los instrumentos de control a lo largo de las distintas etapas del gasto, pudo detectarse importantes contrastes entre las jurisdicciones que cuentan con un organismo centralizador de las compras y contrataciones respecto a las provincias que confieren dicha responsabilidad a cada ministerio y organismo del Estado Provincial.

- Entre éstas, cabe distinguir el caso de provincias como Salta, Neuquén y Tierra del Fuego que presentan una normativa que delimita en forma apropiada la separación de funciones a lo largo de los diferentes momentos de gastos y confiere responsabilidades institucionales claramente definidas. Asimismo, tanto Salta como Neuquén a la vez que han logrado desarrollar mecanismos de control institucionalizados que tienden a limitar la generación de compromisos de gasto, con una apropiada sistematización en módulos de control de cuotas presupuestarias y financieras por objeto de gasto y fuente de financiamiento.
- Por su parte, en el caso de Mendoza se destaca un buen desempeño sobre el indicador considerado, pero la principal falencia detectada refiere a determinados inconvenientes en la definición de funciones y la organización institucional a lo largo de los diferentes momentos de gasto, lo que conlleva a la necesidad de una reforma en el organigrama y la estructura institucional sobre la cual se enmarcan las distintas etapas del gasto en aprovisionamiento. Asimismo, en el caso de Río Negro, se manifiesta una delimitación informal de las funciones y responsabilidades de cada funcionario en el organismo avocado a las contrataciones.
- Diferente es la situación de las provincias que tienen descentralizados los procedimientos de compras y contrataciones (Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones), en donde las principales falencias detectadas se relacionan con que esta estructura institucional acaba condicionando la previsibilidad en los procedimientos de compras y contrataciones, lo cual afecta negativamente la eficiencia y transparencia de los procesos.
- En estos casos, el control que acaba ejerciendo la Contaduría General de la Provincia refieren fundamentalmente a la supervisión de formalidades ligadas a los procesos de compras y contrataciones, pero se dificulta el seguimiento y la evaluación del grado de cumplimiento de las normas y procedimientos de contratación y posterior pago dentro de cada dependencia del Estado Provincial. Asimismo, esta descentralización implica que los resultados en materia de gestión de compras y contrataciones resulten en una dimensión heterogénea entre los diferentes Ministerios y Organismos Descentralizados de la Provincia. Esto demuestra un escenario en el cual los procesos de control interno del gasto no salarial resultan escasos e insuficientes.
- Así, respecto a los roles de cada organismos en los procesos de compras y contrataciones, puede concluirse que la descentralización combinada con baja coordinación entre dependencias con la Contaduría General de la Provincia y responsabilidades diluidas, acaba forjando un esquema institucional de inadecuada separación y delimitación de funciones.
- En igual sentido, sólo las provincias de Neuquén, Salta y Río Negro han logrado desarrollar un sistema de indicadores de seguimiento, evaluación y control de desempeño de los

sistemas de compras y contrataciones. Aspecto que, pese a ciertos matices, se manifiesta como una significativa falencia sobre las demás provincias consideradas en el relevamiento.

- Asimismo, se recopiló información acerca de si existían en la dependencia de compras y contrataciones o en la Contaduría General, según el caso, de programas que planifiquen reformas previstas en materia de gestión de contrataciones (que a la vez pueda elaborar reportes acerca de las estrategias de reforma que fueran implementadas). Sobre este asunto, sólo en las provincias de Neuquén y Salta existen lineamientos de planificación definidos y se elaboran reportes en este sentido, mientras que en la dependencia de Río Negro esta herramienta se encuentra en proceso de construcción.
- Con relación al aprovisionamiento de bienes estandarizados y de compra habitual, se consultó a los funcionarios si se habían logrado establecer convenios marco o acuerdos de aprovisionamiento que pudieran garantizar mejores condiciones para la compra o contratación que ejerce la jurisdicción. En este aspecto, las provincias de Mendoza, Salta y Entre Ríos ya cuentan con acuerdos de aprovisionamiento en este sentido, y las provincias de Neuquén, Río Negro y Tierra del Fuego se encuentran camino a consolidar este tipo de arreglos con potenciales proveedores. En contrapartida, esta práctica no ha logrado ser implementada entre las provincias con administración descentralizada de sus compras y contrataciones (Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones).
- En cuanto a la recopilación, sistematización, análisis y seguimiento de estadísticas de aprovisionamiento, aunque en diferente grado, este es un procedimiento que es desarrollado en cinco de las diez provincias relevadas. Puntualmente, las jurisdicciones de Mendoza, Neuquén, Salta, Río Negro y Tierra del Fuego han logrado sistematizar procesos ligados a este deseable propósito. Esta tarea se dificulta en la medida en que los procesos de compras y contrataciones son descentralizados, en función del bajo grado de funcionalidad e interconexión observado en los sistemas informáticos utilizados para la gestión de adquisiciones estatales.
- También resulta disímil el desarrollo de instrumentos que promuevan el fortalecimiento de la interacción del organismo rector de compras y contrataciones con potenciales proveedores, a la vez que puedan propiciar la participación de MiPyMEs en compulsas para la provisión de bienes y servicios públicos al Estado Provincial.
- En este aspecto, la provincia de Salta se destaca por haber desarrollado múltiples instancias facilitadoras para la inscripción de proveedores en el Registro y la participación de los mismos en procesos de oferta pública. Asimismo, también se implementaron en dicha provincia múltiples estrategias tendientes a favorecer la participación de las MiPyMEs en procedimientos de compras y contrataciones.
- No obstante, este tipo de estrategias aún lucen insuficientes respecto a lo observado en el marco de buenas prácticas de la evidencia internacional, de manera que hay un importante camino por desarrollar para propiciar la participación de este tipo de unidades de negocios en las compulsas para la provisión del sector público.

- Con relación a la disponibilidad y preparación de los recursos humanos avocados a las tareas de gestión de compras y contrataciones, tanto en la oficina central de adquisiciones como en las diferentes dependencias del Estado Provincial que requieren de aprovisionamiento, se evidencia una importante falencia técnica y de capacitación en la materia. La mayor parte de las provincias analizadas diagnostican que el nivel de preparación y conocimiento es insuficiente y por debajo de estándares mínimos deseables para un fortalecimiento de la gestión.
- A pesar de algunas provincias en las que el nivel de preparación fue evaluado como alto o intermedio (tales como Neuquén, Salta y Entre Ríos), aún en estas jurisdicciones se manifiesta que en las dependencias requirentes de bienes y servicios el personal dedicado a la gestión de tales requerimientos presenta significativas falencias en su preparación para la tarea que ejerce.
- En las restantes jurisdicciones, inclusive, los problemas de formación se evidencian incluso dentro de la propia oficina provincial de contrataciones. Estos hechos confirman a esta problemática como un aspecto requirente de acciones transversales que alcancen a la mayor parte de las jurisdicciones analizadas.
- Con relación al acceso y uso de TIC's tanto para la gestión interna de procesos de compras y contrataciones como para la disposición a proveedores y público en general de información relevante, se observan significativos contrastes. Entre las provincias más avanzadas se encuentra a Mendoza, Neuquén y Salta, las cuales han aplicado nuevas tecnologías para el desarrollo de portales propicios para múltiples acciones informativas y procedimentales con las dependencias requirentes de bienes y servicios, con proveedores y con la ciudadanía, el mejoramiento de los Registros de Proveedores en todos sus aspectos, el seguimiento de compras y contrataciones, la gestión interna y la recopilación de estadísticas e información relevante.
- En un segundo grado de implementación de TIC's se encuentran las provincias de Entre Ríos, Río Negro y Tierra de Fuego, en las cuales la implementación de nuevas herramientas tecnológicas resulta incipiente y sólo se aplica en aspectos particulares y con importantes limitaciones.
- Asimismo, las provincias de Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones (con organización descentralizada de los procesos de contrataciones) no han logrado desarrollar progresos relevantes en esta materia, además de presentar una importante heterogeneidad en los aspectos procedimentales de la gestión de compras y contrataciones entre las distintas dependencias del Estado Provincial. Para éstas jurisdicciones, es necesario un significativo apoyo institucional y técnico que resulte transversal y les permita comenzar a reorganizar sus procesos de compras y contrataciones e incorporar nuevas tecnologías que propicien mejores resultados en este sentido.
- Por su parte, se destaca la importancia de actualizar y reformar las normativas y reglamentaciones ligadas a las compras y contrataciones, para adecuarlas a nuevos procedimientos y tecnologías disponibles, aspectos que posibilitan un importante salto en

la calidad de gestión y permiten la incorporación de TIC's, tanto sobre la tramitación de expedientes como en la vinculación del área de compras con el Registro de Proveedores y con la ciudadanía en general. Provincias como Salta, Mendoza y Tierra del Fuego han comenzado a transitar reformar normativas en este sentido.

- Finalmente, cabe señalar que las prestaciones y funcionalidades de los sistemas informáticos utilizados en la mayor parte de las provincias estudiadas posee significativas limitaciones, lo cual también redundando en una muy baja interconexión de los sistemas utilizados con otras dependencias involucradas en los procesos de compras y contrataciones. Esta falencia podría derivar en acciones de apoyo técnico y financiero en forma transversal sobre las provincias analizadas.
- En materia de sistemas de gestión de recursos humanos se han identificado diferentes dificultades. La principal característica relevada es la desactualización de los sistemas de información utilizados (en general basados en tecnologías de la información en desuso). Los sistemas originalmente dotados de gran cantidad de funcionalidades, en términos generales, son utilizados en sus funcionalidades básicas solamente, o utilizados de manera completa sólo en algunas reparticiones de la función pública.
- Desde la perspectiva de las jurisdicciones analizadas, el aspecto que se lleva la mayor atención es la liquidación de haberes, relegando a un segundo plano otras potencialidades de los sistemas de información de recursos humanos: control de presencia, productividad, salud ocupacional, planificación estratégica y toma de decisiones, digitalización de legajos y agilización de procesos internos, aspectos previsionales, capacitación, entre otros.
- La necesidad de actualización y/o sustitución de sistemas lleva añadido el requerimiento de actualización de equipamiento informático e instrumentos vinculados (como los aparatos de control de presencia).
- En varias jurisdicciones, se manifiesta falta de integración entre los sistemas de información de novedades del personal y el sistema de liquidación de haberes, conectados sólo a través de operaciones manuales.
- Se identificaron aspectos institucionales de interés de los cuales se podrían derivar mejoras de la gestión de recursos humanos, a saber: falta de implementación en gran cantidad de provincias del acceso a cargos por concurso de antecedentes y oposición, gran diversidad de convenios colectivos de trabajo dentro del sector público (importantes asimetrías intra sector público), la falta de instrumentos que permitan alinear incentivos hacia una mayor valoración del recurso humano y el incremento de la productividad pública, excesiva descentralización de las actividades y superposición de funciones entre diferentes reparticiones dentro del sector público en lo atinente al manejo de personal, gran cantidad de operaciones manuales y registros en papel y la necesidad de traspasar esta información a sistemas informáticos de manera rudimentaria; entre otros.

	MZA	NQN	SAL	CORR	JJY	SGO	ER	MIS	RN	TdF
<b>MARCO LEGAL</b>										
Ley Administración Financiera	Ley 8706 DR 1005/15	Ley 2141	-	Ley 5571	Ley 4958	Ley 6.933 (N.V.)	Ley 5.140	Ley VII – N°47 (N.V.)	LEY H 3186	LEY 495
Ley de Contabilidad	-	-	Ley 705/57 (t.o.1972)	-	-	-	-	-	-	-
Planificación Estratégica	BAJA	MEDIA	BAJA	BAJA	NULA	BAJA	BAJA	NULA	BAJA	BAJA
<b>PRESUPUESTO</b>										
Documento proyecto Presupuesto	N/E	PIAP	PLANILLA CÁLCULO	SISTEMA	SISTEMA / PLANILLA DE CÁLCULOS	PLANILLA CÁLCULO	SISTEMA	SISTEMA NO INTEGRADO	SISTEMA	SISTEMA
Elaboración Cuenta Ahorro Inversión Financiamiento	SISTEMA	SISTEMA / PIAP	SISTEMA	SISTEMA	PLANILLA CÁLCULO	PLANILLA CÁLCULO	SISTEMA	S/D	SISTEMA	SISTEMA
Aplica Gestión para Resultados	NO APLICA	PARCIAL	NO APLICA	PARCIAL	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
Aplica presupuesto por programas	NO APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	APLICA	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Clasificadores Presupuestarios Homogéneos Nación	NO	SI	PARCIAL	SI	NO	SI	SI	NO	SI	PARCIAL
Mediciones Físicas en sistema	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Evaluaciones Presupuestarias	PLANILLA CÁLCULO	PLANILLA CÁLCULO	PLANILLA CÁLCULO	NO REALIZA	PLANILLA CÁLCULO	NO REALIZA	PLANILLA CÁLCULO SISTEMA	NO REALIZA	N/E	NO REALIZA
Dispone Información Gerencial	SI	SI	NO	N/E	NO	NO	N/E	N/E	N/E	N/E
Recaudado- Presupuestado promedio últimos 3 años	103%	110%	127%	113%	N/E	146%	108%	175%	N/E	N/E
Ejecutado- Presupuestado promedio últimos 3 años	104%	114%	117%	94%	N/E	150%	113%	135%	N/E	N/E
<b>CONTABILIDAD</b>										
Integración del sistema	MEDIA	MEDIA	NULA	MEDIA	NULA	BAJA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Contabilidad automática	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI
Contabilidad Presupuestaria / Partida doble	SI / SI	SI / SI	SI / SI	SI / SI	SI / NO	SI / SI	SI / SI	SI / NO	SI / SI	SI / SI

Etapa de ejecución del gasto	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	COMPROMISO	DEVENGADO	COMPROMISO-ORDENADO A PAGAR	DEVENGADO	DEVENGADO
Normas Internacionales de Contabilidad	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICABLE	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICABLE
<b>TESORERÍA</b>										
Cuenta única de Tesoro / FUCO / PARCIAL	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO
<b>ADMINISTRACIÓN BIENES</b>										
Altas, bajas y modificaciones	MODULO CONTABILIDAD	MODULO PATRIMONIO	MODULO CONTABILIDAD	MODULO CONTABILIDAD	MODULO CONTABILIDAD	MODULO CONTABILIDAD	MODULO CONTABILIDAD	MODULO CONTABILIDAD	MODULO CONTABILIDAD	SISTEMA
Inventario	SISTEMA	EN DESARROLLO	PLANILLA CÁLCULO	EN DESARROLLO	PLANILLA CÁLCULO	PLANILLA CÁLCULO	EN DESARROLLO	EN DESARROLLO	EN DESARROLLO	SISTEMA
Control	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
<b>CONTROL INTERNO</b>										
Encargado Control Interno	Auditoría Interna (N.I.)	CONTADORÍA	CONTADORÍA	CONTADORÍA	SINDICATURA (N.I.)	CONTADORÍA	CONTADORÍA	CONTADORÍA	CONTADORÍA	CONTADORÍA
Tipo Control	INTEGRAL	FORMAL	FORMAL	FORMAL	INTEGRAL	FORMAL	FORMAL	LEGITIMIDAD	LEGALIDAD	LEGAL
Oportunidad de Control	POSTERIOR	PREVIO	PREVIO	PREVIO	POSTERIOR	PREVIO	PREVIO	PREVIO - CONCOMITANTE	PREVIO	PREVIO, CONCOMITANTE Y/O POSTERIOR
<b>CONTROL EXTERNO</b>										
Encargado Control Interno	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	AUDITORÍA	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS
Tipo Control	LEGAL	LEGAL	INTEGRAL	INTEGRAL	LEGAL	LEGAL	LEGAL	LEGAL	LEGAL	LEGAL
Oportunidad de Control	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	PREVIO	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR

En forma sintética se expone en el cuadro a continuación, según lo observado, las recomendaciones de acción para cada Provincia.

	<i>MZA</i>	<i>NQN</i>	<i>STA</i>	<i>CORR</i>	<i>JJY</i>	<i>SGO</i>	<i>E.RIOS</i>	<i>MIS</i>	<i>RN</i>	<i>TdF</i>
<b>Reemplazar SIAF</b>			√		√	√		√		
<b>Mejorar módulos</b>	√	√		√			√		√	√
<b>Mejorar Arquitectura</b>	√	√		√			√		√	√

Fuente: IERAL

#### IV. Gestión de la Inversión Pública (GIP)

- La inversión pública es uno de los principales instrumentos mediante el cual el Estado logra desarrollar sus políticas públicas, contribuyendo al desarrollo económico y social del país. Desde esta perspectiva, el Estado asume la responsabilidad de generar y proveer bienes y servicios, principalmente los denominados bienes públicos, que son valorados por la sociedad, y que no siempre son provistos por el sector privado.
- El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto al Ministerio del Interior de la República Argentina, están iniciando un proceso para fomentar el progreso en la mejora de la gestión del presupuesto de capital con el compromiso del Gobierno de aplicar reformas más profundas en el área de la gestión de las inversiones públicas. Entre otras mejoras, a priori, se espera desarrollar esfuerzos para mejorar la información contenida en la documentación de presupuesto en relación con los gastos de capital, y también en un sentido más amplio, en los procesos sistemáticos para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la inversión pública. Sin embargo, éstas medidas serán efectivas en el mediano y largo plazo, sólo en la medida en que pudiese adoptarse un sistema consolidado e institucional de Gestión de las Inversiones Públicas (GIP) a nivel provincial y tal que siga las mejores prácticas internacionales.
- La Secretaría de Coordinación Económica y Mejora de la Competitividad perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación, cuenta con la Dirección Nacional de Inversión Pública (DNIP). Esta dirección es el Órgano Responsable del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) y tiene como objetivo fundamental colaborar con las autoridades políticas para la mejor selección de los proyectos a incorporar al presupuesto nacional.
- Por su parte, el Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) consiste en un conjunto de principios, organización, normas, procedimientos e información necesarios para la formulación y gestión del PNIP - Resolución 72/2010, así como la actualización permanente de un inventario de Proyectos de Inversión Pública con distinto grado de formulación y análisis. Dichos proyectos se incorporan al Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN), lo que permite registrar la información de los mismos para su



seguimiento y control, tal como ha sido concebido por la Ley Nº 24.354 y su reglamentación.

- En la Gestión de Inversiones, el proceso de evaluación técnica, que apoya la de toma de decisiones por parte de las autoridades, y que permite priorizar los proyectos cuando se tienen restricciones presupuestarias, es fundamental para la asignación eficiente de los recursos públicos. Determinando la necesidad de la existencia de un sistema formal de registro y evaluación de las inversiones públicas, tal que aumente su calidad en términos de la eficiencia económica y la calidad de los servicios entregados a la comunidad.
- La GIP y la provisión de servicios orientados a promover la competitividad territorial deben abordarse desde una óptica integral, tal como plantean los recientes desarrollos metodológicos provistos por PEFA (2011)<sup>5</sup>, Banco Mundial (Rajaram et al, 2010) y Fondo Monetario Internacional (Dabla-Norris, et al, FMI 2010). Con el propósito de impulsar una agenda de reformas previstas por Ministerio del Interior y BID, se llevó a cabo un diagnóstico del sistema de GIP de diez provincias Argentinas: Mendoza, Neuquén, Salta, Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero, Misiones, Entre Ríos, Río Negro y Tierra del Fuego, sobre la base del marco de evaluación cuali-cuantitativa propuesto por el Banco Mundial (Rajaram et al., 2010). Este ejercicio de evaluación comparativa tiene el objetivo de apoyar la identificación de las fortalezas y debilidades actuales, el desarrollo de un entendimiento compartido de los esfuerzos de reforma que deben priorizarse y establecer una línea de base contra la cual el futuro progreso pueda ser medido.
- Banco Mundial (Rajaram et al., 2010) identifica ocho características "debe ser/deber tener" de la gestión de la inversión pública para el apoyo a la toma de decisiones y la ejecución y mantenimiento de la inversión. Cada una de estas ocho características representan un paso en el ciclo de vida del proyecto y mediante la identificación de las fortalezas y debilidades asociadas a cada una de ellas, los gobiernos pueden adaptar con mayor eficacia modificaciones y mejoras a los sistemas.

---

<sup>5</sup>PEFA es una agencia multilateral financiada por The World Bank, The International Monetary Fund , The European Commission, The United Kingdom's Department for International Development, The French Ministry of Foreign Affairs, The Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs, The Swiss State Secretariat for Economic Affairs, The SPA Strategic Partnership with Africa.

## Características de un Sistema de Gestión Integrada de las Inversiones Públicas



*Fuente: adaptado y traducido de Rajaram et al (2010)*

## Indicadores de las 8 características de un Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas

Indicador	Dimensiones
<b>1.</b> Estrategia de preselección de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación estratégica</li> <li>• Perfiles de proyectos</li> <li>• Selección preliminar</li> </ul>
<b>2.</b> Evaluación formal de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación clara de los roles en el proceso de planificación</li> <li>• Definición de los pasos en el desarrollo de proyectos</li> <li>• Orientación técnica</li> <li>• Extensión de la evaluación del proyecto</li> <li>• Calidad de la evaluación del proyecto</li> </ul>
<b>3.</b> Revisión independiente de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión independiente de la evaluación</li> </ul>
<b>4.</b> Selección e integración presupuestaria de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios transparentes para la selección de proyectos</li> <li>• Proyectos en marcha, reciben fondos suficientes</li> <li>• Costos de capital y corrientes integrados en el presupuesto</li> </ul>
<b>5.</b> Implementación de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices para la ejecución del proyecto</li> <li>• Plan de responsabilidad y de implementación claras</li> <li>• Sistema de gestión total del costo del proyecto</li> <li>• Previsibilidad de disponibilidad de fondos para comprometer gastos</li> <li>• Monitoreo de desempeño de gestión de adquisiciones y contratos</li> </ul>

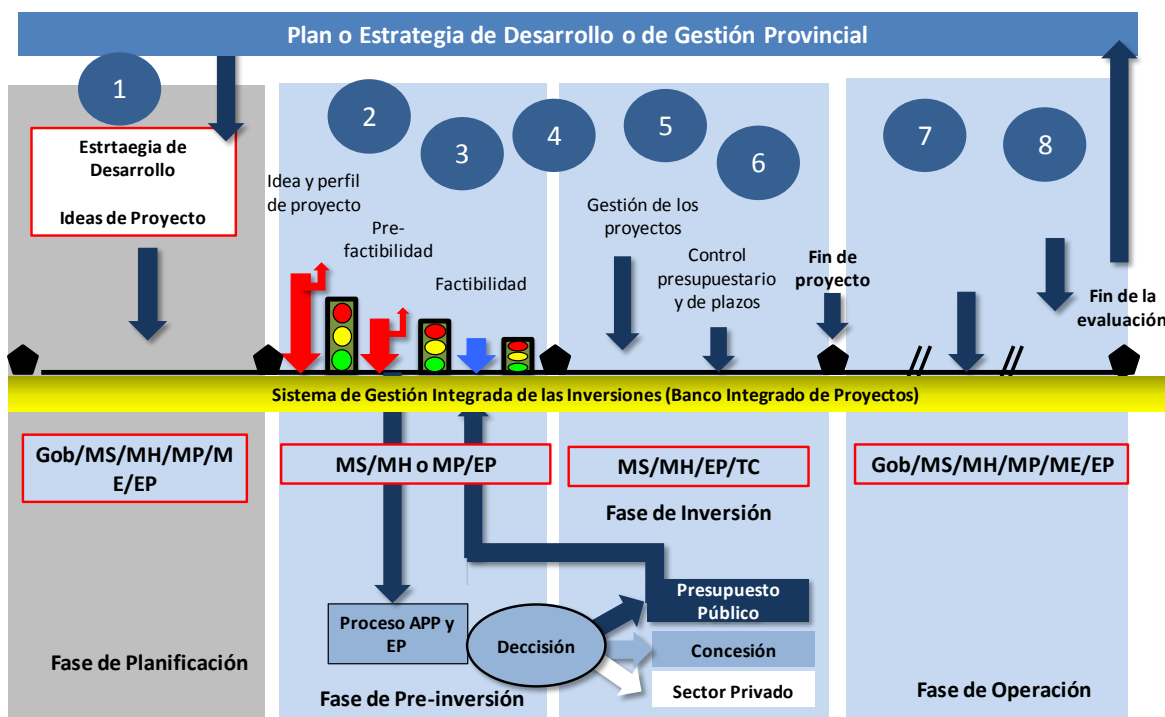
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia, exhaustividad y la competencia en el marco legal y reglamentario.</li> </ul>
<b>6.</b> Vigilancia y ajuste en la ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes sobre la ejecución del proyecto</li> <li>• Control activo del progreso</li> <li>• Naturaleza de ajustes al proyecto</li> <li>• Explicación de las diferencias con respecto al plan</li> </ul>
<b>7.</b> Operación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega efectiva de los activos</li> <li>• Registros de activos</li> <li>• Financiación suficiente para mantenimiento operativo</li> <li>• Control de la prestación de servicios</li> </ul>
<b>8.</b> Evaluación ex post de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y orientación sobre la revisión posterior al proyecto</li> <li>• Evaluación básica después del proyecto</li> <li>• Evaluaciones de impacto</li> </ul>

*Fuente: adaptado y traducido de Rajaram et al (2010)*

- El diagnóstico a las provincias incluyó la revisión (general) de una muestra de proyectos del Programa de Inversión Pública, a los fines de observar los criterios utilizados para la selección de proyectos, la orientación estratégica (adherencia al plan o estrategia correspondiente), los criterios de selección, el uso de técnicas de evaluación, la coherencia con el ciclo presupuestario y las funciones de evaluación ex post, entre otras. se analizó el marco legal relativo a las entidades de gestión financiera pública la provincia y se realizaron visitas in situ a las provincias donde se realizaron entrevistas en profundidad y encuestas estructuradas a diferentes referentes institucionales y principales fuentes de información. Asimismo, el análisis fue complementado con el relevamiento de información secundaria.
- El análisis fue volcado en una matriz de indicadores en los que se asignó un puntaje individual y una nota general sobre el estado de situación del sistema. Sobre la base de ello, se elaboró un conjunto de recomendaciones (“plan de acción”) para mejorar el sistema de GIP en las provincias analizadas y sobre la base de ejemplos de reconocidas buenas prácticas internacionales.
- Asimismo, cabe destacar que este análisis no pretende medir la performance de las actuales autoridades ni de los oficiales públicos, sino establecer, a partir de la aplicación de un esquema de indicadores riguroso, una evaluación comparativa de las prácticas de GIP, a los fines de detectar fortalezas y debilidades actuales que permitan desarrollar un plan de reforma (recomendaciones) y una línea de base contra la cual medir a futuro el progreso de cada provincia.
- Cómo forma de complementar el análisis y a los fines de generar recomendaciones válidas en el contexto del informe, se indagó acerca de las actividades de capacitación, entrenamiento y formación de los recursos humanos en las áreas de identificación, formulación, evaluación, implementación, seguimiento y monitoreo de los proyectos. Al respecto, no se tuvo evidencia de la existencia de sistemas formales de entrenamiento y capacitación de los funcionarios públicos. No obstante, algunos de ellos mostraban conocimientos en materia de evaluación de proyectos e indicaban la importancia de disponer de programas permanentes de capacitación.

- En relación al marco legal se observa relativa carencia de institucionalidad para guiar el proceso de formulación, evaluación, ejecución y operación de la obra pública. En tal sentido, en los casos que el marco legal existe, se aplica en forma excepcional o es poco conocido por los oficiales públicos. Asimismo, no se tuvo evidencia de normativa que reglamente operativamente las instancias legales del proceso de GIP, aun cuando todas las provincias analizadas están suscritas a la ley nacional de inversiones públicas (Ley Nº 24.354 del Sistema Nacional de Inversiones Públicas).
- Finalmente, un aspecto que fue comúnmente señalado por los equipos entrevistados es la necesidad de reforzar los equipos técnicos a cargo de la planificación estratégica, formulación, evaluación, priorización y selección de proyectos, asignando mayor presupuesto para las respectivas áreas. Asimismo, la existencia de presupuestos específicos para el desarrollo de los estudios pre-inversionales, vinculado a las actividades de capacitación fue un aspecto también generalmente valorado por los entrevistados.
- En función de los resultados obtenidos por este quipo durante las visitas a las distintas provincias donde se mantuvieron reuniones con diferentes autoridades locales, funcionarios públicos y partes interesadas y pertinentes del gobierno, incluyendo la revisión de documentos y proyectos y a través de la comunicación telefónica, se observan diferentes ineficiencias en el sistema de GIP.
- En general ninguna de las provincias dispone de un sistema consolidado de GIP, en términos de seguir las 4 (cuatro) etapas principales de vida de las inversiones: planificación estratégica, análisis pre-inversional, ejecución e implementación de los proyectos y monitoreo y seguimiento ex post de los proyectos. La siguiente figura resume estas diferentes instancias:

## El ciclo de vida de las inversiones



*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria*

- Claramente, este marco integrado de la GIP no se encuentra desarrollado en ninguna de las provincias analizadas, aun cuando es importante y positivo reconocer que algunas de las funciones se cumplen debidamente (especialmente aquellas asociadas al registro presupuestario de los proyectos; no obstante, este último no se encuentra integrado con el ciclo de vida de las inversiones (integración de los procesos presupuestarios de capital - CAPEX – y de operación y mantenimiento – OPEX).
- Entre otras dificultades que se derivan de lo anterior se encuentran las siguientes:
  - i) Pobre selección de proyectos que no se transforman en activos productivos;
  - ii) Cronogramas de inversión escasamente realistas y que deriva en consecuentes demoras en la finalización de los proyectos;
  - iii) Crónica infrautilización de los recursos de capital y sobrecostos en la implementación de los proyectos;
  - iv) Descuido para operar y mantener los activos creados.
- Las debilidades descriptas refieren a una serie de áreas que redundan en decisiones de inversión tomadas por motivos mayormente políticos, la falta de criterios claros y objetivos para la selección de proyectos, la escasez de procesos formales de evaluación de proyectos, dificultades en la ejecución y gestión de los proyectos y ausencia de un sistema

de evaluación ex-post que permita generar enseñanzas y mejorar los procesos de selección del gasto de capital.

- En este contexto y aun cuando todas las fases son importantes, desde la priorización basada en un enfoque de eficiencia del uso de los recursos, se recomienda avanzar primariamente en establecer los filtros necesarios que permitan asegurar que la etapa pre-inversional se está cumpliendo a cabalidad. Es decir, que existan herramientas y procesos que contribuyen a aumentar la calidad de los procesos de formulación y evaluación socioeconómica de los proyectos y de tal forma, mejorar el desempeño de éstos en las etapas de ejecución, implementación y operación. Las acciones sugeridas en la matriz de marco lógico han sido orientadas en coherencia con estas consideraciones.
- Asimismo, las debilidades señaladas pueden ser vistas como un síntoma de problemas más amplios en la administración de los recursos públicos, donde la toma de decisiones es extremadamente política (y jerárquica), a menudo ad hoc y no basada en evidencias; así tampoco, en general no sujetas a un registro formal.
- La introducción de procesos más sistemáticos en este contexto debe abordar las potenciales resistencias al cambio. En este sentido, la eficaz GIP requiere no sólo la alineación de las capacidades y los incentivos para mejorar el diseño y la selección de los proyectos (características 1 a 3), sino también desarrollar compromisos creíbles a largo plazo en capacidad técnica y administrativa para mejorar la ejecución del proyecto (características 4 a 8). La experiencia internacional muestra que la GIP será más eficaz en la medida en que se adopten las recomendaciones para mejorar la ejecución de los proyectos, asegurando la buena selección de proyectos. Para ello, las provincias deberían incorporar en sus sistemas las ocho dimensiones imprescindibles.
- Finalmente, las mejoras en el sistema de GIP de cada una de las provincias, de acuerdo a un diagnóstico general compartido por todas ellas, deben reforzar el concepto del seguimiento del ciclo de vida de los proyectos, especialmente logrando que éstos sean formulados bajo criterios uniformes y siguiendo las sub-etapas de idea-perfil, pre-factibilidad y factibilidad. Sólo de esa manera será posible aumentar la calidad de las inversiones públicas provinciales en términos de la eficiencia en el uso de los recursos públicos y, en última medida, en términos también del bienestar de sus habitantes.

#### Gestión de Inversiones Resumen aspectos cualitativos a nivel provincial

<i>Indicador</i>	<i>Mendoza</i>	<i>Neuquén</i>	<i>Salta</i>	<i>Corrientes</i>	<i>Jujuy</i>	<i>Stgo. del Estero</i>	<i>Misiones</i>	<i>Entre Ríos</i>	<i>Río Negro</i>	<i>Tierra del Fuego</i>
<i>Orientación estratégica pública</i>	<i>No</i>	<i>Modelo Territorial 2030</i>	<i>Plan Salta 2030</i>	<i>Política de Estado Constitución Provincial. + PEP 2021</i>	<i>No (siguen lineamientos del Plan Estratégico Nacional)</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Plan Estratégico Territorial actualizado en 2014</i>	<i>No</i>	<i>Si (no se dispuso evidencia)</i>

<i>Grado de articulación y planificación sectorial de los proyectos</i>	<i>Medio</i>	<i>Medio, cada ministerio sectorial tiene su propio sistema</i>	<i>Media, existe una base de datos dentro de la Dir. de Bco. de Proyectos.</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Baja</i>	<i>Medio. Cada sector posee una estrategia sectorial</i>	<i>Media</i>	<i>Baja. Cada sector arma su propia cartera de proyectos</i>	<i>Baja/Media</i>
<i>Proceso de formulación de proyectos</i>	<i>Deficitario</i>	<i>Deficitario. VUPIP oportunidad para ordenar proceso</i>	<i>Existen guías de procedimientos pero no son obligatorias</i>	<i>Deficitario y carecen de proyectos</i>	<i>Deficitario, no hay cartera suficiente de proyectos</i>	<i>Deficitario y carecen de proyectos</i>	<i>Deficitario, existen guías</i>	<i>Deficitario</i>	<i>Deficitario</i>	<i>Deficitario</i>
<i>Banco de Proyectos</i>	<i>No</i>	<i>No. Hay cartera de inversiones estratégicas- Actualiz. Anual SIPPE</i>	<i>Si</i>	<i>No cumple su rol y no está actualizado</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>	<i>Si (BAPIER)</i>	<i>No a nivel provincial (implementando SIPP E).</i>	<i>Si</i>
<i>Selección de Proyectos por razones Técnica, Política, otras</i>	<i>Ad hoc, en respuesta a necesidad</i>	<i>Por necesidad y presupuesto o disponible</i>	<i>Ad hoc, en respuesta a necesidad</i>	<i>Criterio político sin base de análisis económico</i>	<i>Ad hoc, en respuesta a necesidad</i>	<i>Criterio político sin base de análisis económico</i>	<i>Sujeto al ciclo político</i>	<i>Ad hoc</i>	<i>No hay criterio o objetivos de selección</i>	<i>Por necesidad y presupuesto disponible</i>
<i>Capacidad técnica de las unidades ejecutoras</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Recursos Escasos</i>	<i>Muy variable</i>	<i>Deficiente y Escaso</i>	<i>Deficiente. Roles sin definir</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Poseen distintas capacidades</i>	<i>Bien, pero es necesario fortalecer y adaptarse a cambios</i>	<i>Muy Pocos. Roles no muy bien definidos. Deficiencia técnica</i>	<i>Poseen distintas capacidades</i>

<i>Cuentan con Unidad de Financiamiento Externo</i>	<i>Si, Unidad de Financiamiento Internacional (UFI)</i>	<i>No</i>	<i>No. Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos Especiales</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No se dispuso evidencia</i>	<i>No se dispuso evidencia</i>	<i>Unidad Provincial Coordinación y Ejecución de Financiamiento (UPC EFE)</i>	<i>No se dispuso evidencia</i>
<i>Presupuesto para elaboración y evaluación de proyectos</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No, pero está articulado al BAPIER</i>	<i>No</i>	<i>No pero lo imputan a locación de servicios</i>
<i>Registro integrado del estado de avance de la obra pública</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>En formulación dentro de Dir. Bco. de Proyectos</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>A través del Banco de Proyectos</i>	<i>En forma insuficiente o incompleta</i>	<i>Cada organismo tiene su propio registro</i>	<i>Cada organismo tiene su propio registro</i>
<i>Realiza evaluación ex post</i>	<i>No, aunque cuentan con Consejo consultivo de O.P.</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>



## V. Gestión del Desarrollo Territorial (GDT)

### V.1. Desarrollo Territorial sobre la base productiva

- La gestión del desarrollo territorial se articula con múltiples actores públicos y privados. Entre las áreas que competen al sector público, existe un marco conceptual sobre los aspectos a priorizar, experiencias de las cuales es posible tomar referencias, y siempre será requerida una evaluación local, considerando los recursos disponibles en la región.
- En lo que hace a las bases existentes para el desarrollo local, en las provincias analizadas existe una gran diversidad de situaciones. La mayor parte de las provincias no cuenta con un marco institucional sólido, en el sentido de manifestarse falta de una entidad autónoma, falta de recursos suficientes destinados al área, y/o falta de experiencia acumulada en la planificación estratégica del desarrollo o sectorial. En este aspecto, la mayor parte de las provincias estudiadas resultaron con calificaciones regulares a malas (C y D, en función de la metodología utilizada).
- En cuanto al fomento de las actividades productivas industriales y/o primarias, las provincias analizadas cuentan con diversos enfoques institucionales, en los que no siempre el área de fomento a la industria adquiere rango ministerial, debido a la estructura productiva predominante. En la mayor parte de las provincias existe un conjunto de programas desarrollados a nivel provincial, al tiempo que se ofrecen programas nacionales, y se articula con organismos nacionales para ello. En el conjunto de programas de promoción, generalmente tienen mayor predominancia los de carácter nacional, especialmente en lo que hace a oportunidades de financiamiento. Se percibe, de todos modos, un abanico de oportunidades de generar mayor oferta de programas fomento provincial a la actividad productiva. La mayor parte de las provincias estudiadas resultaron con calificaciones intermedias a regulares (B y C en función de la metodología utilizada).
- En lo que hace al apoyo a pymes y emprendedores, actividad que con el tiempo ha adquirido cada vez más relevancia a nivel global y también en Argentina como política de desarrollo, se aprecia una situación común de bajo o muy bajo desarrollo institucional de los organismos de fomento, con bajos recursos para llevar a cabo las actividades. Al mismo tiempo, los programas de apoyo provinciales también se consideran limitados en su variedad y alcance, prevaleciendo la oferta de programas nacionales en el menú de programas disponibles para los potenciales beneficiarios locales. Se percibe una gran necesidad de activar mayor diversidad de programas de fomento en programas de impronta local, los que en muchos casos no requieren de gran presupuesto sino de elevada articulación con actores económicos, políticos y sociales locales. La mayor parte de las provincias estudiadas resultaron con calificaciones regulares (C en función de la metodología utilizada).

- En materia de apoyo al sector turístico, la mayor parte de las provincias analizadas presentan un organismo con rango alto (ministerial o en forma de agencia o ente autárquico). Esto además va de la mano de la existencia de programas propios, líneas de apoyo estratégicas y una gran prioridad en la agenda de promoción de las provincias en general. Así, se percibe que la promoción de la actividad turística se encuentra instalada fuertemente en la agenda de las políticas provinciales, lo que resulta clave para el desarrollo local a partir de factores distintivos a nivel provincial. La mayor parte de las provincias estudiadas resultaron con calificaciones intermedias (B y C+ en función de la metodología utilizada).
- Las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión del desarrollo territorial plantean la necesidad de realizar actividades de articulación multisectoriales a fin de identificar de manera conjunta y consensuada las líneas estratégicas a priorizar por cada jurisdicción, como también permitir a partir de ello establecer un conjunto de acciones a llevar adelante en cada área, en función de los resultados del análisis que se ha llevado adelante, y de los recursos y disponibilidades existentes en cada provincia.

### Planificación estratégica del desarrollo

PROVINCIA	Organismo específico de planificación estratégica	Experiencias de planificación estratégica integral o sectorial identificadas
Mendoza	No.	Experiencias aisladas.
Neuquén	Sí.	Planes sectoriales (ganadero, forestal, forrajero).
Salta	Sí. Existe de creación reciente	Plan estratégico integral reciente y en algunos sectores económicos.
Corrientes	No.	Experiencias aisladas, planes sectoriales.
Jujuy	Sí.	Experiencias aisladas.
Santiago del Estero	Sí.	Experiencias aisladas.
Misiones	Sí.	No se identificaron.
Entre Ríos	Sí.	Plan estratégico territorial en vigencia.
Río Negro	Sí.	Planes estratégicos sectoriales (frutícola, hortícola, ganadero, pesca).
Tierra del Fuego	Sí.	No se identificaron.

### Apoyo a la producción, la industria y el comercio exterior

PROVINCIA	Rango dependencia/organismo relacionado	Programas Provinciales	Rango dependencia de apoyo a exportaciones
Mendoza	Ambas en nivel de subsecretaría	Existen algunos programas propios	Organismo autónomo de carácter público-privado.
Neuquén	Producción tiene rango de subsecretaría e Industria de dirección	Existen escasos programas propios	Dirección.
Salta	Ambas en nivel de subsecretaría	Existen algunos programas propios	Depende de un organismo de jerarquía superior.
Corrientes	Ambas tienen rango ministerial (cambio de estructura reciente)	Existen algunos programas propios	Depende de un organismo de jerarquía superior.
Jujuy	Producción tiene rango de Ministerio e Industria de subsecretaría	Existen algunos programas propios	Agencia.
Santiago del Estero	Producción tiene rango de Ministerio e Industria de Dirección general	No se identificaron	No se identificó organismo.
Misiones	Producción e Industria tienen rango de Ministerio	Existen algunos programas propios de promoción industrial y comercial	Subsecretaría.
Entre Ríos	Industria tiene rango de subsecretaría	Existen programas propios de promoción industrial y fomento a las exportaciones	Dirección.
Río Negro	Ambas tienen rango inferior al ministerial	Existen pocos a escasos programas propios	Organismo autónomo.
Tierra del Fuego	Industria tiene rango de Ministerio	Existen escasos programas propios	No existe organismo específico.

- En cuanto a la estructura de apoyo a pymes y emprendedores, cada provincia (a excepción de Santiago del Estero) tiene un organismo o dependencia al cual se le asignó tal función. Sin embargo, la autonomía, los recursos con los que cuenta y el rango asociado al mismo difieren en cada una de ellas.

- Se han identificado organismos autárquicos, agencias de carácter público-privado, direcciones y secretarías. En la generalidad de los casos, existen algunos programas propios (provinciales) que son ofertados de forma simultánea a aquellos de carácter nacional.

#### Apoyo a Pymes y Emprendedores

PROVINCIA	Rango dependencia/organismo relacionado	Programas Provinciales de Apoyo
Mendoza	Depende de una Dirección de creación reciente.	Existen algunos en proceso de desarrollo.
Neuquén	Organismo autárquico provincial.	Existen programas propios.
Salta	Secretaría compartida	Existen programas propios
Corrientes	Sociedad de economía mixta (carácter público-privado)	Existen algunos programas propios.
Jujuy	Agencia de carácter público-privado dependiente de un organismo con jerarquía superior.	Existen algunos programas propios.
Santiago del Estero	No existe.	No se identificaron.
Misiones	Organismo autónomo de participación pública-privada.	Existen programas propios.
Entre Ríos	Dirección.	Existen programas propios.
Río Negro	Depende de un organismo de jerarquía superior.	Existen escasos programas propios.
Tierra del Fuego	Secretaría.	Existen algunos programas propios.

## V.2. Gestión Educativa y de Planes Sociales

- Una de las principales problemáticas de gestión que se advierte en la mayoría de las provincias es la obsolescencia de la infraestructura y la insuficiente cantidad y preparación de recursos humanos avocados a la gestión de la educación técnica en las provincias.
- La institucionalización de organismos que convoquen y propicien instancias de articulación público-privada entre el ámbito empresario, los sindicatos, las universidades y funcionarios públicos dedicados a áreas de trabajo, trabajo y desarrollo social constituye una estrategia fundamental para vincular y propiciar un vínculo virtuoso entre el sector productivo y el entorno educativo, particularmente en lo que respecta a la educación técnica. Esta experiencia ha sido transitada, con matices en su aplicación, sólo por unas pocas provincias estudiadas en el presente diagnóstico, de manera que constituye una

estrategia que podría abordarse de manera transversal, atenta a la realidad de cada jurisdicción.

- La evaluación de la calidad educativa y el seguimiento de la trayectoria escolar de los estudiantes se presenta de manera heterogénea en las provincias analizadas. En algunas existen reparticiones específicas para el seguimiento y la elaboración de indicadores y estadísticas, mientras que en otras el abordaje se restringe a los instrumentos provistos por el INET.
- Una situación similar se aprecia en cuanto a la vinculación de la educación técnica con el sector productivo. Aquellas provincias que poseen una industria más diversificada tienen la posibilidad de establecer convenios para la implementación de cursos y pasantías focalizadas en las distintas aristas productivas y ocupacionales. Esto se dificulta en regiones productivas más relegadas, en donde el sector privado tiene un menor desarrollo, de manera que acaban condicionándose fuertemente las oportunidades de trayecto laboral de quienes se forman en el ámbito de la educación técnica.
- Por este motivo, resulta imprescindible no sólo propiciar un desarrollo territorial equilibrado (que tienda a eliminar las asimetrías existentes), sino también una importante adecuación de la formación en educación y en educación técnica concretamente a las aptitudes y destrezas requeridas por el entorno próximo en que se esperaría que el joven se inserte una vez finalizados sus estudios de nivel medio y superior.
- Una asignatura pendiente para todas las provincias consiste en la ejecución de mecanismos de seguimiento de la inserción laboral de los egresados de la educación técnica, aunque la mayoría posee la intención de realizar esta tarea, así como el diagnóstico del grado de adecuación de la formación técnica involucrada y las oportunidades de inserción laboral existentes en el entorno próximo, tarea que involucra un relevamiento e intercambio con los actores del sector productivo a los fines de detectar el perfil ocupacional requerido para las múltiples tareas que conforman el proceso productivo.
- Al igual que en el área educativa, las reparticiones encargadas de políticas sociales y capacitación laboral expresan la presencia de significativos inconvenientes en cuanto a la cantidad y preparación de los recursos humanos requeridos para la gestión. En igual sentido, se presenta una importante falencia en materia de infraestructura edilicia. Ambos aspectos, constituyen ejes significativos para el desarrollo de instancias de asistencia técnica y financiera, que podría abordarse en forma transversal sobre un conjunto de provincias, de acuerdo a sus principales prioridades y urgencias.
- El grado de focalización de los programas laborales y sociales varía a lo largo de las provincias. Además de esto, se evidencian significativas muestras de superposición de

programas dentro de la misma jurisdicción provincial y entre programas provinciales y nacionales. Este hecho atenta contra la eficiencia de la gestión de políticas sociales, dilapidando valiosos recursos producto de tal superposición. La escala de atendimento de los programas provinciales generalmente es insuficiente respecto a la dimensión del inconveniente que pretende contrarrestar y la distribución de beneficios no siempre se corresponde con criterios objetivos para el otorgamiento y mantención del mismo en el tiempo.

- Una problemática recurrente es la inexistencia de indicadores de desempeño de los programas, seguimiento de los beneficiarios o evaluaciones de impacto. Sin embargo, algunas provincias han comenzado a recopilar estadísticas de los programas, incluso en forma convenida con organismos internacionales como UNICEF, lo que constituye experiencias destacadas que pueden ser promovidas hacia otras jurisdicciones.
- Finalmente, se manifiestan buenos ejemplos de vinculaciones entre el sector público y privado para la ejecución de capacitaciones laborales, en las cuales tienden a participar organizaciones no gubernamentales preocupadas por la problemática laboral y educativa.

#### INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

	MZA	NQN	SAL	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
<b>Grado de inserción de la educación técnica</b>	Alto/ Medio	Alto/ Medio	Alto	Medio	Alto/ Medio	Bajo	Bajo	Alto/ Medio	Alto/ Medio	Alto/ Medio
<b>Grado de medición de la calidad educativa</b>	Alto	Medio	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
<b>Existencia de organismos de capacitación o fomento de empleo</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Existencia de planes de empleo o capacitación</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Proyecto BID*

# **Modernización de los Sistemas de Gestión Financiera Pública a Nivel Provincial en Argentina**

**IERAL de Fundación Mediterránea**

**INFORME FINAL**

**TOMO I – Introducción General**

**Diciembre 2016**

## Contenido

I.1 Introducción General .....	3
I.2. Breve caracterización institucional, fiscal, económica y social de las provincias consideradas ...	8
I.2.1. Mendoza.....	8
I.2.2. Neuquén.....	16
I.2.3. Salta.....	22
I.2.4. Corrientes.....	30
I.2.5. Jujuy.....	37
I.2.6.Santiago del Estero.....	43
I.2.7. Misiones .....	49
I.2.8. Entre Ríos .....	54
I.2.9. Río Negro.....	60
I.2.10.Tierra del Fuego .....	65
I.2.11. Análisis provincial comparado .....	70
I.3 Estado de situación y evolución fiscal en las provincias argentinas .....	80
I.3.1 Recursos provinciales .....	80
I.3.1.1.Introducción .....	80
I.3.1.2. Correspondencia Fiscal .....	82
I.3.1.3. Ingresos brutos.....	83
I.3.1.4. Sellos .....	87
I.3.1.5. Inmobiliario .....	90
I.3.1.6. Automotor.....	93
I.3.1.7. Regalías.....	97
I.3.1.8. Posibles tendencias para una reformulación del sistema tributario en provincias ....	100
I.3.2 Gasto público y endeudamiento en provincias.....	101
Erogaciones Provinciales – por regiones y provincias.....	102
Gasto en Personal .....	105
Gasto en Administración .....	108
Otros Conceptos de Gasto per cápita .....	111
Evolución Deuda Pública Provincial – Consolidado Provincial.....	117
Evolución Deuda Pública Provincial – Por provincias y regiones .....	118
I.3.3 Inversión pública en las provincias.....	121



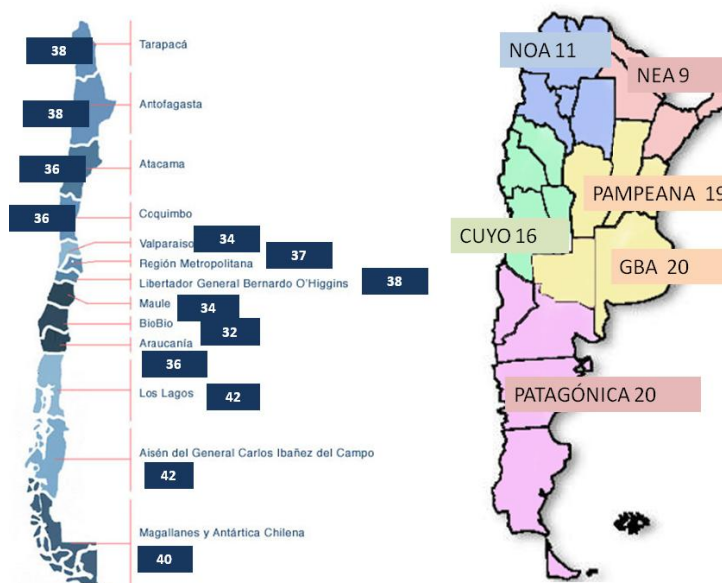
## I.1 Introducción General

Argentina es un país federal, regionalmente muy heterogéneo, en que se observan fuertes discrepancias en el desarrollo económico y social de las jurisdicciones que lo componen. Se encuentra conformado por 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y más de 2000 gobiernos comunales, en este caso con diferentes delimitaciones territoriales y grados de autonomía entre provincias. En la cúspide del entramado legal, la Constitución Argentina establece competencias privativas de la Nación, concurrentes entre Nación y provincias y conservadas, no delegadas o reservadas por las provincias, de modo que el diseño institucional federal expresa una compleja matriz de decisión, tanto en su dimensión jurídica como en la política e informal.

La economía de Argentina ha presentado un desempeño deficiente en muchas décadas, especialmente en los últimos 40 años, cuando el PIB per cápita creció sólo 1% anual. En ese contexto, tampoco se observó una claro proceso de convergencia entre sus provincias en lo que respecta a sus PBG por habitante. De hecho, en 2016 aún se observan notorias deficiencias en la Tasa de Pobreza monetaria por regiones, que van desde un 24,7% de la población en la región Patagónica, al 40,1% en el Noreste Argentino.

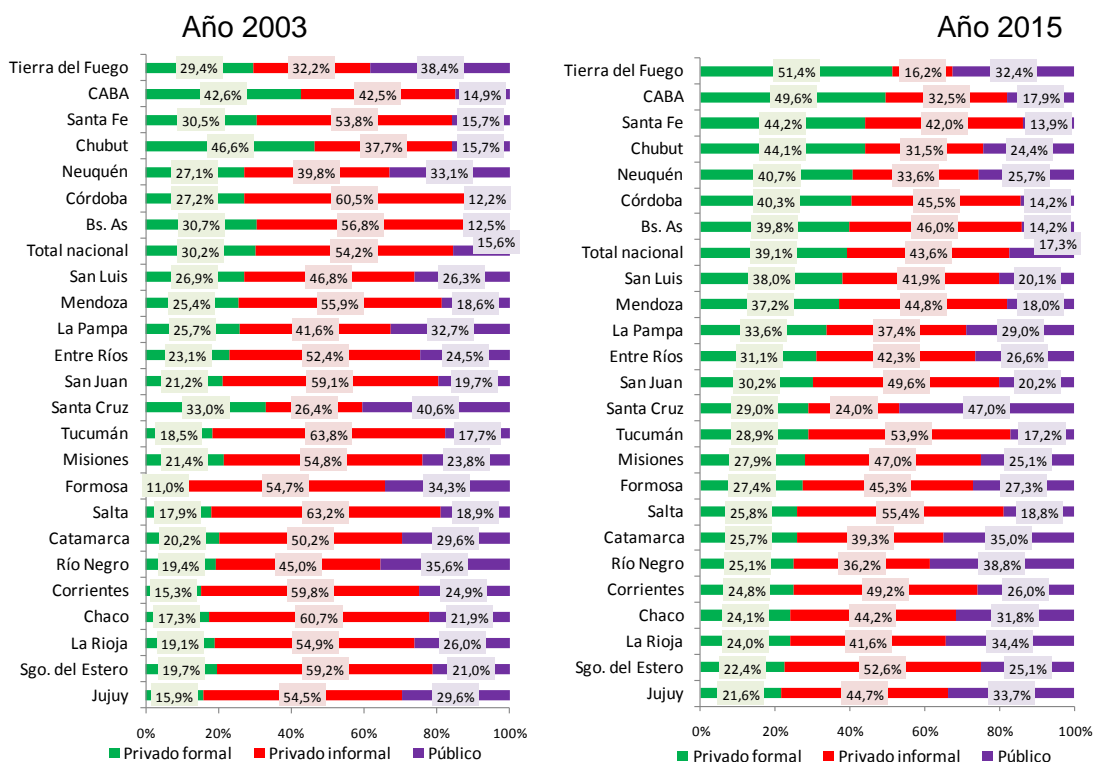
Una clara consecuencia de la mencionada performance económica y social y de las estrategias desplegadas, ha sido una muy escasa generación de empleo privado formal en Argentina, en que 18 personas cada 100 habitantes revisten tal carácter (contra el equivalente a 36 en Chile), situación que además se agrava en la comparación regional interna, en que el Noreste Argentino (NEA) y Noroeste (NOA) muestran guarismos cercanos a 10 empleos formales privados cada 100 habitantes, en que resulta además muy importante el peso del empleo público.

## Empleo formal privado por región (c/100 habitantes). Argentina vs. Chile. Año 2015



## Evolución en la composición % del empleo total, ámbito público y privado (excluido planes de empleo)

Por provincia: Año 2003 y 2015 (Promedio anual)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de EPH-INDEC y SIPA-MECON.

Con el objetivo principal de mejorar el bienestar económico y social en las economías regionales y en el conjunto del país, Argentina necesita poner mayor foco en la competitividad y la generación de empleo productivo de calidad en sus principales cadenas de valor regionales. En esta estrategia, adquieren mucha relevancia la actuación de los gobiernos subnacionales, suministrando bienes públicos con alta cobertura y calidad, administrando los recursos en forma eficiente y sustentable en el tiempo y escogiendo los programas y proyectos de inversión que presenten la mayor rentabilidad económica y social.

En dicho marco, poseer una administración provincial eficiente, transparente y profesional es una condición necesaria para poder implementar con éxito políticas públicas que generen desarrollo productivo y social. Se requiere un adecuado contexto institucional y bienes públicos de calidad, además de una infraestructura económica que provea competitividad y crecimiento sustentable y programas públicos e infraestructura social que corrijan los problemas sociales y distributivos existentes.

En línea con lo mencionado, el objetivo principal de este informe es diagnosticar la situación actual y proveer líneas de acción para llevar a cabo reformas exitosas en los gobiernos provinciales de Argentina, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de cada región. Más concretamente, el trabajo de consultoría “Modernización de los Sistemas de Gestión Financiera Pública a Nivel Provincial en Argentina” se propone realizar un diagnóstico en lo referente a los sistemas de Gestión Financiera Pública (GFP), Gestión de Inversión Pública (GIP) y Gestión de Desarrollo Territorial (GDT), en diez provincias seleccionadas de Argentina, atendiendo a las particulares características de cada jurisdicción. Se pone especial foco en la Administración Tributaria y Catastro, los Sistemas de Administración Financiera, la Gestión de la Inversión Pública y del Desarrollo Territorial.

Las provincias que se analizan en este informe, seleccionadas por el Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación (MIOPyV), se dividen en dos grupos: el primero, conformado por cuatro estados provinciales (Corrientes, Mendoza, Neuquén y Salta), que participarían de un primer programa de reformas, y un segundo grupo conformado por seis provincias (Entre Ríos, Jujuy, Misiones, Río Negro, Santiago del Estero y Tierra del Fuego), que probablemente participarían de un segundo programa de reformas. Como puede observarse en el mapa que sigue, se han incluido jurisdicciones representativas de todas las regiones del país.

Sobre dichas provincias, se realiza un diagnóstico de situación (GFP, GIP y GDT) y se plantean



lineamientos de acción para reformas, a partir del análisis de información secundaria y de literatura relacionada, así como de la recolección de información de cada gobierno provincial analizado, y la realización de entrevistas a funcionarios provinciales de las áreas involucradas, y consultas a referentes del campo en cuestión así como a representantes del sector privado en cada jurisdicción.

Para la concreción de los objetivos mencionados, se llevó a cabo el siguiente esquema de trabajo, según se definió en el plan de trabajo inicial.

<b>Diagrama de trabajo general</b>	
<b>1</b>	<i>Elaboración del Plan de Trabajo y del Cuestionario</i>
<b>2</b>	<i>Relevamiento normativo e institucional de cada provincia, a través de fuentes secundarias</i>
<b>3</b>	<i>Fuentes primarias: realización de cuestionarios y entrevistas</i>
<b>4</b>	<i>Diagnóstico y Plan de Acción para primer grupo de 4 Provincias</i>
<b>5</b>	<i>Relevamiento de los Sistemas Específicos para el segundo grupo de 6 Provincias</i>
<b>6</b>	<i>Procesamiento de datos y análisis para el segundo grupo de 6 provincias</i>
<b>7</b>	<i>Elaboración del Informe Final</i>

La etapa de recolección de información de datos primarios en las provincias seleccionadas, se llevó a cabo mediante entrevistas a funcionarios en la Casa de Gobierno Provincial y ministerios correspondientes, así como a través del pedido de información adicional. Previamente se realizó un proceso de planificación y coordinación de entrevistas, en conjunto con funcionarios del MIOPyVy coordinadores de los gobiernos provinciales asignados para tal fin. Se generaron las agendas para entrevistas en base a un listado de funcionarios sugeridos, selección que fue elaborada de manera tal de incluir al máximo funcionario público de cada uno de los ejes estipulados en el trabajo de consultoría.

Los cuestionarios obtenidos en materia de Gestión de la Administración Tributaria, Financiera y Gestión de la Inversión Pública, fueron analizados bajo el Marco de Referencia para la Medición del Desempeño en Materia de Gestión de las Finanzas Públicas (PEFA), adaptándolo en cada uno de los casos con metodologías complementarias, específicas a los ejes de análisis, a modo de enriquecer el diagnóstico.

Previo a las entrevistas específicas en cada administración provincial, se llevaron a cabo reuniones introductorias y de motivación, en las que participaron los principales expertos de cada área de la

consultoría, funcionarios del MIOPyV y funcionarios provinciales del mayor rango en las temáticas involucradas, generalmente ministros o secretarios de hacienda (o similar), y de obras públicas. Las entrevistas específicas se desarrollaron en sesiones separadas y simultáneas, en cuatro grupos de trabajo. Además de efectuar las entrevistas citadas, se entregaba un pedido de información adicional a los funcionarios provinciales, a los efectos que fuera completado en las semanas subsiguientes.

El informe final de la consultoría se organiza en cinco tomos. En el Tomo I, se plantea los lineamientos metodológicos del proyecto, se realiza una breve caracterización económica, social e institucional de las diez provincias involucradas en el estudio, y se presenta un estado de situación y evolución reciente en materia fiscal para las provincias argentinas, y se plantean los principales puntos actuales en discusión en materia de finanzas subnacionales en Argentina.

En el Tomo II, se incluye el análisis en materia de gestión de la recaudación de impuestos provinciales en Argentina, con mayor énfasis en la situación existente con los impuestos inmobiliarios, el Catastro y los organismos provinciales de registro de la propiedad, por tratarse de los tributos con mayores rezagos en Argentina, tanto en materia de valuaciones como en el estado de su gestión. También se incluye una evaluación de la situación en materia de administración tributaria en general y del impuesto a los ingresos brutos en particular.

En el Tomo III se presenta el análisis de los sistemas de administración financiera y sistemas conexos en las provincias argentinas. Se enfatiza en la gestión de la administración financiera, el sistema de administración del personal, el sistema de compras, de crédito público, entre otros. En el Tomo IV, el informe presenta el estado de situación en materia de gestión de la inversión pública en las provincias argentinas, con un diagnóstico exhaustivo respecto a los diferentes pasos que debería involucrar un buen sistema de inversión pública subnacional.

Finalmente, en el Tomo V se presentan lineamientos sobre la gestión del desarrollo territorial en las diez provincias incluidas en el estudio. Tanto en lo que refiere a políticas dirigidas al sector real de la economía (comercio exterior, industria, pymes, turismo, etc.) como a las políticas educativas y de planes sociales desarrolladas en cada una de ellas. En este tomo se incluyen también los anexos del informe y las referencias bibliográficas.

## I.2. Breve caracterización institucional, fiscal, económica y social de las provincias consideradas

En este apartado se reúnen algunas variables de carácter económico, social, fiscal e institucional de las provincias consideradas en el estudio, a los efectos de una breve caracterización inicial. Para tal fin, se trabajó sobre bases unificadas, que pudieran favorecer la comparación de cada jurisdicción con la situación regional y para el consolidado de provincias. Se presentan variables económicas y sociales tales como las siguientes: sectores productivos más importantes en cada jurisdicción, cantidad de empresas y empleo privado, exportaciones, variables del sector financiero, población con NBI, con cobertura médica, nivel educativo, características de la vivienda, etc. Entre las variables fiscales e institucionales, se presenta la situación en materia de desequilibrios fiscales en los últimos años, la presencia o no de un banco público y de sistemas provinciales de pensiones<sup>1</sup>, así como la estructura organizativa del gobierno, en especial de las áreas de gobierno ligadas a los objetivos del presente estudio.

El orden en que exponen las provincias coincide con el cronograma de entrevistas efectuado, a saber: Mendoza, Neuquén, Salta, Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero, Misiones, Entre Ríos, Río Negro y Tierra del Fuego.

### I.2.1. Mendoza

Mendoza es una provincia de Argentina situada en la Región de Cuyo. Limita al norte con la provincia de San Juan, al este con la provincia de San Luis, al sur con La Pampa y Neuquén, y al oeste con Chile; este último límite sigue la cordillera de los Andes. El censo nacional 2010 estableció una población de 1 741 610 habitantes, lo cual la convierte en la cuarta provincia más poblada del país. Dicha población equivale al 4,34% del total nacional.

#### *Caracterización económica*

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agroindustrial y el turismo. Independientemente de que se mencionan otras actividades relevantes como la metalmecánica y Petrolera – petroquímica.

A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Mendoza	Actividad Principal
	- Frutícola (pepita)
	- Ganadero (caprino)
	- Hortícola
	- Metalmecánico
	- Olivícola
	- Petrolero-Petroquímico

<sup>1</sup>La presencia de bancos públicos y sistemas propios de pensiones jugó y suele aún generar un rol relevante con relación a las condiciones fiscales de las administraciones de gobierno en las jurisdicciones provinciales.

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Mendoza cuenta con 13,9 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo mayor que en la Región Cuyo (12,3) pero menor que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes aumentó un 22% en Mendoza entre 2004 y 2014, pero cayó un 2% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio en el consolidado nacional, aunque no así a nivel de Cuyo, en que se observa un leve aumento entre 2009 y 2014.

#### **Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes**

	2004	2009	2014
Mendoza	11,8	14,2	13,9
Región Cuyo	10,2	12,2	12,3
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Mendoza exportó en el año 2015 en torno a 690 dólares per cápita, un 11% más que en el año 2005, pero un 28% menos que en el año 2010. Dichos guarismos resultan notablemente menores a los observados en la región Cuyo y a nivel consolidado de provincias.

#### **Exportaciones (dólares per cápita)**

	2005	2010	2015
Mendoza	621,8	955,8	690,5
Región Cuyo	654,8	1.730,8	1.265,3
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.*

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Mendoza se cuadruplicó, siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional. Pese a que los guarismos presentan una suba significativa, se encuentran aún alejados de los valores del consolidado de provincias.

### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Mendoza	2.523,6	6.601,0	23.657,4
Región Cuyo	2.176,4	5.608,7	27.925,6
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Mendoza mejoró en ambos aspectos, situándose siempre por debajo del promedio regional (y nacional).

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Mendoza	13,1	7,6
Región Cuyo	13,5	8,6
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Mendoza	15,4	10,3
Región Cuyo	16,1	11,7
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud. Es así que, para el año 2015, el 73,5% de la población mendocina poseía algún tipo de cobertura médica. Dicha situación se ubica por encima de los indicadores regionales y nacionales, superándolos por 5 y 3 puntos porcentuales respectivamente.

#### Población con cobertura médica (%)

	2005	2010	2015
Mendoza	60,1%	69,7%	73,5%
Región Cuyo	57,4%	64,6%	68,5%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

Con respecto al nivel educativo, se caracteriza a la población mayor de 25 años de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o mayor). En este indicador la situación de Mendoza ha mejorado sustancialmente en los últimos 10 años, ya que creció en el indicador más de 8 puntos porcentuales, resultando más favorable que la situación de la región y la del promedio nacional para todo el período analizado.



### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
Mendoza	47,5%	54,1%	55,7%
Región Cuyo	43,5%	51,5%	54,2%
Promedio País	45,3%	51,8%	54,8%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

Otro indicador relevante se vincula con la calidad de los servicios conectados que cuenta cada vivienda, como así también con relación a los aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

Aquí se presenta una disparidad, dependiendo de cuál sea el indicador que se considere. Mientras que la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda es muy bueno, y supera de manera considerable al promedio regional y nacional (95,2% contra 75,1% y 67,5% respectivamente) en lo que respecta a la calidad de materiales de la construcción de viviendas, la situación de la provincia de Mendoza, resulta relativamente más deficitaria. Con 74,8% obtenido en dicho valor para el año 2015, se encuentra por debajo de la calidad constructiva de la región de Cuyo (78,8%) y del promedio nacional (79,1%).

#### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
Mendoza	88,9%	68,5%	95,2%
Región Cuyo	64,9%	53,5%	75,1%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

#### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

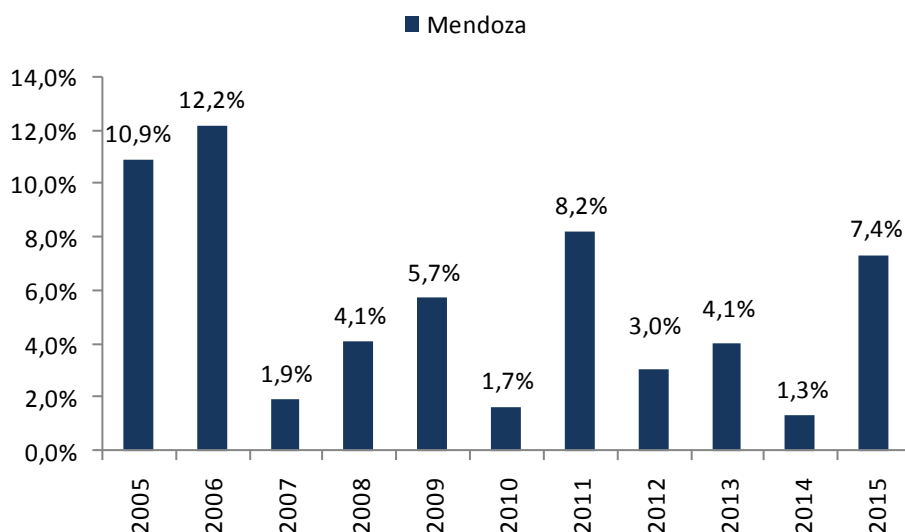
	2005	2010	2015
Mendoza	65,5%	76,7%	74,8%
Región Cuyo	69,6%	76,2%	78,8%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

### *Caracterización Fiscal e Institucional*

La provincia de Mendoza presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 7,4% de su gasto primario en 2015, con un desempeño bastante disímil en los últimos años. Sin embargo, el déficit del año 2015 fue el más alto de los últimos 4 años (cinco veces más alto que los guarismos de 2014).

### **Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario Mendoza – 2005/2015**



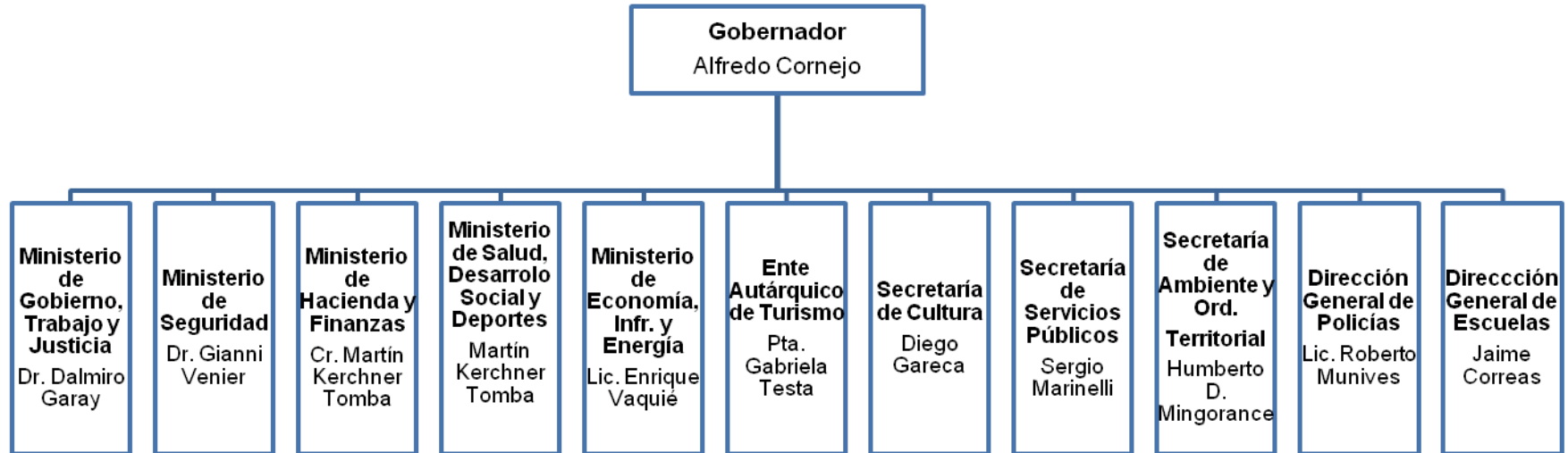
*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Mendoza mostró una situación financiera deficitaria en 16 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 48% del período en cuestión. Dicho promedio supera la situación regional, en donde el déficit alcanzó a 13 de los 33 años considerados.

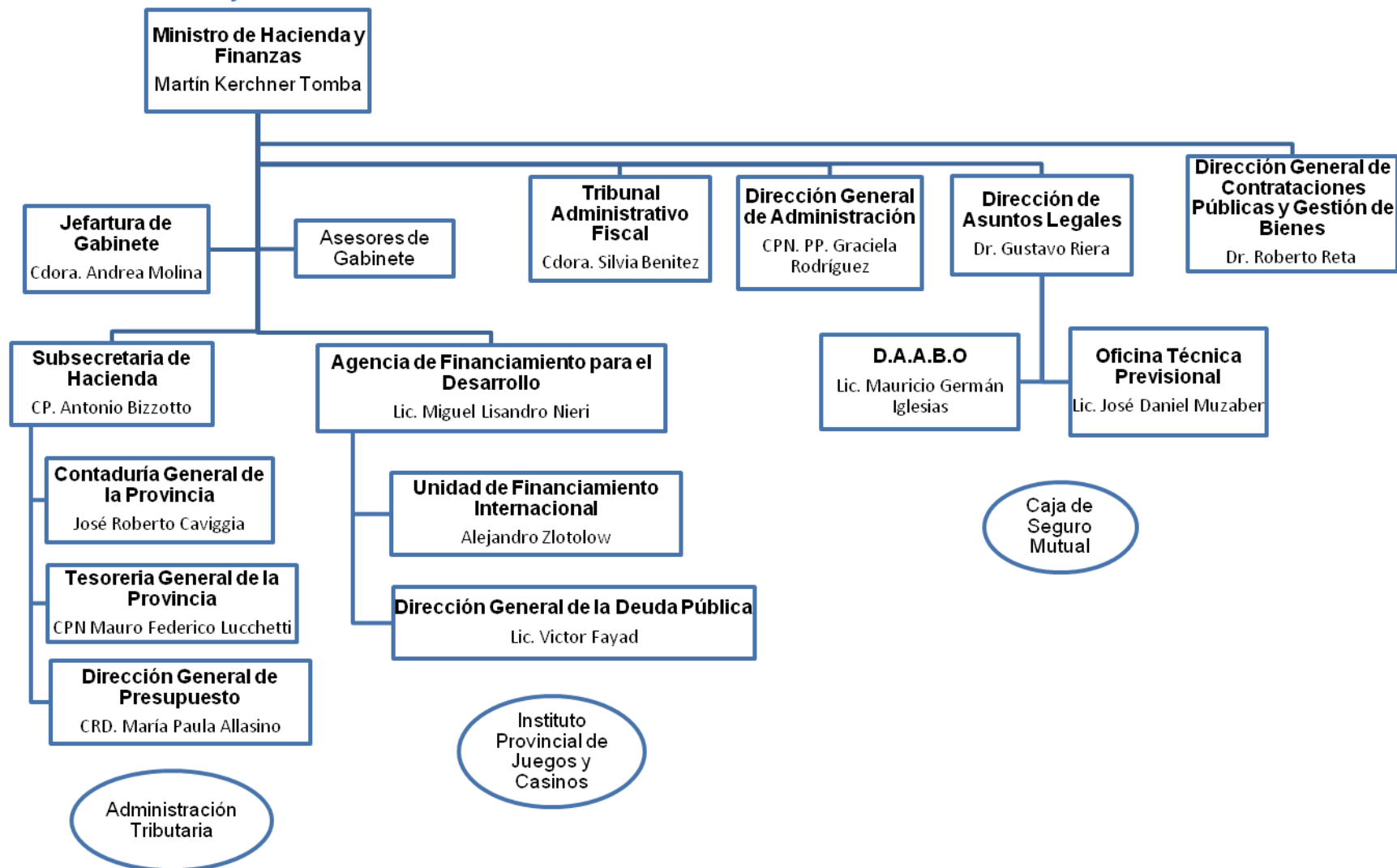
Resulta de interés mencionar, además, que Mendoza es una de las Jurisdicciones con Regímenes Previsionales Transferidos a la Nación, encontrándose su sistema armonizado con dicho régimen. Por ende, no presenta en principio riesgos fiscales derivados de esta situación. Por su parte, dicha provincia no posee tampoco un Banco Público provincial, por lo que tampoco existen riesgos fiscales derivados de este hecho.

Por último, a continuación se presenta y hace una breve mención a la organización del gobierno de Mendoza, en que se observa que posee 5 Ministerios, a los cuales se suman entes autárquicos y las Direcciones de Policías y Escuelas. También se detalla el esquema organizativo del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener marcada relevancia con respecto a los objetivos del presente informe.

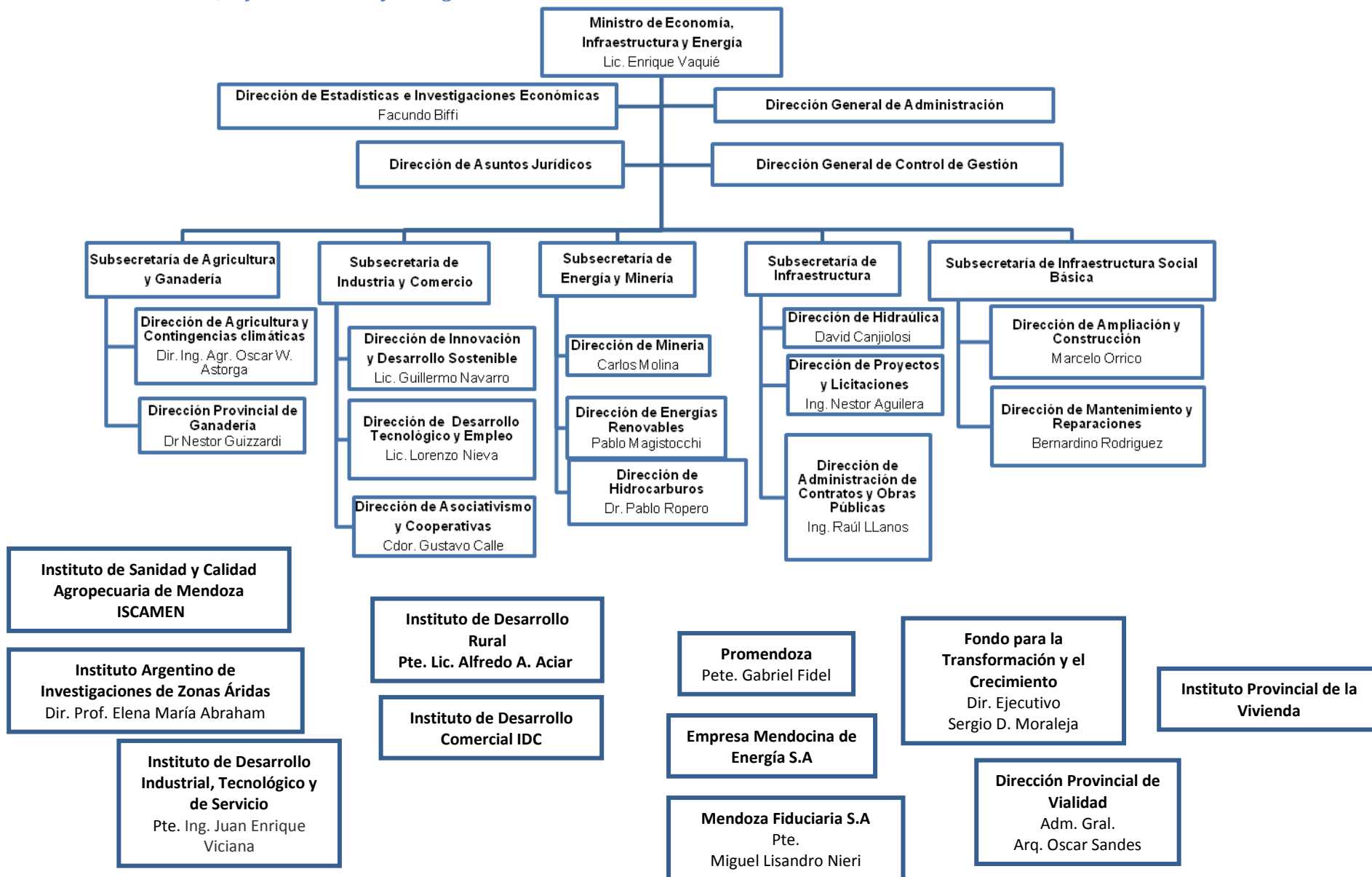
*Gobernación y Ministerios*



## Ministerio de Hacienda y Finanzas



*Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía*



### I.2.2. Neuquén

Neuquén es una provincia situada en la Región Patagónica de la República Argentina. Su capital es la ciudad homónima. En términos geográficos, limita al norte con la provincia de Mendoza, al este con La Pampa y Río Negro, al sur con Río Negro y al oeste con Chile, a través de la Cordillera de los Andes. Según el censo nacional 2010 su población es de 550.344 habitantes, lo cual la convierte en la 16ava provincia del país.

#### *Caracterización económica*

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agroindustrial y el turismo. Independientemente de que se mencionan otras actividades relevantes como la Ganadera y Petrolera – petroquímica.

A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Neuquén	Actividad Principal
	-Frutícola (pepita)
	- Ganadero (ovino y caprino)
	- Petrolero-Petroquímico
	- Turismo

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Neuquén cuenta con 15,7 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo menor que en la Región Patagónica (17,1) pero mayor que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes aumentó un 21% en Neuquén entre 2004 y 2014, pero cayó un 3,2% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio en el consolidado nacional y en la Región Patagónica entre el año 2009 y 2014.

#### **Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes**

	2004	2009	2014
Neuquén	13,0	16,2	15,7
Patagónica	15,3	18,3	17,1
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Neuquén exportó en el año 2015 en torno a 252 dólares per cápita, un 85% menos que en el año 2005, y un 56% menos que en el año 2010. Dichos guarismos resultan notablemente menores a los observados en la región Patagónica y a nivel consolidado de provincias.

### Exportaciones per cápita

	2005	2010	2015
Neuquén	1.727,1	574,1	252,5
Patagónica	2.921,8	3.335,2	2.264,0
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Neuquén se cuadruplicó, siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional. Debido a esta suba significativa en los guarismos, se encuentran a los valores regionales y del consolidado de provincias.

### Total depósitos préstamos y efectivo per cápita

	2005	2010	2015 (p)
Neuquén	3.959,1	10.418,7	40.286,3
Patagónica	4.524,3	12.871,1	47.973,3
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Neuquén mejoró en ambos aspectos, situándose siempre por debajo del promedio regional.

Hogares con NBI (%)			Población con NBI (%)		
	2001	2010		2001	2010
Neuquén	15,5	10,4	Neuquén	17,0	12,4
Patagónica	16,2	11,5	Patagónica	17,6	13,6
Promedio País	14,3	9,1	Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud. Es así que, para el año 2015, el 69,3% de la población neuquina poseía algún tipo de cobertura médica. Dicha situación se ubica por debajo de los indicadores regionales y nacionales.

### Población con cobertura médica (%)

	2005	2010	2015
Neuquén	59,5%	68,2%	69,3%
Patagónica	76,6%	77,5%	80,6%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

Con respecto al nivel educativo, se caracteriza a la población mayor de 25 años de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o mayor). En este indicador la situación de Neuquén ha empeorado con respecto al año 2010, pero se mantuvo relativamente constante con respecto al año 2005.

### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
Neuquén	48,8%	55,0%	48,4%
Patagónica	46,4%	51,4%	53,6%
Promedio País	45,3%	51,8%	54,8%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

Otro indicador relevante se vincula con la calidad de los servicios conectados que cuenta cada vivienda, como así también con relación a los aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

En cuanto la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda es muy bueno, y supera de manera considerable al promedio nacional (93,7% contra 67,5%) y asumiendo el mismo valor que el promedio regional. Con respecto a la calidad de materiales de la construcción de viviendas, la provincia de Neuquén se mantuvo relativamente constante en los últimos diez años, ubicándose por debajo del promedio regional pero por encima del promedio nacional.

### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
Neuquén	84,2%	65,5%	93,7%
Patagónica	93,9%	74,5%	93,7%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

	2005	2010	2015
Neuquén	83,4%	88,0%	88,4%
Patagónica	88,4%	89,3%	91,7%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

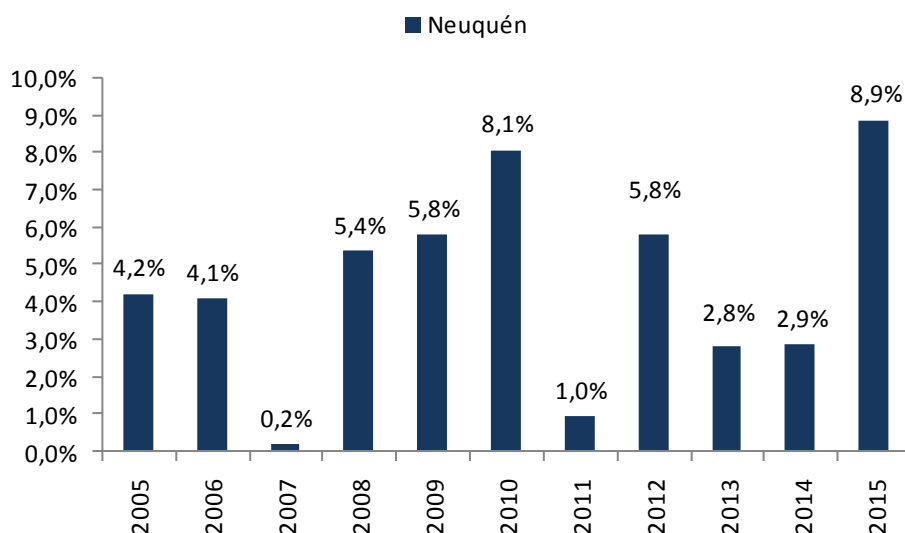
*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*



### Caracterización Fiscal e Institucional

La provincia de Neuquén presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 8,9% de su gasto primario en 2015, 3 veces mayor al correspondiente a los años 2013 y 2014.

#### Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario Neuquén – 2005/2015



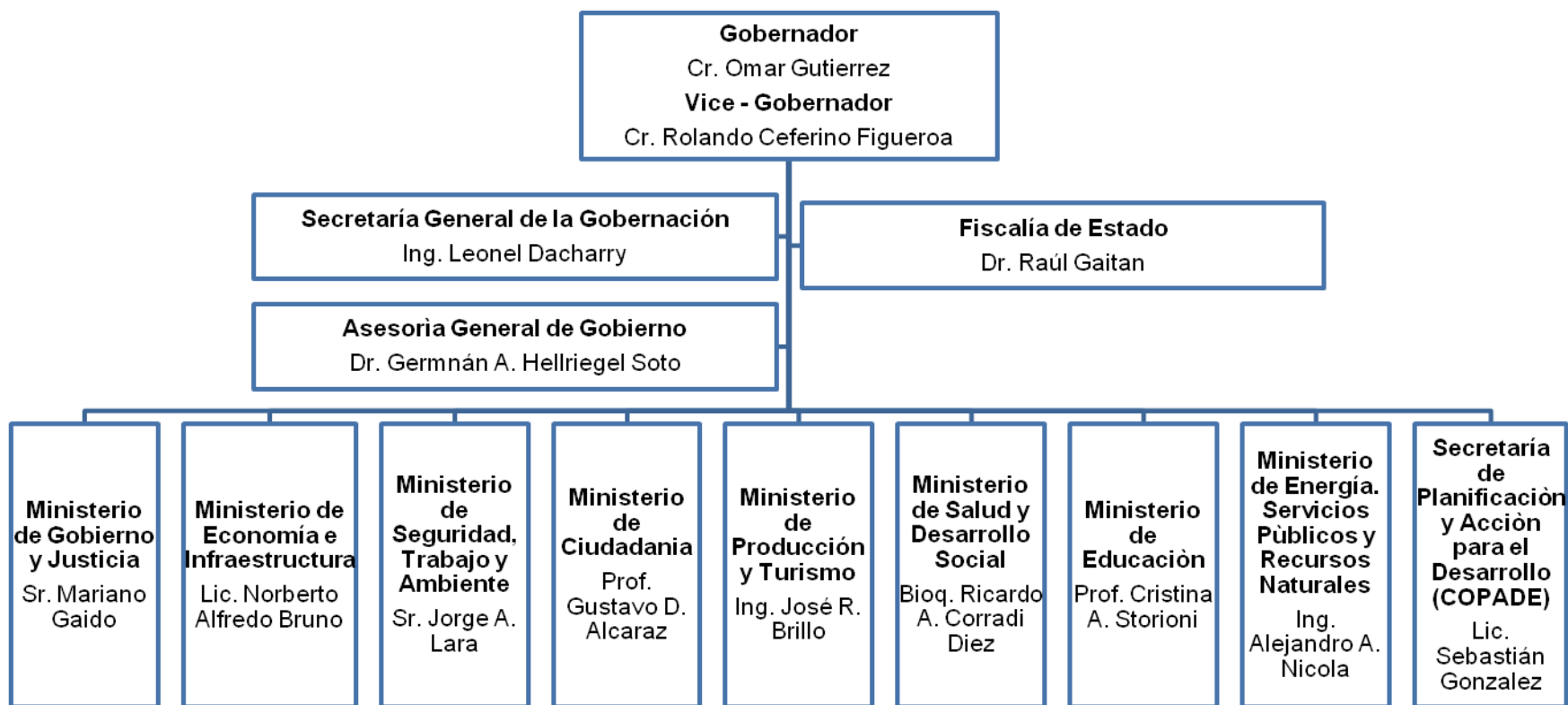
Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación

Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Neuquén mostró una situación financiera deficitaria en 16 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 48% del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra por debajo de la situación regional, en donde el déficit alcanzó a 20 de los 33 años considerados.

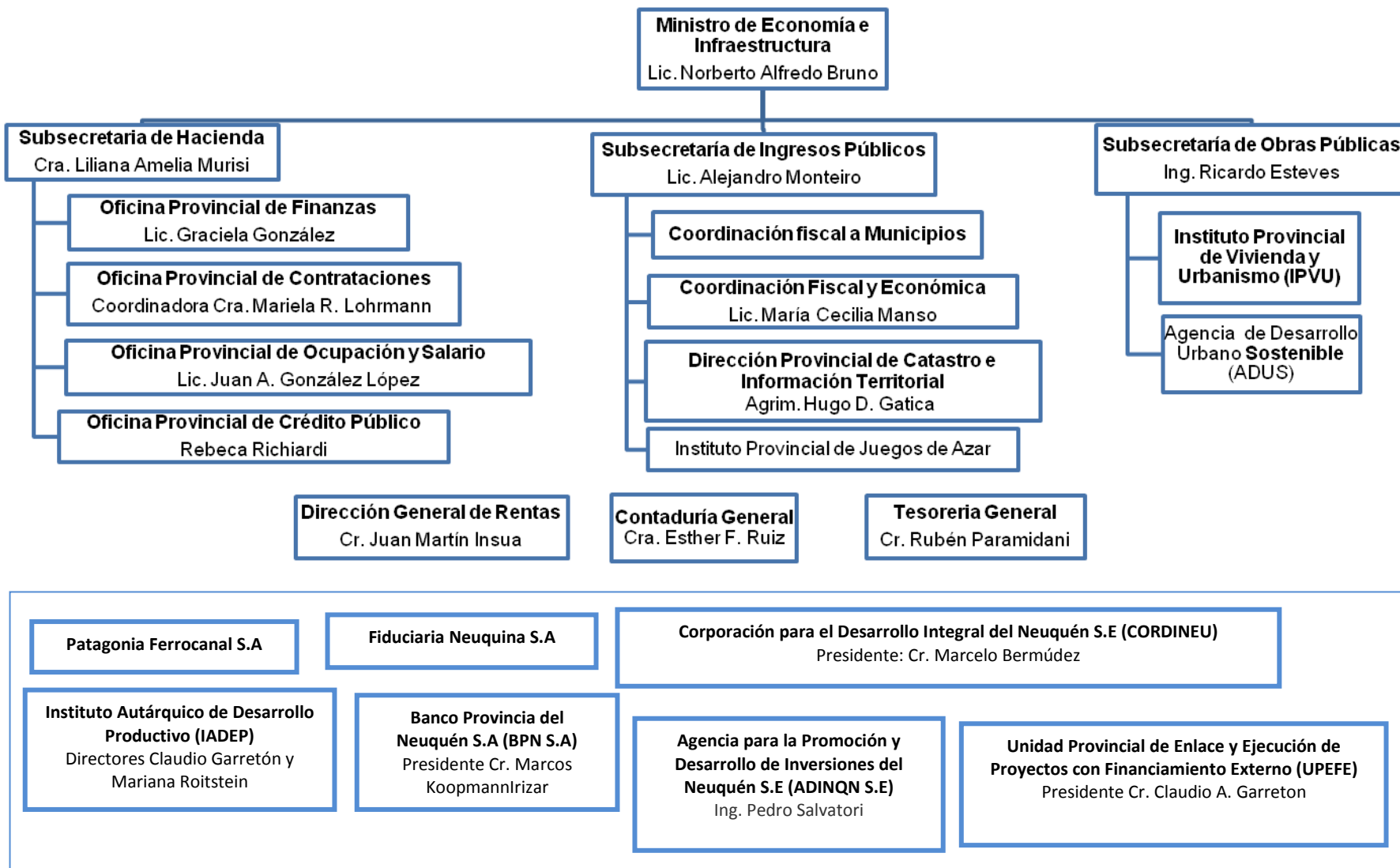
Resulta de interés mencionar, además, que Neuquén es una de las Jurisdicciones con Regímenes Previsionales no Transferidos a la Nación, por ende, presenta en principio riesgos fiscales derivados de esta situación. Por su parte, dicha provincia si posee un Banco Público provincial.

Por último, a continuación se presenta y hace una breve mención a la organización del gobierno de Neuquén, en que se observa que la misma posee una Secretaría General de la Gobernación y las demás actividades estatales se encuentran divididas entre 8 Ministerios y una Secretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE).

## Gobernación y Ministerios



*Ministerio de Economía e Infraestructura*



### I.2.3. Salta

Salta es una provincia perteneciente a la Región Noroeste de la República Argentina. Limita con Jujuy, Formosa, Chaco, Santiago del Estero, Tucumán y Catamarca, dentro del territorio argentino, así como también lo hace con Chile, Bolivia y Paraguay. Según el censo 2010, posee una población cercana a 1.330.000 habitantes, con una extensión territorial equivalente a 155.488 **Km<sup>2</sup>**.

#### *Caracterización económica*

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agroindustrial y el turismo. Independientemente de que se mencionan otras actividades relevantes como la Ganadera, Petrolera – petroquímica, Tabacalera, Vitivinícola, entre otras.

A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Salta	Actividad Principal
	- Azucarero
	- Hortícola (poroto)
	- Minero
	- Oleaginoso
	- Ganadero (bovino y caprino)
	- Petrolero-Petroquímico
	- Tabacalero
	- Turismo
	- Vitivinícola

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Salta cuenta con 8,2 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo mayor que en la Región Noroeste (7,8) pero menor que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes tuvo una tendencia creciente en los últimos diez años, aumentó un 35,5% en Salta entre 2004 y 2014, y 4,6% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio a nivel de regional, pero no así a nivel consolidado en que se observa un leve decrecimiento entre 2009 y 2014.

#### **Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes**

	2004	2009	2014
Salta	6,1	7,9	8,2
Noroeste	5,9	7,7	7,8
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Salta exportó en el año 2015 en torno a 615 dólares per cápita, un 11,7% menos que en el año 2005, y a su vez, un 24,7% menos que en el año

2010. Dichos guarismos resultan menores a los observados en la región Noroeste y a nivel consolidado de provincias.

#### Exportaciones (dólares per cápita)

	2005	2010	2015
Salta	697,0	816,8	615,2
Noroeste	832,3	1.304,3	709,2
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Salta se cuadruplicó, siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional. Pese a que los guarismos presentan una suba significativa, se encuentran aún alejados de los valores del consolidado de provincias.

#### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Salta	1.482,0	4.993,6	19.171,6
Noroeste	1.894,5	4.793,9	18.311,2
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

#### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Salta mejoró en ambos aspectos, pero situándose siempre por encima, tanto del promedio regional como del consolidado nacional.

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Salta	27,5	19,4
Noroeste	22,7	14,9
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Salta	31,6	23,7
Noroeste	26,2	18,5
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud, como una variable proxy de la calidad de vida de la sociedad. Es así que – para el año 2015 – el 76,2% de la población salteña poseía algún tipo de cobertura médica. Dicha situación se ubica por

encima de los indicadores regionales y nacionales, superándolos por 8 y 6 puntos porcentuales respectivamente.

#### **Población con cobertura médica**

	2005	2010	2015
Salta	48,9%	58,6%	76,2%
Noroeste	55,0%	61,2%	68,4%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

A nivel educativo, se puede caracterizar a la población de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o más) a una determinada edad. Para este análisis, se considera como umbral para la comparación a la población de más de 25 años. En este indicador, la situación de Salta ha mejorado sustancialmente en los últimos 10 años, ya que mostró un crecimiento de más de 9 puntos porcentuales con respecto al año 2005. Al igual que lo que sucedía respecto a la cobertura médica, la situación de la provincia resulta más favorable que la de la región y la del promedio nacional para todo el período analizado.

#### **Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más**

	2005	2010	2015
Salta	50,8%	59,5%	60,2%
Noroeste	47,3%	53,5%	57,8%
Promedio País	45,3%	51,8%	54,8%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

Otro indicador relevante, se vincula con la calidad de los servicios conectados que tiene cada vivienda, como así también con aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

Aquí se presenta una tendencia creciente en ambos indicadores. Con respecto a la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda la provincia salteña se encuentra en una posición muy favorable superando de manera considerable al promedio regional y nacional (90,3% contra 79,4% y 67,5% respectivamente). En lo que respecta a la calidad de materiales de la construcción de viviendas, la provincia de Salta creció 5 puntos porcentuales con respecto al año 2010, pero se ubicó por debajo del promedio regional y nacional (64,3% contra 70,3% y 79,1% respectivamente).

#### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
Salta	92,6%	70,8%	90,3%
Noroeste	67,0%	57,8%	79,4%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

#### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

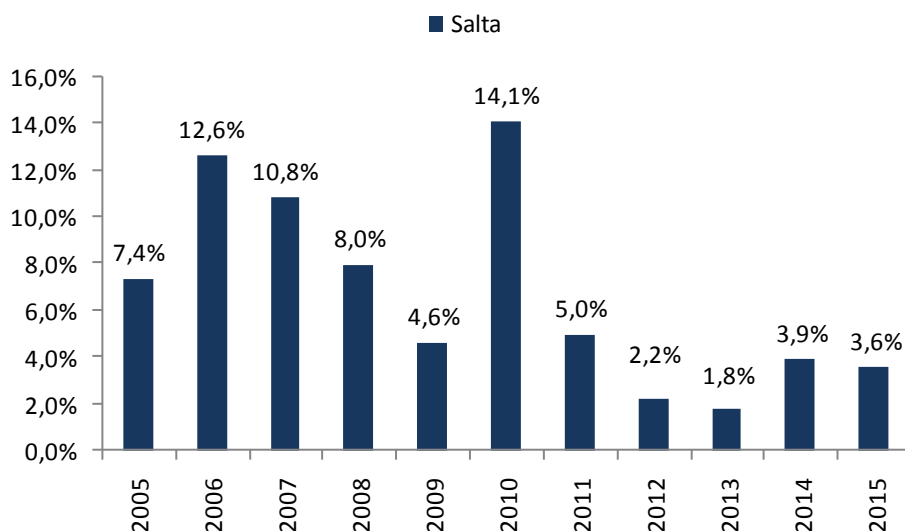
	2005	2010	2015
Salta	61,4%	59,3%	64,3%
Noroeste	55,9%	63,1%	70,3%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

### Caracterización Fiscal e Institucional

La provincia de Salta presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 3,6% de su gasto primario en 2015, dichos guarismos son relativamente menores a los del año previo, y bastante inferiores al máximo alcanzado en el año 2010, con un déficit fiscal primario que alcanzó el 14,1% del Gasto Primario.

#### Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario Salta – 2005/2015



Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación

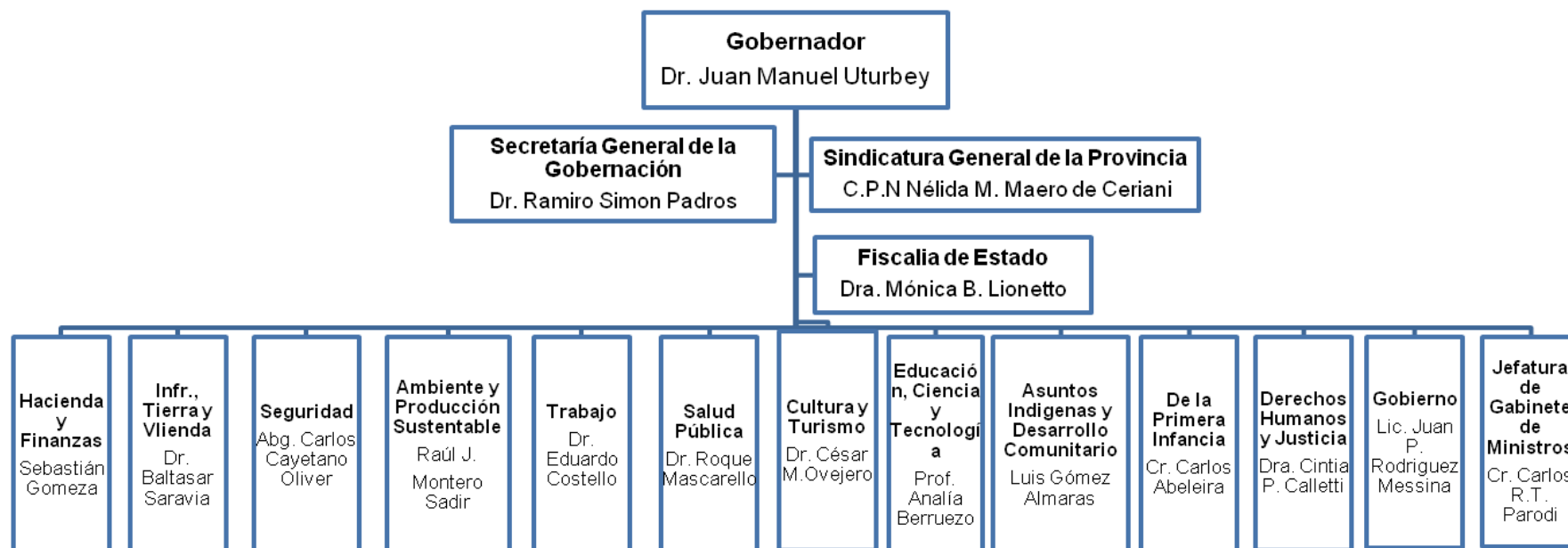
Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Salta mostró una situación financiera deficitaria en 17 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 52% del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra por debajo de la situación regional, en donde el déficit alcanzó a 19 de los 33 años considerados.

Por otro lado, resulta relevante considerar si la provincia en cuestión posee un Banco Público provincial, ya que el manejo financiero público diferirá significativamente de acuerdo a cuál sea la situación que se presente en cada uno de los casos. En el caso de Salta, la provincia no posee Banco Público Provincial.

Por último, si se hace una breve mención a la situación estructural de la Provincia, se observa que la misma cuenta con una Secretaría General de la Gobernación, y el resto de sus actividades estatales se encuentran divididas en 13 Ministerios. A continuación se presenta el esquema de Ministerios y gobernaciones de la provincia con sus representantes, como así también el detalle del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener relevancia en el análisis efectuado.

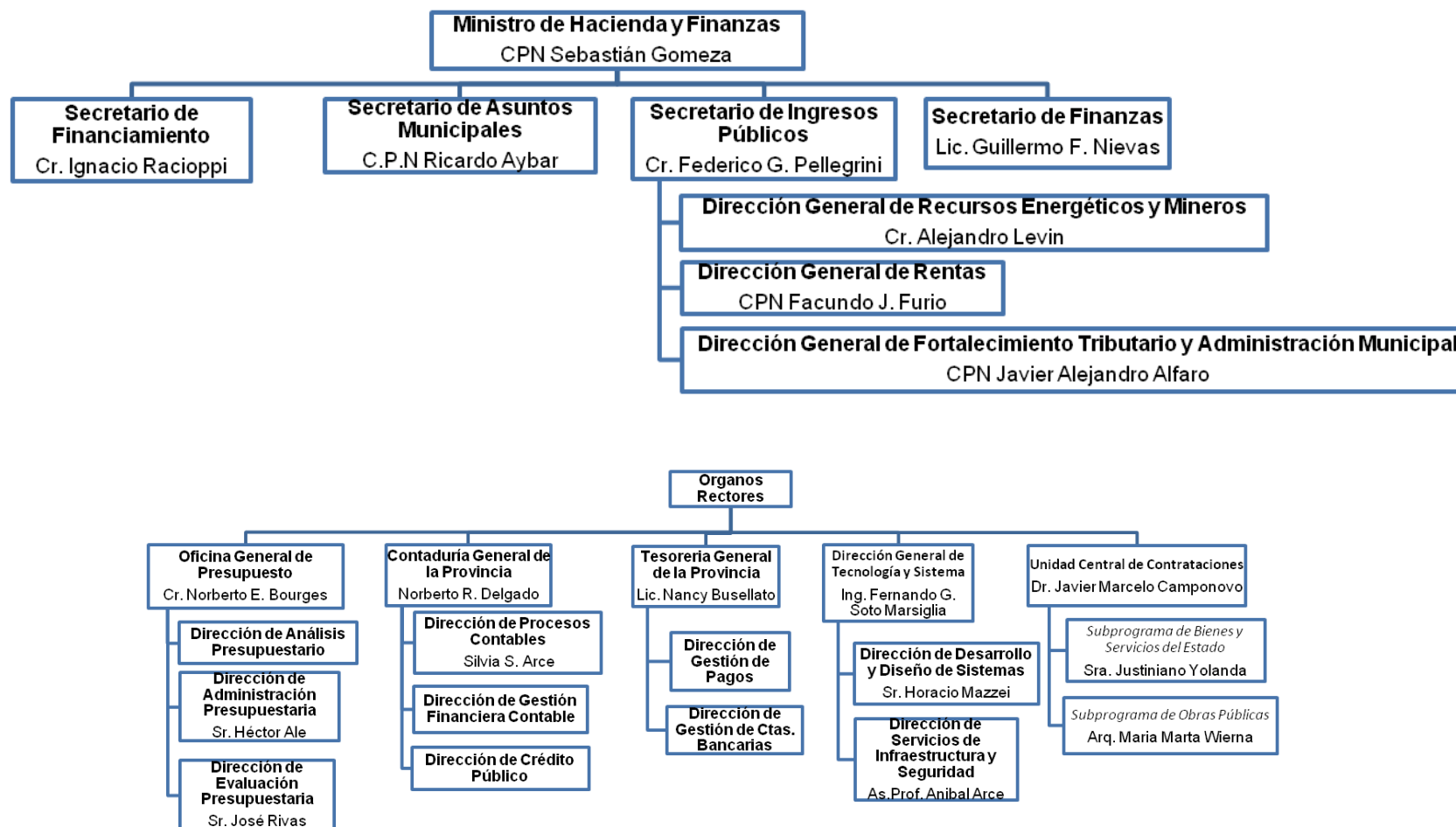


## Gobernación y Ministerios



## Ministerio de Hacienda y Finanzas

Decreto Nº18/15



*Entes Autárquicos*

**Aguas del Norte**

**Autoridad  
Metropolitana de  
Transporte**

**Dirección de  
Vialidad de Salta**

**Instituto Provincial  
de la Vivienda**

**Ente Regulador de  
Servicios Públicos**

**Ente Regulador  
del juego del Azar**

**Dirección  
General de  
Inmuebles**

#### I.2.4. Corrientes

Corrientes es una provincia situada en la Región del Noreste de la República Argentina. Limita con Misiones, Entre Ríos, Santa Fe t Chaco, dentro del territorio argentino, como así también lo hace con Brasil, Paraguay y Uruguay. Según el censo 2010, posee una población cercana a 346.334 habitantes y su territorio tiene una extensión equivalente a 88.199 **Km<sup>2</sup>**.

#### Caracterización económica

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agrícola y ganadero. Independientemente de que se mencionan otras actividades relevantes como la Tabacalera, forestal, Textil, entre otras. A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Corrientes	Actividad Principal
	- Arrocero
	- Forestal
	- Frutícola (citrícola)
	- Ganadero
	- Hortícola
	- Tabacalero
	- Tealero- Yerbatero
	- Textil (algodonero)

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Corrientes cuenta con 9 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo mayor que en la Región Noreste (7,8) pero menor que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes mostró una tendencia creciente en los últimos diez años, aumentó un 35,6% en Corrientes entre 2004 y 2014, y un 6,7% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio a nivel regional, pero no así a nivel del consolidado nacional en que se observa un leve decrecimiento entre 2009 y 2014.

#### Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes

	2004	2009	2014
Corrientes	6,6	8,4	9,0
Noreste	6,2	7,6	7,8
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Corrientes exportó en el año 2015 en torno a 147 dólares per cápita, un 44,7% más que en el año 2005, pero un 3,2% menos que en el año 2010.

Dichos guarismos resultan notablemente menores a los observados a nivel consolidado de provincias.

#### Exportaciones (dólares per cápita)

	2005	2010	2015
Corrientes	101,9	152,3	147,5
Noreste	171,4	259,6	191,3
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Corrientes se cuadruplicó, siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional. Pese a que los guarismos presentan una suba significativa, se encuentran aún alejados de los valores del consolidado de provincias.

#### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Corrientes	1.316,5	3.586,6	15.131,1
Noreste	1.379,5	3.753,4	15.273,9
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Corrientes mejoró en ambos aspectos, situándose siempre por debajo del promedio regional (y nacional).

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Corrientes	13,4	8,4
Noreste	19,0	12,5
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Corrientes	15,5	10,7
Noreste	22,3	16,0
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud, como una variable proxy de la calidad de vida de la sociedad. Es así que – para el año 2015 – el 67,8% de la población correntina poseía algún tipo de cobertura médica. Dicha situación se ubica por encima de los indicadores regionales (+6 puntos porcentuales, aproximadamente) por debajo del promedio nacional (-2 puntos porcentuales, aproximadamente).

### **Población con cobertura médica**

	2005	2010	2015
<b>Corrientes</b>	46,7%	56,2%	67,8%
<b>Noreste</b>	48,2%	57,1%	62,2%
<b>Promedio País</b>	58,9%	67,4%	70,1%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

A nivel educativo, se puede caracterizar a la población de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o más) a una determinada edad. Para este análisis, se considera como umbral para la comparación a la población de más de 25 años. En este indicador, la situación de Corrientes ha mejorado sustancialmente en los últimos 10 años, ya que mostró un crecimiento de más de 12 puntos porcentuales. Al igual que lo que sucedía respecto a la cobertura médica, la situación de la provincia resulta más favorable que la de la región, pero en este caso, también es más favorable que el promedio nacional.

### **Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más**

	2005	2010	2015
<b>Corrientes</b>	48,0%	56,3%	62,8%
<b>Noreste</b>	43,5%	49,2%	55,5%
<b>Promedio País</b>	45,3%	51,8%	54,8%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

Otro indicador relevante, se vincula con la calidad de los servicios conectados que tiene cada vivienda, como así también con aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

Aquí se observa una tendencia creciente en ambos indicadores. Con respecto a la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda la provincia correntina se encuentra en una situación muy favorable superando de manera considerable al promedio regional y nacional (90,5% contra 75,8% y 67,5% respectivamente). En cuanto a la calidad de materiales de la construcción de viviendas, también está en una posición favorable con respecto al promedio regional (+5,5 puntos porcentuales), y muy similar al promedio nacional. En ambos indicadores, el valor que asume la provincia de Corrientes siempre está por encima del promedio regional.

#### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
Corrientes	84,5%	86,7%	90,5%
Noreste	61,7%	61,8%	75,8%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

#### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

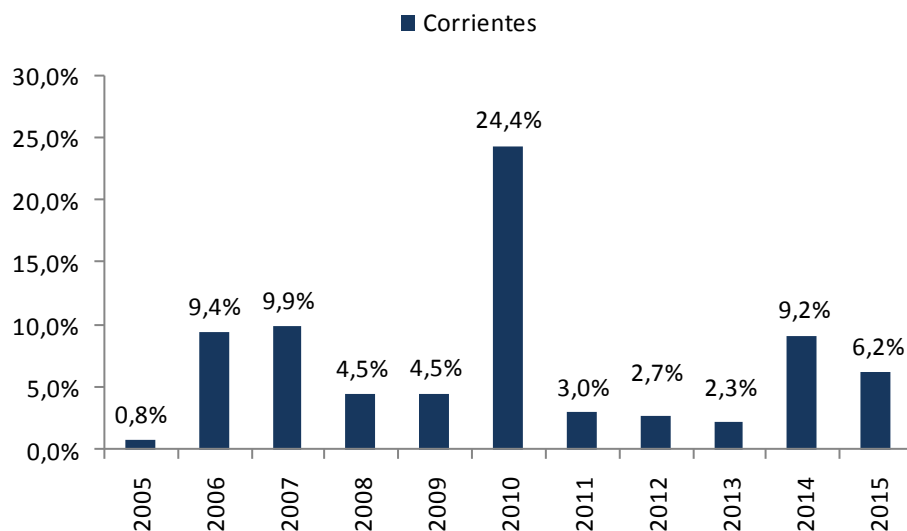
	2005	2010	2015
Corrientes	70,0%	72,8%	79,5%
Noreste	59,7%	65,7%	74,0%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

### Caracterización Fiscal e Institucional

La provincia de Corrientes presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 6,2% de su gasto primario en 2015, 3 puntos porcentuales por debajo a los valores alcanzados en el año 2014.

#### Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario Corrientes– 2005/2015



Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación.

Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Corrientes mostró una situación financiera deficitaria en 19 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 58% del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra por debajo de la situación regional, en donde el déficit alcanzó a 21 de los 33 años considerados.

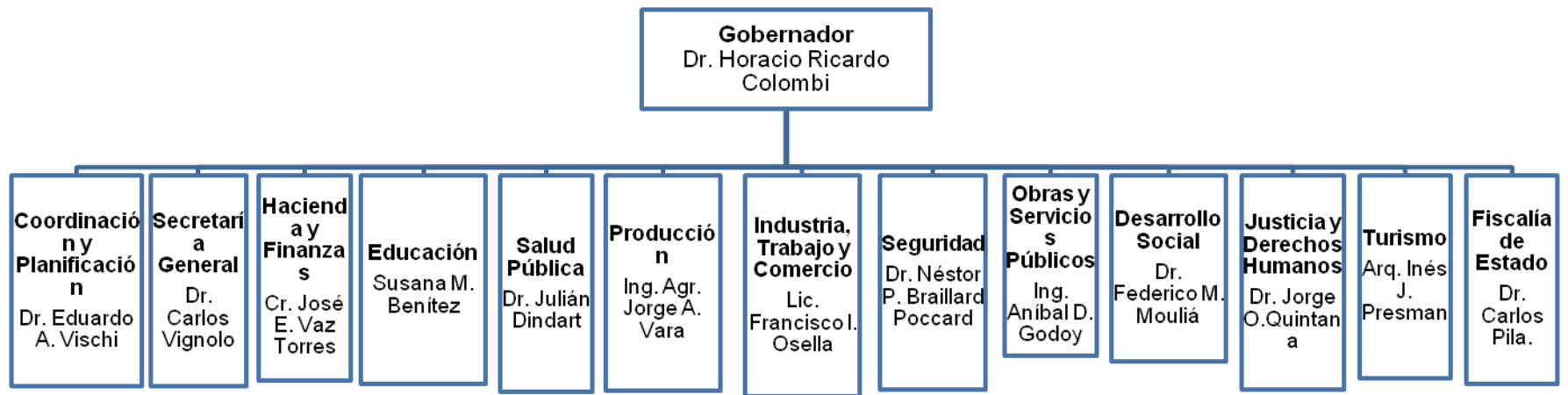
Por otro lado, resulta relevante considerar si la provincia en cuestión posee un Banco Público provincial, ya que el manejo financiero público diferirá significativamente de acuerdo a cuál sea la

situación que se presente en cada uno de los casos. En el caso de Corrientes, la provincia sí posee Banco Público Provincial.

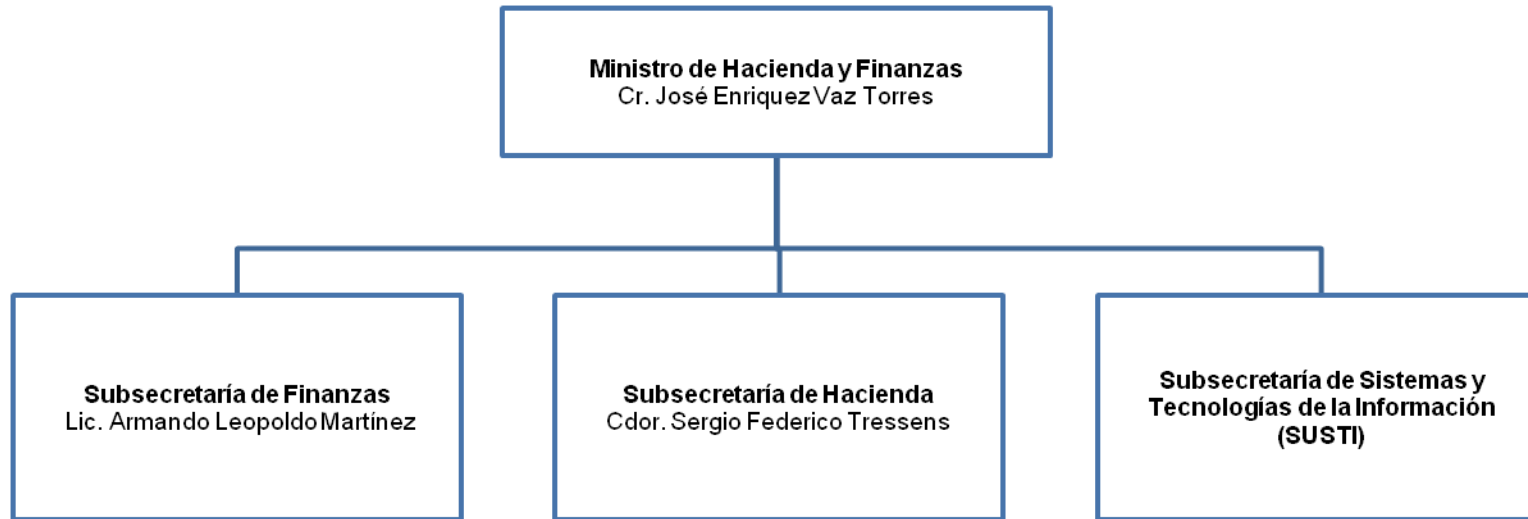
Por último, si se hace una breve mención a la situación estructural de la Provincia, se observa que la misma posee 5 Ministerios, a los cuales se les suman los entes autárquicos, 2 Departamentos y 4 Secretarías. A continuación se presenta el esquema de Ministerios y gobernaciones de la provincia con sus representantes, como así también el detalle del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener relevancia en el análisis efectuado.



## Gobernación y Ministerios



*Ministerio de Hacienda y Finanzas*



### I.2.5. Jujuy

Jujuy es una provincia situada en la Región Noroeste de la República Argentina. Limita con Salta, dentro del territorio argentino, como también lo hace con Chile y Bolivia. Según el censo 2010, posee una población cercana a los 672.260 habitantes y su territorio tiene una extensión equivalente a 53.219 **Km<sup>2</sup>**.

#### *Caracterización económica*

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agroindustrial y el turismo. Independientemente de que se mencionan otras actividades relevantes como la metalúrgica, tabacalera, minera, entre otras.

A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Jujuy	Actividad Principal
	- Azucarero
	- Camélidos
	- Hortícola (poroto)
	- Metalúrgico
	- Minero
	- Tabacalero
	- Turismo

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Jujuy cuenta con 7,3 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo menor que en la Región Noroeste (7,8) y menor que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes mostró una tendencia creciente en los últimos diez años, aumentó un 38,9% en Mendoza entre 2004 y 2014, y un 3,1% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio a nivel regional, pero no así a nivel del consolidado nacional, en que se observa un leve decrecimiento entre 2009 y 2014.

#### **Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes**

	2004	2009	2014
Jujuy	5,3	7,1	7,3
Noroeste	5,9	7,7	7,8
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Jujuy exportó en el año 2015 en torno a 450 dólares per cápita, un 42,3% más que en el año 2005, pero un 19,9% menos que en el año 2010. Dichos guarismos resultan notablemente menores a los observados en la región Noroeste y a nivel consolidado de provincias.

### Exportaciones (dólares per cápita)

	2005	2010	2015
Jujuy	315,5	560,4	449,0
Noroeste	832,3	1.304,3	709,2
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Jujuy se cuadruplicó, siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional. Pese a que los guarismos presentan una suba significativa, se encuentran aún alejados de los valores del consolidado de provincias.

### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Jujuy	1.598,9	4.202,6	18.505,5
Noroeste	1.894,5	4.793,9	18.311,2
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Jujuy mejoró en ambos aspectos, pero situándose siempre por encima del consolidado nacional.

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Jujuy	26,1	15,5
Noroeste	22,7	14,9
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Jujuy	28,8	18,1
Noroeste	26,2	18,5
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud, como una variable proxy de la calidad de vida de la sociedad. Es así que – para el año 2015 -el 65,9% de la población jujeña poseía algún tipo de cobertura médica. Dicha situación se ubica por debajo de los indicadores regionales y nacionales, con una diferencia equivalente a 2 y 4 puntos porcentuales respectivamente.

### Población con cobertura médica (%)

	2005	2010	2015
Jujuy	47,1%	56,2%	65,9%
Noroeste	55,0%	61,2%	68,4%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

A nivel educativo, se puede caracterizar a la población de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o más) a una determinada edad. Para este análisis, se considera como umbral para la comparación a la población de más de 25 años. En este indicador, la situación de Jujuy ha mejorado sustancialmente en los últimos 10 años, ya que mostró un crecimiento de 15 puntos porcentuales, aproximadamente. En oposición a lo que sucedía respecto a la cobertura médica, la situación de la provincia resulta más favorable que la del promedio regional y nacional, pero sólo en el último año analizado.

### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
Jujuy	44,9%	50,0%	60,0%
Noroeste	47,3%	53,5%	57,8%
Promedio País	45,3%	51,8%	54,8%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

Otro indicador relevante, se vincula con la calidad de los servicios conectados que tiene cada vivienda, como así también con aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

Aquí se presenta un crecimiento en ambos indicadores, comparando el año 2010 y 2015. Con respecto a la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda la provincia de Jujuy se encuentra en una situación muy favorable superando de manera considerable al promedio regional y nacional (95% contra 79,4% y 67,5% respectivamente). En cuanto a la calidad de materiales de la construcción de viviendas, el año 2015 finaliza con, aproximadamente, 10 puntos porcentuales más que el año 2010, pero muy debajo del promedio regional y nacional (diferencias equivalentes a 16 y 24 puntos porcentuales, respectivamente).

### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
Jujuy	73,5%	58,0%	95,0%
Noroeste	67,0%	57,8%	79,4%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

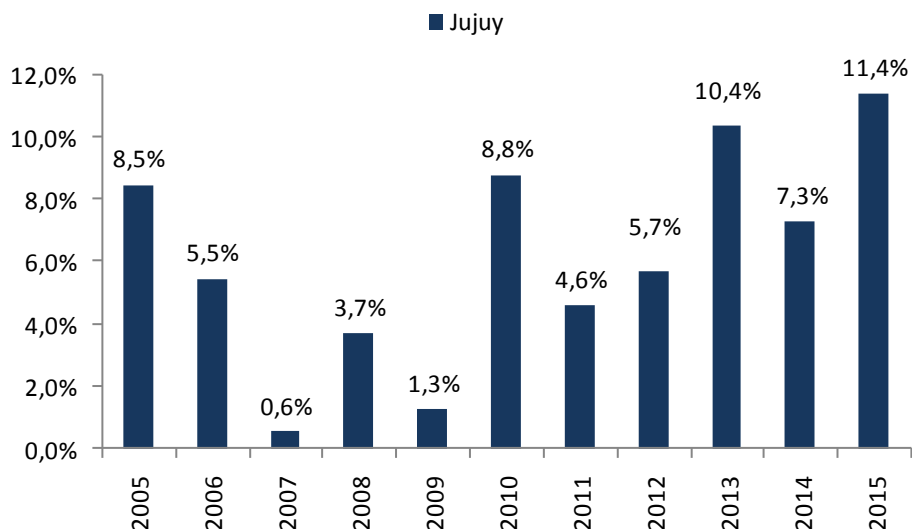
	2005	2010	2015
Jujuy	42,4%	45,6%	53,9%
Noroeste	55,9%	63,1%	70,3%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

### *Caracterización Fiscal e Institucional*

La provincia de Jujuy presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 11,4% de su gasto primario en 2015, alcanzando así el máximo valor de los últimos 10 años.

**Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario  
Jujuy – 2005/2015**



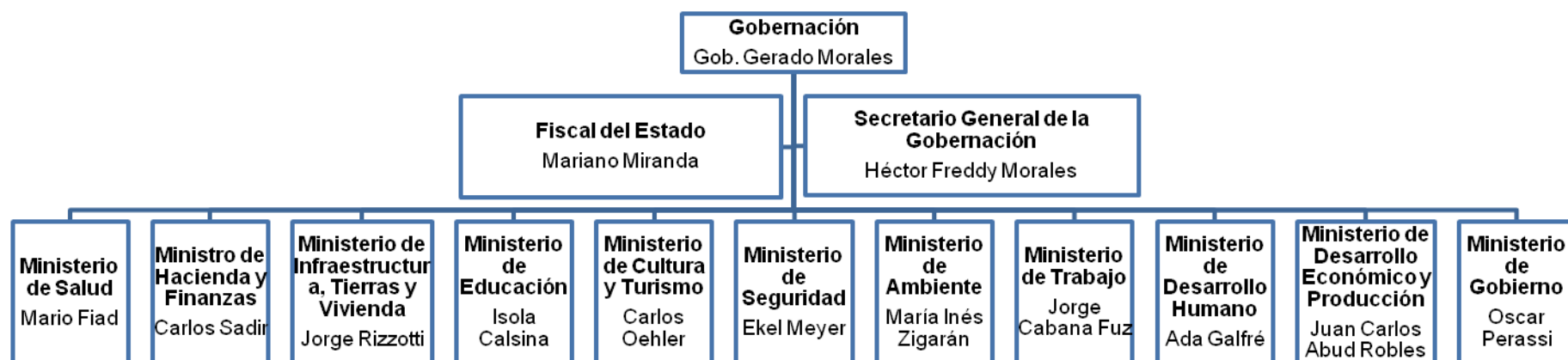
*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación.*

Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Jujuy mostró una situación financiera deficitaria en 26 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 79% del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra por encima de la situación regional, en donde el déficit alcanzó a 19 de los 33 años considerados.

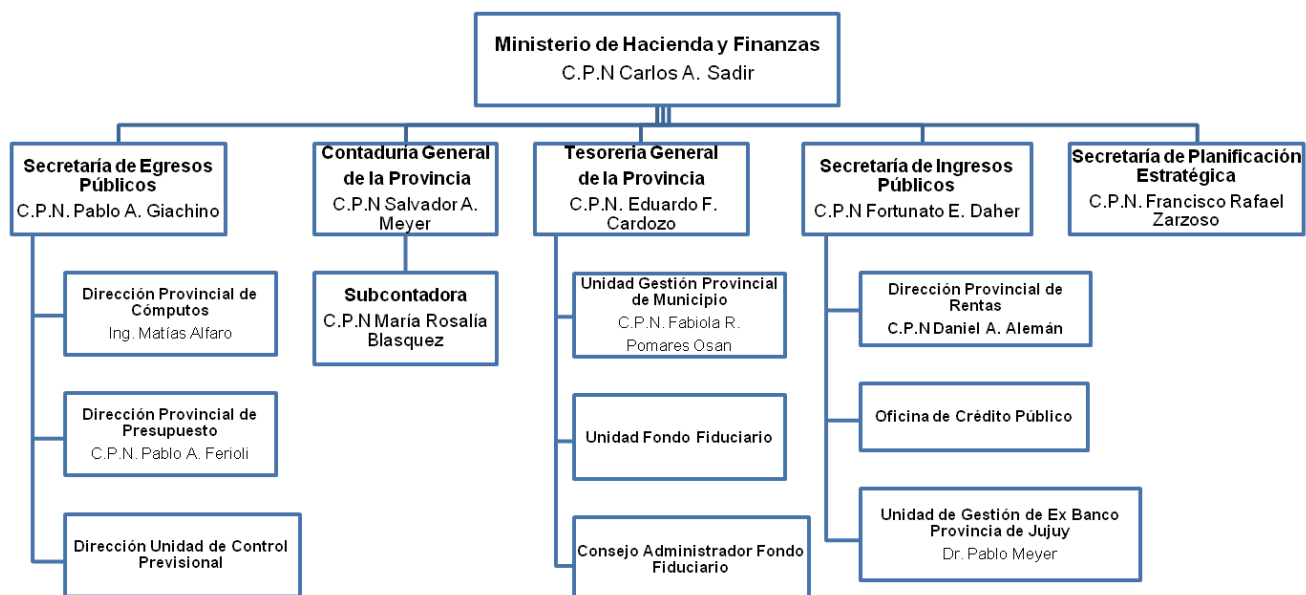
Por otro lado, resulta relevante considerar si la provincia en cuestión posee un Banco Público provincial, ya que el manejo financiero público diferirá significativamente de acuerdo a cuál sea la situación que se presente en cada uno de los casos. En el caso de Jujuy, la provincia no posee Banco Público Provincial.

Por último, si se hace una breve mención a la situación estructural de la Provincia, se observa que la misma cuenta con una Secretaría General de la Gobernación, y las demás actividades estatales se encuentran divididas en 11 Ministerios. A continuación se presenta el esquema de Ministerios y gobernaciones de la provincia con sus representantes, como así también el detalle del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener relevancia en el análisis efectuado.

## Gobernación y Ministerios



## Ministerio de Hacienda





### I.2.6. Santiago del Estero

Santiago del Estero es una provincia situada en la Región Noroeste de la República Argentina. Limita con Salta, Santa Fe, Chaco, Córdoba, Tucumán y Catamarca, dentro del territorio Argentino. Según el censo 2010, posee una población cercana a los 896.461 habitantes y su territorio tiene una extensión equivalente a 136.351 **Km<sup>2</sup>**.

#### *Caracterización económica*

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agroindustrial, el ganadero y el turismo. A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Santiago del Estero	Actividad Principal
	- Algodonero- textil
	- Cerealero
	- Forestal
	- Ganadero bovino
	- Ganadero caprino
	- Hortícola
	- Oleaginoso
	- Turismo

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Santiago del Estero cuenta con 6,6 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo menor que en la Región Noroeste (7,8) y menor que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes mostró una tendencia creciente en los últimos diez años, aumentó un 41,6% en Santiago del Estero entre 2004 y 2014, y un 5% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio a nivel regional, pero no así a nivel del consolidado nacional, en que se observa un leve decrecimiento entre 2009 y 2014.

#### **Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes**

	2004	2009	2014
Santiago del Estero	4,7	6,3	6,6
Noroeste	5,9	7,7	7,8
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Santiago del Estero exportó en el año 2015 en torno a 600 dólares per cápita, un 393% más que en el año 2005, y un 1,1% más que en el año 2010. Dichos guarismos resultan notablemente menores a los observados en la región Noroeste y a nivel consolidado de provincias.

### Exportaciones (dólares per cápita)

	2005	2010	2015
Santiago del Estero	121,2	592,2	598,6
Noroeste	832,3	1.304,3	709,2
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Santiago del Estero se cuadruplicó, siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional. Pese a que los guarismos presentan una suba significativa, se encuentran aún alejados de los valores del consolidado de provincias.

### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Santiago del Estero	2.051,7	4.596,4	19.031,7
Noroeste	1.894,5	4.793,9	18.311,2
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Santiago del Estero mejoró en ambos aspectos, pero situándose siempre por encima del promedio regional (y nacional).

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Santiago del Estero	26,2	17,6
Noroeste	22,7	14,9
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Santiago del Estero	31,3	22,7
Noroeste	26,2	18,5
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud, como una variable proxy de la calidad de vida de la sociedad. Es así que – para el año 2015 -el 52,9% de la población santiagueña poseía algún tipo de cobertura médica. Dicha situación se ubica por debajo de los indicadores regionales y nacionales, con diferencias equivalentes a 15 y 17 puntos porcentuales respectivamente.

### Población con cobertura médica (%)

	2005	2010	2015
<b>Santiago del Estero</b>	54,9%	59,1%	52,9%
<b>Noroeste</b>	55,0%	61,2%	68,4%
<b>Promedio País</b>	<b>58,9%</b>	<b>67,4%</b>	<b>70,1%</b>

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

A nivel educativo, se puede caracterizar a la población de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o más) a una determinada edad. Para este análisis, se considera como umbral para la comparación a la población de más de 25 años. En este indicador, la situación de Santiago del Estero ha mejorado sustancialmente en los últimos 10 años, ya que mostró un crecimiento de 8 puntos porcentuales, aproximadamente. Similar a lo que sucedía respecto a la cobertura médica, la situación de la provincia en el año 2015 resulta más desfavorable que la de la región, pero en este caso, semejante a la del promedio nacional.

### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
<b>Santiago del Estero</b>	47,7%	51,3%	54,6%
<b>Noroeste</b>	47,3%	53,5%	57,8%
<b>Promedio País</b>	<b>45,3%</b>	<b>51,8%</b>	<b>54,8%</b>

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

Otro indicador relevante, se vincula con la calidad de los servicios conectados que tiene cada vivienda, como así también con aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

Aquí se presenta una disparidad, dependiendo de cuál sea el indicador que se considere. Mientras que la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda presenta un gran crecimiento, en lo que respecta a la calidad de los materiales de construcción de viviendas, este indicador se mantuvo muy estable. Sin embargo, en el primer caso, la provincia de Santiago des Estero se encuentra por debajo del promedio regional y nacional (57,1% contra 79,4% y 67.5% respectivamente), pero en el segundo caso, se encuentra por encima del promedio regional y muy similar al promedio nacional (78.7% contra 70,3% y 79,1% respectivamente).

#### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
<b>Santiago del Estero</b>	35,0%	29,9%	57,1%
<b>Noroeste</b>	67,0%	57,8%	79,4%
<b>Promedio País</b>	<b>62,0%</b>	<b>48,6%</b>	<b>67,5%</b>

#### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

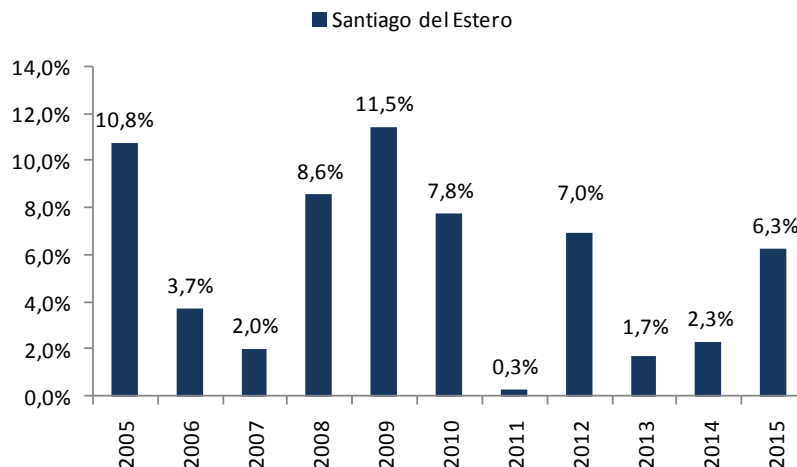
	2005	2010	2015
<b>Santiago del Estero</b>	62,5%	78,0%	78,7%
<b>Noroeste</b>	55,9%	63,1%	70,3%
<b>Promedio País</b>	<b>74,1%</b>	<b>76,7%</b>	<b>79,1%</b>

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

### Caracterización Fiscal e Institucional

La provincia de Santiago del Estero presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 6,3% de su gasto primario en 2015, más de 3 veces por encima del indicador obtenido en el año anterior.

**Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario  
Santiago del Estero – 2005/2015**



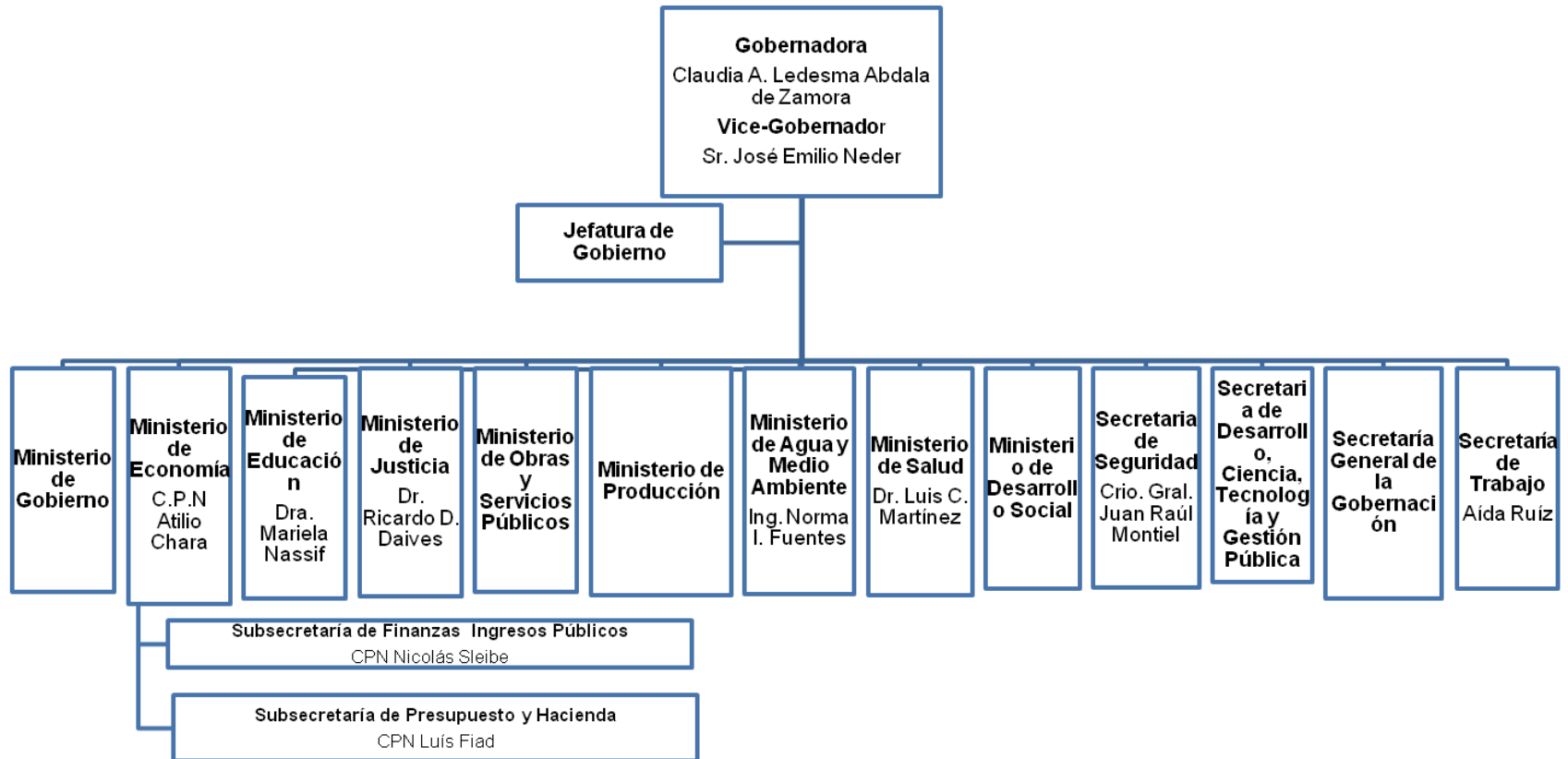
*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Santiago del Estero mostró una situación financiera deficitaria en 13 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 39% del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra por debajo de la situación regional, en donde el déficit alcanzó a 19 de los 33 años considerados.

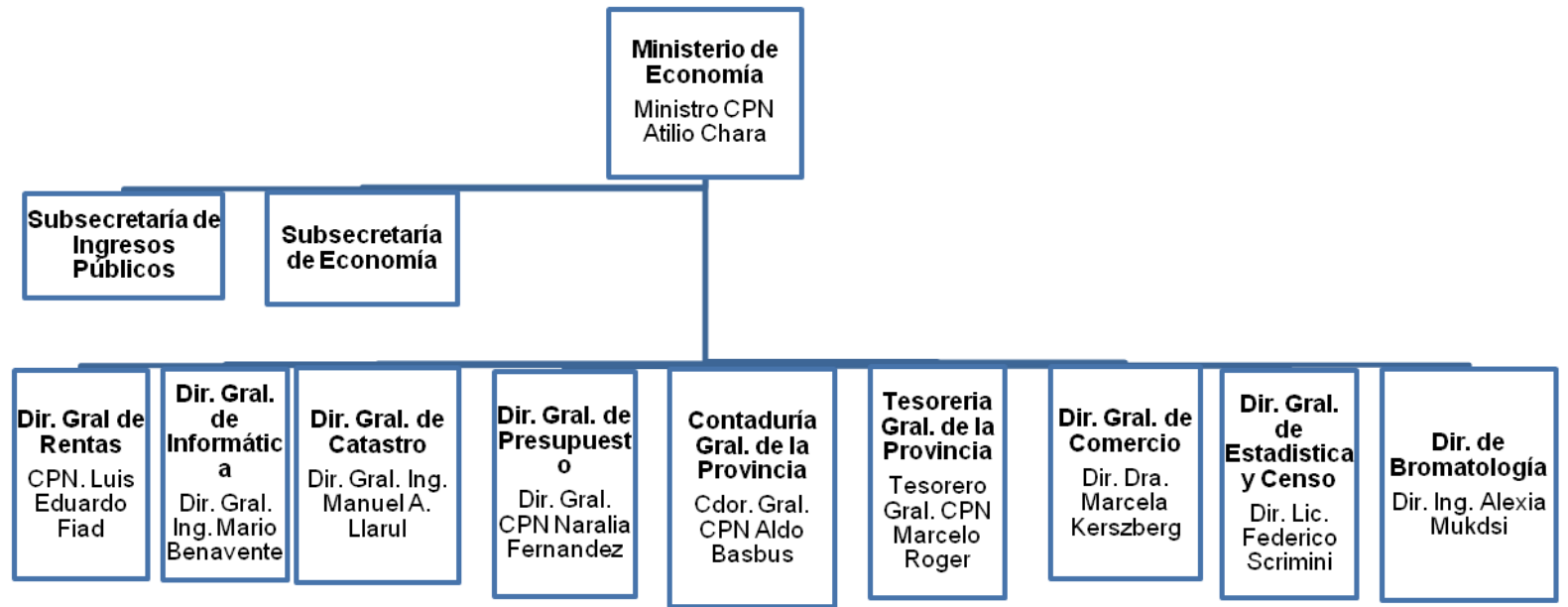
Por otro lado, resulta relevante considerar si la provincia en cuestión posee un Banco Público provincial, ya que el manejo financiero público diferirá significativamente de acuerdo a cuál sea la situación que se presente en cada uno de los casos. En el caso de Santiago del Estero, la provincia no posee Banco Público Provincial.

Por último, si se hace una breve mención a la situación estructural de la Provincia, se observa que la misma cuenta con una Secretaría General de la Gobernación, y las demás actividades estatales se encuentran divididas en 9 Ministerios, a los cuales se les suman 3 secretarías. A continuación se presenta el esquema de Ministerios y gobernaciones de la provincia con sus representantes, como así también el detalle del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener relevancia en el análisis efectuado.

*Gobernación y Ministerios*



*Ministerio de Economía*



### I.2.7. Misiones

Misiones es una provincia situada en la Región Noreste de la República Argentina. Limita sólo con Corrientes dentro del territorio argentino, como también lo hace con Brasil, Paraguay y Uruguay. Según el censo 2010, posee una población cercana a 1.101.593 habitantes y su territorio tiene una extensión equivalente a 29.801 **Km<sup>2</sup>**.

#### *Caracterización económica*

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agroindustrial, el ganadero y el turismo. Independientemente de que se mencionan otras actividades relevantes como la tabacalera. A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Misiones	Actividad Principal
	- Forestal
	- Frutícola (cítricos)
	- Ganadero bovino
	- Tealero- Yerbatero
	- Tabacalero
	- Turismo

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Misiones cuenta con 8,6 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo mayor que en la Región Noreste (7,8) pero menor que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes aumentó un 23% en Misiones entre 2004 y 2014, y un 2% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio en el consolidado regional, aunque no así a nivel Nacional, en que se observa una baja entre 2009 y 2014.

#### **Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes**

	2004	2009	2014
Misiones	7,0	8,4	8,6
Noreste	6,2	7,6	7,8
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Misiones exportó en el año 2015 en torno a 340 dólares per cápita, un 8,6% menos que en el año 2005, y 28% menos que en el año 2010. Dichos guarismos resultan notablemente superiores a los observados en la región Noreste aunque por debajo del nivel consolidado de provincias.

### Exportaciones (dólares per cápita)

	2005	2010	2015
Misiones	371,6	474,8	339,9
Noreste	171,4	259,6	191,3
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Misiones se cuadruplicó, siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional. Pese a que los guarismos presentan una suba significativa, se encuentran aún alejados de los valores del consolidado de provincias.

### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Misiones	1.321,4	4.234,3	16.342,7
Noreste	1.379,5	3.753,4	15.273,9
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Misiones mejoró en ambos aspectos, situándose siempre por debajo del promedio regional (y nacional).

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Misiones	23,5	15,6
Noreste	19,0	12,5
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Misiones	27,1	19,1
Noreste	22,3	16,0
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud, como una variable proxy de la calidad de vida de la sociedad. Es así que – para el año 2015 -el 66,8% de la población de Misiones poseía algún tipo de cobertura médica. Dicho valor se ubica por encima de los indicadores regionales (+5 puntos porcentuales, aproximadamente) y por debajo del promedio nacional (-3 puntos porcentuales, aproximadamente).

### Población con cobertura médica (%)



	2005	2010	2015
Misiones	53,4%	64,1%	66,8%
Noreste	48,2%	57,1%	62,2%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

A nivel educativo, se puede caracterizar a la población de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o más) a una determinada edad. Para este análisis, se considera como umbral para la comparación a la población de más de 25 años. En este indicador, la situación de Misiones ha mejorado sustancialmente en los últimos 10 años, ya que mostró un crecimiento de más de 15 puntos porcentuales. En este caso, para el año 2015, dicho valor se encuentra muy similar al promedio regional y nacional.

#### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
Misiones	38,8%	46,0%	53,5%
Noreste	43,5%	49,2%	55,5%
Promedio País	45,3%	51,8%	54,8%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

Otro indicador relevante, se vincula con la calidad de los servicios conectados que tiene cada vivienda, como así también con aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

Con respecto a la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda la provincia de Misiones se encuentra en una posición muy desfavorable con respecto al promedio regional y nacional, a pesar del crecimiento evidenciado en el período analizado (46,7% contra 75,8% y 67,5% respectivamente). En cuanto a la calidad de materiales de la construcción de viviendas, Misiones se encuentra en una posición muy similar al promedio regional y nacional para el último año analizado, y con pequeñas diferencias, ya se a favor o en contra, para el resto de los años.

#### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
Misiones	35,7%	35,1%	46,7%
Noreste	61,7%	61,8%	75,8%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

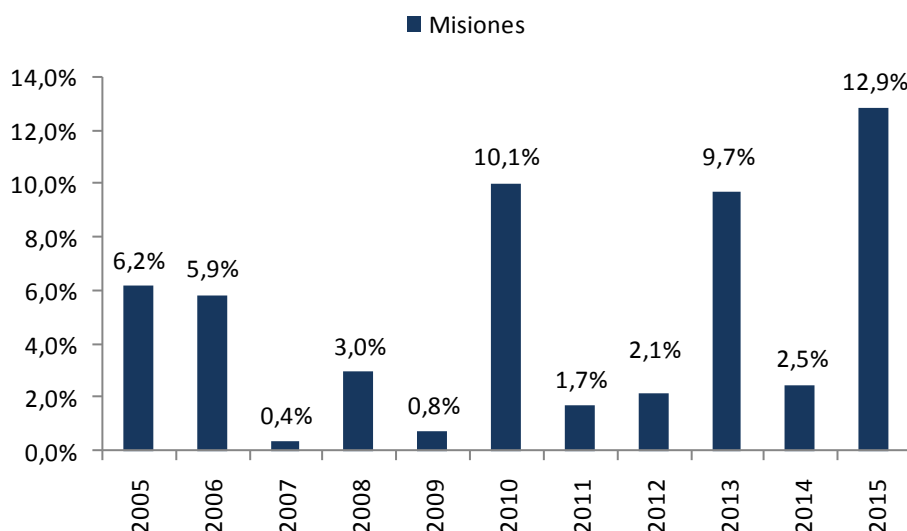
#### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

	2005	2010	2015
Misiones	64,6%	71,3%	75,9%
Noreste	59,7%	65,7%	74,0%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

La provincia de Misiones presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 12,9% de su gasto primario en 2015. Dicho valor resulta significativamente superior al del año 2014 (2,5% del gasto primario), y el mayor de los últimos 10 años.

**Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario  
Misiones – 2005/2015**



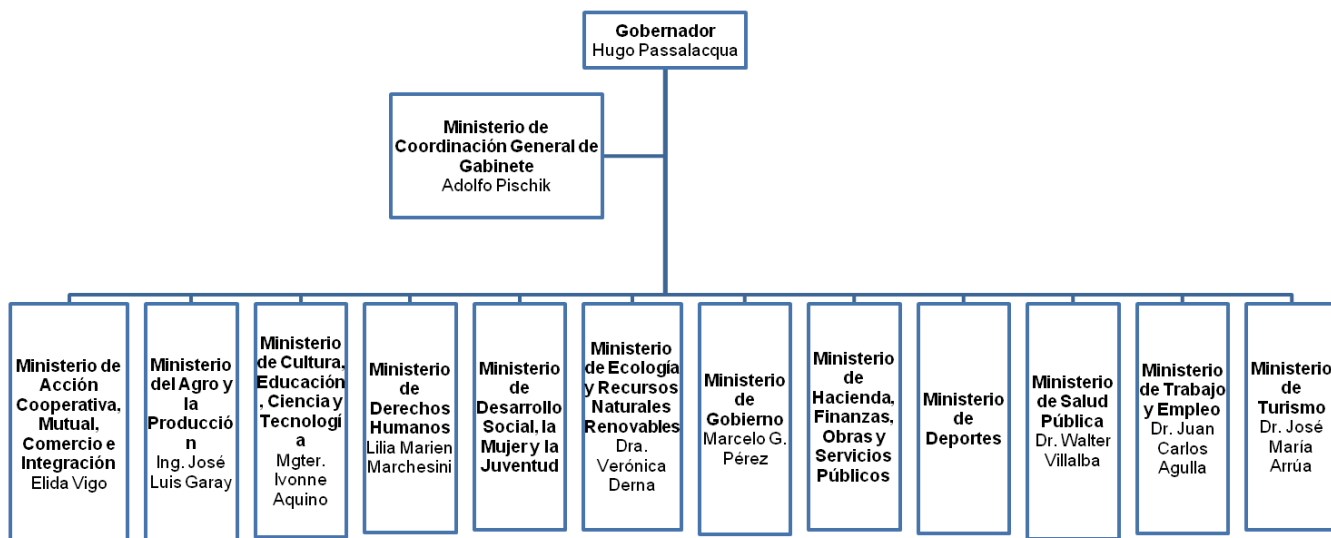
*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Misiones mostró una situación financiera deficitaria en 21 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 64% del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra alineado con la situación regional.

Por otro lado, resulta relevante considerar si la provincia en cuestión posee un Banco Público provincial, ya que el manejo financiero público diferirá significativamente de acuerdo a cuál sea la situación que se presente en cada uno de los casos. En el caso de Misiones, la provincia no posee Banco Público Provincial.

Por último, si se hace una breve mención a la situación estructural de la Provincia, se observa que la misma cuenta con un Ministerio de Coordinación General de Gabinete, y las demás actividades estatales se encuentran divididas en otros 12 Ministerios. A continuación se presenta el esquema de Ministerios y gobernaciones de la provincia con sus representantes, como así también el detalle del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener relevancia en el análisis efectuado.

## Gobernación y Ministerios



### I.2.8. Entre Ríos

Entre Ríos es una provincia situada en la Región Pampeana (central) de la República Argentina. Limita con Santa Fe, Corrientes y Buenos Aires, dentro del territorio argentino, como así también lo hace con Uruguay. Según el censo 2010, posee una población cercana a 1.230.300 habitantes y su territorio tiene una extensión equivalente a 78.781 Km<sup>2</sup>

#### Caracterización económica

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agroindustrial, el ganadero y el turismo. A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Entre Ríos	Actividad Principal
	- Avícola
	- Cerealero (arroz)
	- Forestal
	- Frutícola (citrícola)
	- Ganadero (bovino)
	- Turismo

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Entre Ríos cuenta con 14,5 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo en torno al promedio nacional (15,0) pero bastante inferior que en la Región Pampeana. La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes aumentó un 22% en Entre Ríos entre 2004 y 2014, pero cayó un 1,3% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio en el consolidado nacional, y en el agregado regional.

#### Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes

	2004	2009	2014
Entre Ríos	11,8	14,7	14,5
Pampeana	18,5	21,6	21,3
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Entre Ríos exportó en el año 2015 en torno a 966 dólares per cápita, un 44% más que en el año 2005, pero un 23% menos que en el año 2010. Dichos guarismos resultan notablemente menores a los observados en la región Pampeana y a nivel consolidado de provincias.

### Exportaciones (dólares per cápita)

	2005	2010	2015
Entre Ríos	669,8	1.256,1	966,3
Pampeana	1.063,2	1.829,6	1.571,0
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Entre Ríos se multiplicó por más de 10, siguiendo con la tendencia positiva a nivel regional y nacional. Los guarismos obtenidos presentan una suba significativa, incluso por encima de los valores del consolidado de provincias.

### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Entre Ríos	2.407,6	6.107,0	22.900,4
Pampeana	8.877,5	23.910,0	82.073,8
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Entre Ríos mejoró en ambos aspectos, situándose en torno a los valores del promedio regional (aunque mejor que los valores nacionales).

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Entre Ríos	14,7	8,0
Pampeana	13,9	8,4
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Entre Ríos	17,6	11,6
Pampeana	16,6	11,4
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud, como una variable proxy de la calidad de vida de la sociedad. Es así que – para el año 2015 - el 74,7% de la población entrerriana poseía algún tipo de cobertura médica. Dicha situación se ubica por encima del promedio nacional (+4 puntos porcentuales) y a su vez, es muy similar al promedio regional.

### Población con cobertura médica (%)

	2005	2010	2015
Entre Ríos	61,2%	67,4%	74,7%
Pampeana	64,1%	72,0%	73,8%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

A nivel educativo, se puede caracterizar a la población de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o más) a una determinada edad. Para este análisis, se considera como umbral para la comparación a la población de más de 25 años. En este indicador, la situación de Entre Ríos ha mejorado sustancialmente en los últimos 10 años, ya que mostró un crecimiento de 10 puntos porcentuales, aproximadamente. Al igual que lo que sucedía respecto a la cobertura médica, la situación de la provincia resulta más favorable que la nacional, pero algo desfavorable con respecto al promedio regional. Sin embargo, este indicador para Entre Ríos en el año 2015, asume valores similares, tanto al nivel nacional como regional.

### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
Entre Ríos	45,9%	49,5%	55,6%
Pampeana	49,0%	54,3%	57,2%
Promedio País	45,3%	51,8%	54,8%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

Otro indicador relevante, se vincula con la calidad de los servicios conectados que tiene cada vivienda, como así también con aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

Aquí se presenta una tendencia creciente en ambos indicadores, entre el año 2010 y 2015. En cuanto a la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda, Entre Ríos se encuentra en una posición muy favorable superando de manera considerable al promedio regional y nacional (85,4% contra 75,8% y 67,5% respectivamente). En cuanto a la calidad de materiales de la construcción de viviendas, la situación de la provincia también es favorable pero, en este caso, estos indicadores asumen valores similares al promedio regional (-4 puntos porcentuales) y nacional (+3 puntos porcentuales).

	2005	2010	2015
Entre Ríos	74,2%	78,0%	85,4%
Pampeana	70,7%	66,8%	75,8%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

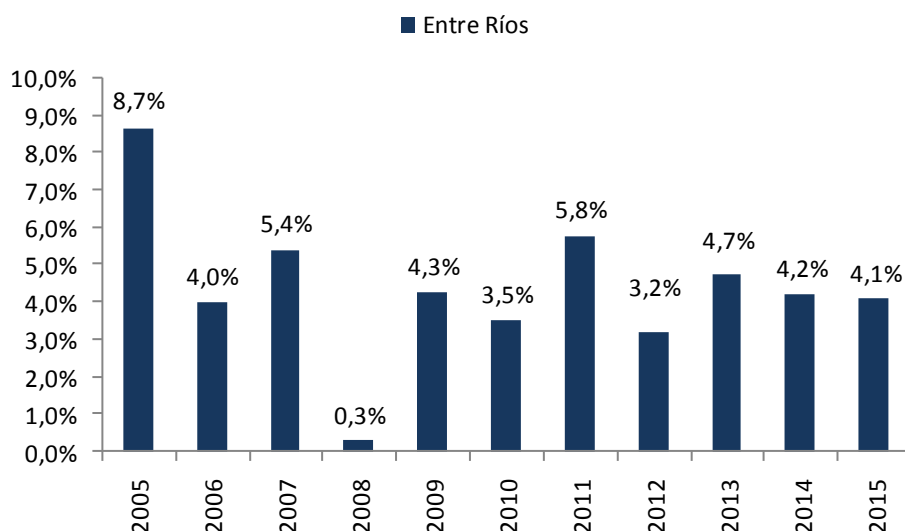
vivienda			
	2005	2010	2015
Entre Ríos	77,7%	75,2%	82,2%
Pampeana	79,9%	81,3%	86,2%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

### Caracterización Fiscal e Institucional

La provincia de Entre Ríos presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 4,1% de su gasto primario en 2015, situación relativamente similar al promedio de los últimos 5 años.

**Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario  
Entre Ríos – 2005/2015**



Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación

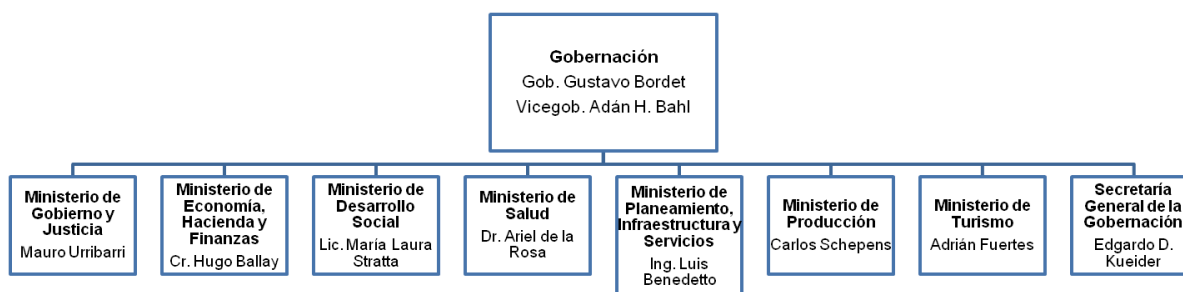
Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Entre Ríos mostró una situación financiera deficitaria en 19 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 58% del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra levemente por encima de la situación regional, en donde el déficit alcanzó a 18 de los 33 años considerados.

Por otro lado, resulta relevante considerar si la provincia en cuestión posee un Banco Público provincial, ya que el manejo financiero público diferirá significativamente de acuerdo a cuál sea la

situación que se presente en cada uno de los casos. En el caso de Entre Ríos, la provincia no posee Banco Público Provincial.

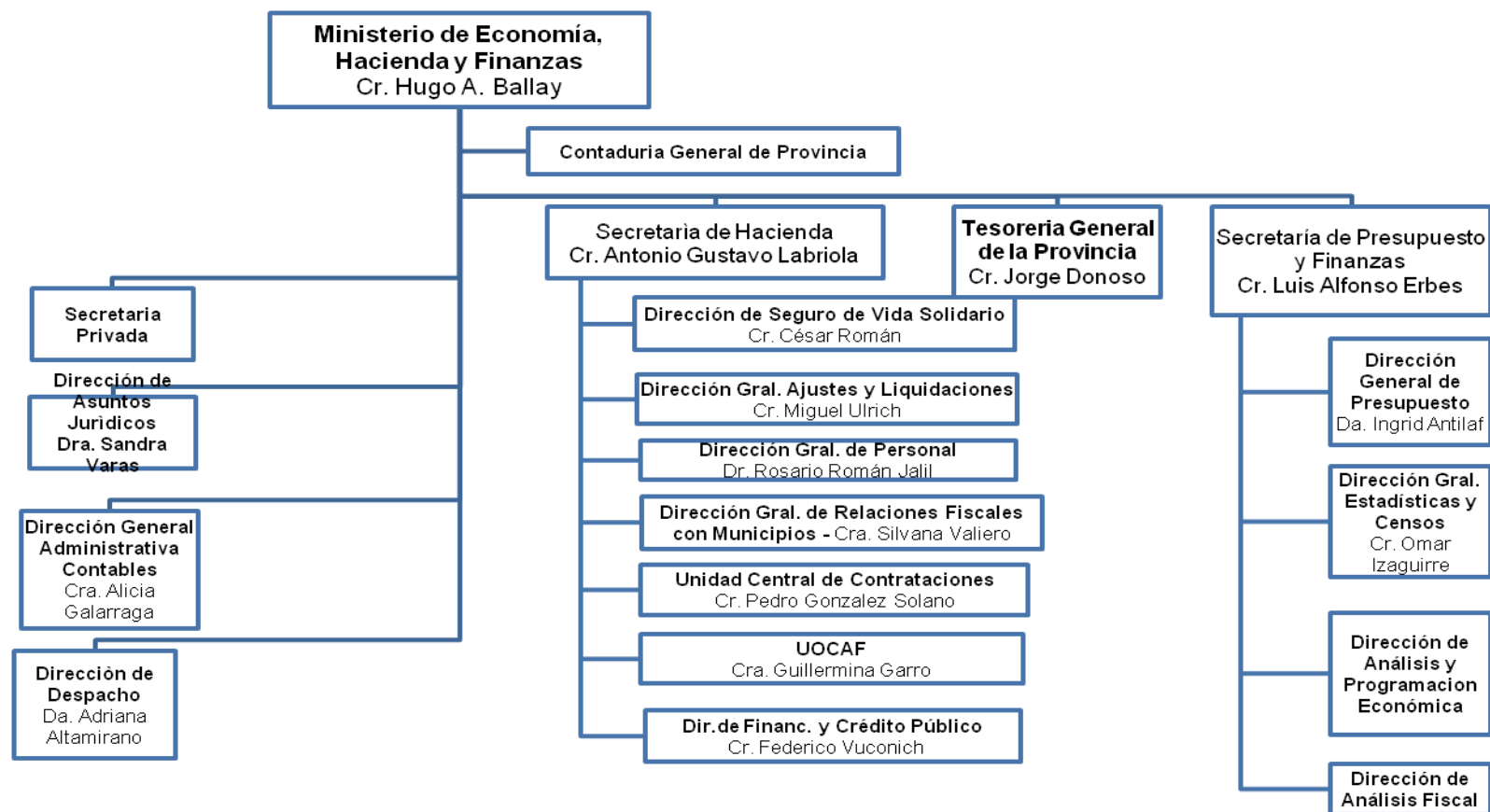
Por último, si se hace una breve mención a la situación estructural de la Provincia, se observa que la misma cuenta con una Secretaría General de la Gobernación y las demás actividades estatales se encuentran divididas en 7 Ministerios. A continuación se presenta el esquema de Ministerios y gobernaciones de la provincia con sus representantes, como así también el detalle del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener relevancia en el análisis efectuado.

### *Gobernación y Ministerios*





*Ministerio de Economía Hacienda y Finanzas*



### I.2.9. Río Negro

Río Negro es una provincia situada en la Región Patagónica de la República Argentina. Limita con La Pampa, Chubut, Buenos Aires y Neuquén, dentro del territorio argentino, como así también lo hace con Chile. Según el censo 2010 posee una población cercana a los 638.645 habitantes y su territorio tiene una extensión equivalente a 203.013 Km<sup>2</sup>.

#### Caracterización económica

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector agroindustrial, el ganadero y el turismo. Independientemente de que se mencionan otras actividades relevantes como la Petrolera – petroquímica.

A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Río Negro	Actividad Principal
	- Frutícola (pepita)
	- Ganadero (bovino, caprino y ovino)
	- Petrolero-Petroquímico
	- Turismo

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Río Negro cuenta con 16,8 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo menor que en la Región Patagónica (17,1) y que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes aumentó un 13% en Río Negro entre 2004 y 2014, pero cayó un 9% entre 2009 y 2014. Una situación similar se dio en el consolidado nacional, y regional, aunque en menor magnitud.

#### Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes

	2004	2009	2014
Río Negro	15,0	18,5	16,8
Patagónica	15,3	18,3	17,1
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Río Negro exportó en el año 2015 en torno a 660 dólares per cápita, un 7% menos que en el año 2005, pero un 13,7% menos que en el año 2010. Dichos guarismos resultan notablemente menores a los observados en la región Patagónica y a nivel consolidado de provincias.

### Exportaciones (dólares per cápita)

	2005	2010	2015
Río Negro	708,0	763,8	658,7
Patagónica	2.921,8	3.335,2	2.264,0
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Mendoza se multiplicó por 10, siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional. Pese a que los guarismos presentan una suba significativa, se encuentran aún alejados de los valores del consolidado de provincias.

### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Río Negro	2.351,8	6.343,8	26.608,3
Patagónica	4.524,3	12.871,1	47.973,3
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Río Negro mejoró en ambos aspectos, situándose siempre por encima del promedio regional (aunque no siempre por encima del valor nacional).

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Río Negro	16,1	9,4
Patagónica	16,2	11,5
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Río Negro	17,9	11,7
Patagónica	17,6	13,6
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud, como una variable proxy de la calidad de vida de la sociedad. Es así que – para el año 2015 en la provincia - el 71,7% de la población poseía algún tipo de cobertura médica. Dicha situación se ubica por debajo del promedio regional (-9 puntos porcentuales) y a su vez, es muy similar al promedio nacional.

### Población con cobertura médica

	2005	2010	2015
Río Negro	sd	66,9%	71,7%
Patagónica	76,6%	77,5%	80,6%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

A nivel educativo, se puede caracterizar a la población de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o más) a una determinada edad. Para este análisis, se considera como umbral para la comparación a la población de más de 25 años. En este indicador, la situación de Río Negro ha mejorado levemente en los últimos 5 años (sin datos para el año 2005). En este caso, la provincia de Río Negro se ubica por debajo tanto del promedio regional como del nacional.

### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
Río Negro	sd	45,1%	48,3%
Patagónica	46,4%	51,4%	53,6%
Promedio País	45,3%	51,8%	54,8%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

Otro indicador relevante, se vincula con la calidad de los servicios conectados que tiene cada vivienda, como así también con aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

Aquí se presenta una tendencia creciente en ambos indicadores, en los últimos cinco años analizados. Con respecto a la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda, Río Negro se encuentra en una posición muy favorable, siendo similar al promedio regional y superando de manera considerable al promedio nacional (91,3% contra 93,7% y 67,5% respectivamente). Lo mismo ocurre en cuanto a la calidad de materiales de la construcción de viviendas. La situación de las provincias es similar al promedio regional y supera al promedio nacional (+10 puntos porcentuales, aproximadamente) para el año 2015.

### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
Río Negro	sd	64,1%	91,3%
Patagónica	93,9%	74,5%	93,7%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

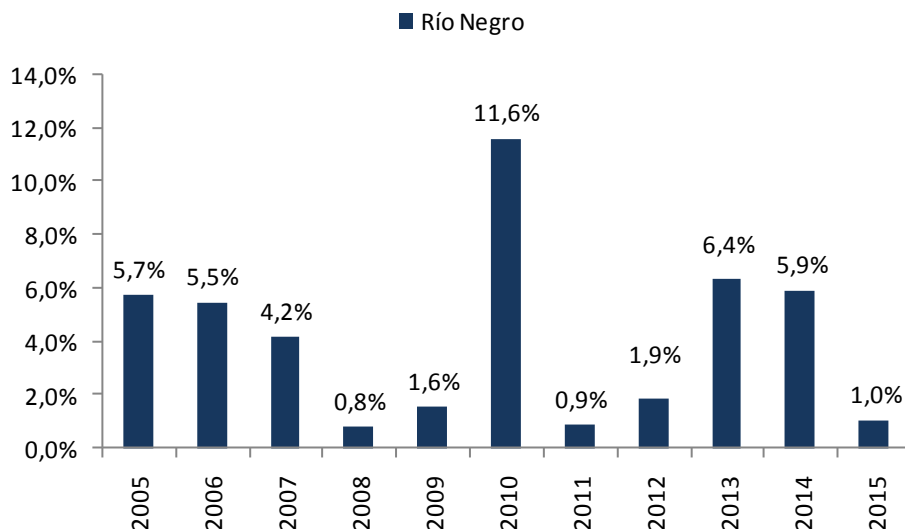
	2005	2010	2015
Río Negro	sd	84,2%	89,6%
Patagónica	88,4%	89,3%	91,7%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

## Caracterización Fiscal e Institucional

La provincia de Río Negro presentó un déficit fiscal primario equivalente al 1% de su gasto primario en 2015, lo cual se asemeja a los guarismos alcanzados en 2011 y 2012, pero muy por debajo de la proporción del déficit que se alcanzó en 2013 y 2014.

### Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario Río Negro – 2005/2015



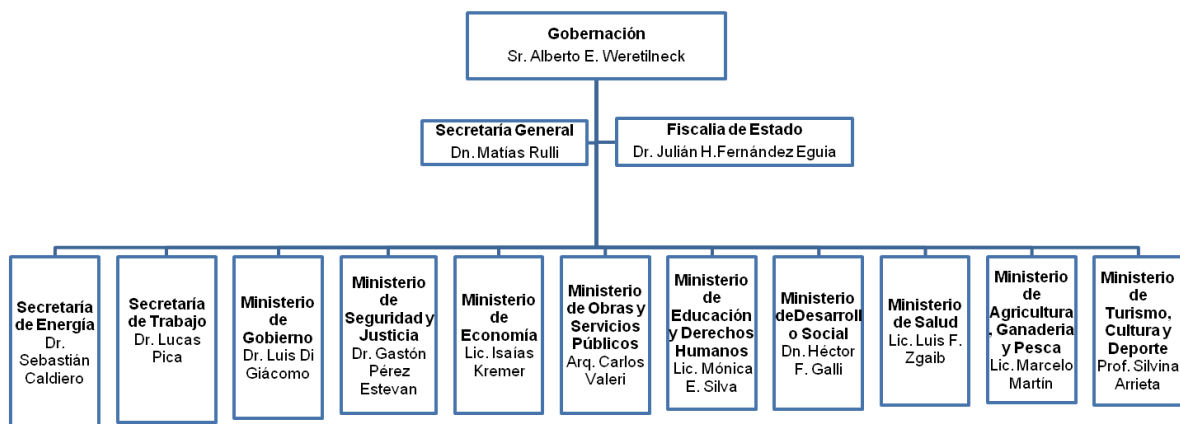
Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación

Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Río Negro mostró una situación financiera deficitaria en 20 años sobre un total de 33, lo cual corresponde a más del 60% del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra en consonancia con la situación regional, en donde el déficit alcanzó también a 20 de los 33 años considerados.

Por otro lado, resulta relevante considerar si la provincia en cuestión posee un Banco Público provincial, ya que el manejo financiero público diferirá significativamente de acuerdo a cuál sea la situación que se presente en cada uno de los casos. En el caso de Río Negro, la provincia no posee Banco Público Provincial.

Por último, si se hace una breve mención a la situación estructural de la Provincia, se observa que la misma cuenta con una Secretaría General de la Gobernación, y las demás actividades estatales se encuentran divididas en 9 Ministerios, a los cuales se les suman 2 Secretarías. A continuación se presenta el esquema de Ministerios y gobernaciones de la provincia con sus representantes, como así también el detalle del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener relevancia en el análisis efectuado.

## Gobernación y Ministerios



## I.2.10. Tierra del Fuego

Tierra del Fuego es una provincia situada en la Región Patagónica de la República Argentina. Se encuentra al sur de Chubut. Según el censo 2010 posee una población cercana a los 127.215 habitantes y su territorio tiene una extensión equivalente a  $1.002.445 \text{ Km}^2$ , de los cuáles sólo  $22.571 \text{ Km}^2$  pertenecen a la Argentina.

### Caracterización económica

Según los datos presentados por el Ministerio de Economía, las principales actividades económicas de la provincia son las vinculadas con el sector ganadero y el turismo. Independientemente de que se mencionan otras actividades relevantes como la industria electrónica y Petrolera – petroquímica.

A continuación se resumen las actividades mencionadas. Cabe la pena destacar, que el orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Tierra del Fuego	Actividad Principal
	- Ganadero (ovino)
	- Industrial (electrónico)
	- Pesquero
	- Petrolero-Petroquímico
	- Turismo

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Tierra del Fuego cuenta con 20,3 empresas por cada 1.000 habitantes, guarismo mayor que en la Región Patagónica (17,1) y que el Promedio Nacional (15,0). La cantidad de empresas cada 1.000 habitantes aumentó un 21% en Tierra del Fuego entre 2004 y 2014, y un 8% entre 2009 y 2014. A nivel regional – al igual que para el consolidado provincial – la cantidad de empresas aumentó respecto de 2004, pero se situó levemente por debajo de los guarismos obtenidos en 2009.

### Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes

	2004	2009	2014
Tierra del Fuego	16,7	18,8	20,3
Patagónica	15,3	18,3	17,1
Promedio País	12,9	15,5	15,0

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación.*

Con respecto a las exportaciones, la provincia de Tierra del Fuego exportó en el año 2015 en torno a 1.063 dólares per cápita, un tercio del valor correspondiente al año 2005, y menos del 50% de los guarismos alcanzados en 2010. Dichos guarismos resultan notablemente menores a los observados en la región Patagónica.

### Exportaciones (dólares per cápita)

	2005	2010	2015
Tierra del Fuego	3.583,7	2.969,8	1.063,5
Patagónica	2.921,8	3.335,2	2.264,0
Promedio País	1.011,7	1.603,7	1.262,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación - Indec.

Con relación al sector financiero, puede observarse que entre 2010 y 2015 el monto de depósitos, préstamos y efectivo (pesos per cápita) de la provincia de Mendoza se multiplicó por 10 siguiendo con la tendencia a nivel regional y nacional (aunque en mayor magnitud). Dichos guarismos presentan una suba significativa, muy por encima del valor regional y nacional.

### Total depósitos préstamos y efectivo (pesos per cápita)

	2005	2010	2015 (p)
Tierra del Fuego	7.148,5	21.557,7	80.886,1
Patagónica	4.524,3	12.871,1	47.973,3
Promedio País	5.167,9	13.540,1	47.489,4

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – BCRA.

### Caracterización Social

En una primera instancia, se analiza la situación de la población (y hogares), en lo que se refiere a necesidades básicas insatisfechas. Al respecto, la situación inter-censal de la provincia de Tierra del Fuego mejoró en términos de hogares, aunque no así respecto del nivel de población.

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Tierra del Fuego	15,5	14,2
Patagónica	16,2	11,5
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Tierra del Fuego	14,1	14,5
Patagónica	17,6	13,6
Promedio País	17,7	12,5

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.

En segundo lugar, se compara el porcentaje de población que cuenta con cobertura de salud, como una variable proxy de la calidad de vida de la sociedad. Es así que – para el año 2015 - el 91,2% de la población de Tierra del Fuego poseía algún tipo de cobertura médica. Con dicho valor, Tierra del Fuego se encuentra en una situación favorable con respecto al promedio regional (+10 puntos porcentuales) y, aún más, con respecto al promedio nacional (+20 puntos porcentuales).



### Población con cobertura médica

	2005	2010	2015
Tierra del Fuego	81,4%	85,9%	91,2%
Patagónica	76,6%	77,5%	80,6%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

A nivel educativo, se puede caracterizar a la población de acuerdo a si poseen o no estudios secundarios (o más) a una determinada edad. Para este análisis, se considera como umbral para la comparación a la población de más de 25 años. En este indicador, la situación de Tierra del Fuego ha mejorado sustancialmente en los últimos 10 años, ya que mostró un crecimiento de 14 puntos porcentuales, aproximadamente. Al igual que lo que sucedía respecto a la cobertura médica, la situación de la provincia resulta más favorable que la de la región y la del promedio nacional para todo el período analizado.

### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
Tierra del Fuego	51,0%	58,0%	65,7%
Patagónica	46,4%	51,4%	53,6%
Promedio País	45,3%	51,8%	54,8%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

Otro indicador relevante, se vincula con la calidad de los servicios conectados que tiene cada vivienda, como así también con aspectos constructivos, que surgen de relevamientos censales que se realizan a nivel agregado.

En cuanto a la calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda, Tierra del Fuego se encuentra en una situación muy favorable, con un valor similar al promedio regional y superando de manera considerable al promedio nacional (95,2% contra 93,2% y 67,5% respectivamente). En cuanto a la calidad de materiales de la construcción de viviendas, la situación es similar. Tierra del Fuego se encuentra cercana al promedio regional, pero supera ampliamente al promedio nacional (+16 puntos porcentuales, aproximadamente)

#### Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda

	2005	2010	2015
Tierra del Fuego	96,7%	72,7%	95,2%
Patagónica	93,9%	74,5%	93,7%
Promedio País	62,0%	48,6%	67,5%

#### Calidad de los materiales de construcción de la vivienda

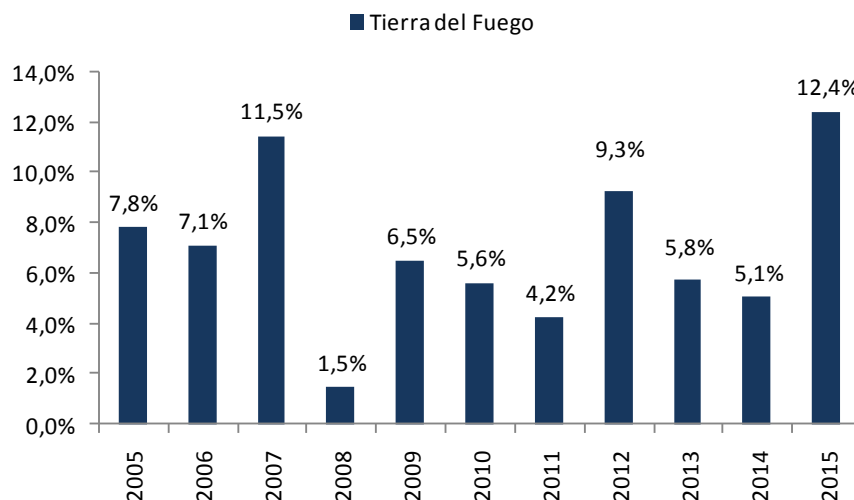
	2005	2010	2015
Tierra del Fuego	91,3%	95,0%	95,3%
Patagónica	88,4%	89,3%	91,7%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación – INDEC, EPH.*

### Caracterización Fiscal e Institucional

La provincia de Tierra del Fuego presentó un déficit fiscal primario equivalente a un 12,4% de su gasto primario en 2015, alcanzando el máximo valor de los últimos 10 años.

**Evolución del Déficit Fiscal Primario como porcentaje del Gasto Primario  
Tierra del Fuego – 2005/2015**



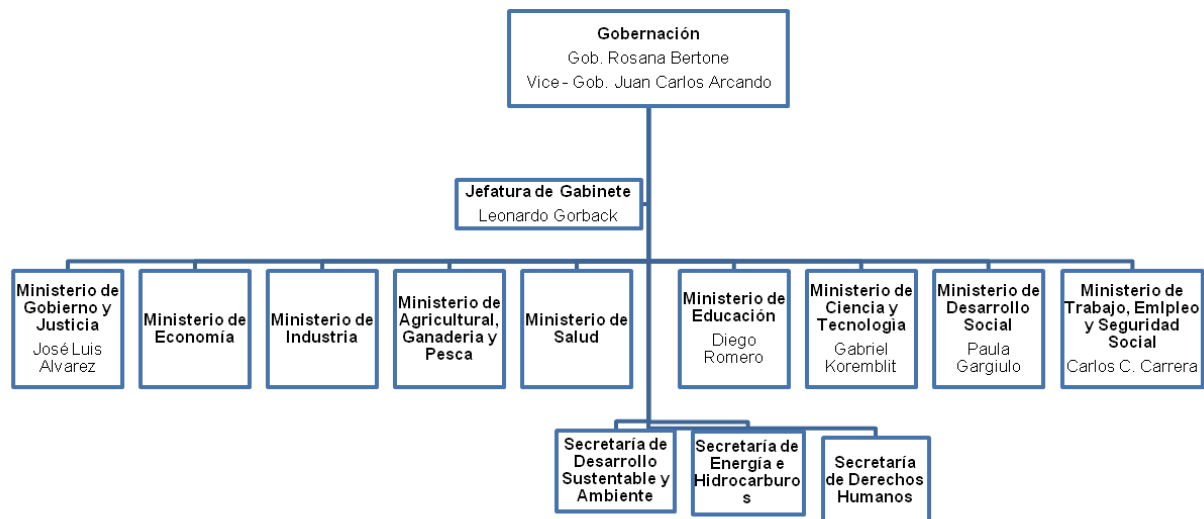
*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Si se consideran los últimos 33 años (desde la vuelta a la democracia, en 1983, hasta 2015 inclusive), se encuentra que Tierra del Fuego mostró una situación financiera deficitaria en 23 años sobre un total de 33, lo cual corresponde al 70 % del período en cuestión. Dicho promedio se encuentra por encima de la situación regional, en donde el déficit alcanzó a 20 de los 33 años considerados.

Por otro lado, resulta relevante considerar si la provincia en cuestión posee un Banco Público provincial, ya que el manejo financiero público diferirá significativamente de acuerdo a cuál sea la situación que se presente en cada uno de los casos. En el caso de Tierra del Fuego, la provincia sí posee Banco Público Provincial.

Por último, si se hace una breve mención a la situación estructural de la Provincia, se observa que la misma posee 9 Ministerios, a los cuales se les suman 3 Secretarías. A continuación se presenta el esquema de Ministerios y gobernaciones de la provincia con sus representantes, como así también el detalle del Ministerio de Hacienda y Finanzas y el de Economía, Infraestructura y Energía, por tener relevancia en el análisis efectuado.

## Gobernación y Ministerios



### I.2.11. Análisis provincial comparado

En esta sección se presenta, a modo de resumen, las tablas comparadas para el total de las provincias analizadas, siguiendo el orden establecido en la caracterización provincial.

#### *Caracterización económica*

A continuación se presentan los principales complejos productivos por provincia que surgen de las *Fichas Provinciales*, que buscan contribuir en el análisis y caracterización para el desarrollo económico y social de las provincias argentinas, las cuales son elaboradas por MECON. El orden en el que figuran no tiene relación con el grado de importancia relativa o predominio de la actividad.

Provincia	Actividad Principal
Mendoza	<ul style="list-style-type: none"><li>- Frutícola (pepita)</li><li>- Ganadero (caprino)</li><li>- Hortícola</li><li>- Metalmecánico</li><li>- Olivícola</li><li>- Petrolero-Petroquímico</li><li>- Turismo</li><li>- Vitivinícola</li></ul>
Neuquén	<ul style="list-style-type: none"><li>-Frutícola (pepita)</li><li>- Ganadero (ovino y caprino)</li><li>- Petrolero-Petroquímico</li><li>- Turismo</li></ul>
Salta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Azucarero</li><li>- Hortícola (poroto)</li><li>- Minero</li><li>-Oleaginoso</li><li>- Ganadero (bovino y caprino)</li><li>- Petrolero-Petroquímico</li><li>- Tabacalero</li><li>- Turismo</li><li>- Vitivinícola</li></ul>
Corrientes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arrocero</li><li>- Forestal</li><li>- Frutícola (citrícola)</li><li>- Ganadero</li><li>- Hortícola</li><li>- Tabacalero</li><li>- Tealero- Yerbatero</li><li>- Textil (algodonero)</li></ul>
Jujuy	<ul style="list-style-type: none"><li>- Azucarero</li><li>- Camélidos</li><li>- Hortícola (poroto)</li><li>- Metalúrgico</li><li>- Minero</li><li>- Tabacalero</li><li>- Turismo</li></ul>

<b>Santiago del Estero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algodonero- textil</li> <li>- Cerealero</li> <li>- Forestal</li> <li>- Ganadero bovino</li> <li>- Ganadero caprino</li> <li>- Hortícola</li> <li>- Oleaginoso</li> <li>- Turismo</li> </ul>
<b>Misiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forestal</li> <li>- Frutícola (cítricos)</li> <li>- Ganadero bovino</li> <li>- Tealero- Yerbatero</li> <li>- Tabacalero</li> <li>- Turismo</li> </ul>
<b>Entre Ríos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avícola</li> <li>- Cerealero (arroz)</li> <li>- Forestal</li> <li>- Frutícola (cítrica)</li> <li>- Ganadero (bovino)</li> <li>- Turismo</li> </ul>
<b>Rio Negro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frutícola (pepita)</li> <li>- Ganadero (bovino, caprino y ovino)</li> <li>- Petrolero-Petroquímico</li> <li>- Turismo</li> </ul>
<b>Tierra del Fuego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganadero (ovino)</li> <li>- Industrial (electrónico)</li> <li>- Pesquero</li> <li>- Petrolero-Petroquímico</li> <li>- Turismo</li> </ul>

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio de Economía de la Nación*

Se destaca:

- Presencia del Turismo en casi la totalidad de las provincias, a excepción de Corrientes.
- Jujuy es la única provincia donde el sector Ganadero (en ninguna de sus variantes) no aparece como complejo productivo principal.
- En Tierra del Fuego dos sectores destacados únicamente en esa provincia, son el Electrónico y el Pesquero.

**Cantidad de Empresas cada 1.000 habitantes**

	2004	2009	2014
Buenos Aires	10,5	12,9	12,2
CABA	40,1	45,5	46,3
Catamarca	6,6	7,9	8,6
Chaco	7,1	8,6	8,5
Chubut	16,7	19,6	17,1
Córdoba	14,5	18,1	17,1
Corrientes	6,6	8,4	9,0
Entre Ríos	11,8	14,7	14,5
Formosa	4,0	5,1	5,3
Jujuy	5,3	7,1	7,3
La Pampa	19,5	21,3	20,8
La Rioja	6,7	7,5	7,6
Mendoza	11,8	14,2	13,9
Misiones	7,0	8,4	8,6
Neuquén	13,0	16,2	15,7
Río Negro	15,0	18,5	16,8
Salta	6,1	7,9	8,2
San Juan	8,7	10,6	10,9
San Luis	10,0	11,8	12,2
Santa Cruz	15,0	18,4	15,6
Santa Fe	14,4	17,2	17,2
Santiago del Estero	4,7	6,3	6,6
Tierra del Fuego	16,7	18,8	20,3
Tucumán	6,4	9,3	8,7
Promedio País	12,9	15,5	15,0

	Promedio Regional		
Región Cuyo	10,2	12,2	12,3
Noroeste	5,9	7,7	7,8
Noreste	6,2	7,6	7,8
Pampeana	18,5	21,6	21,3
Patagónica	15,3	18,3	17,1

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación*

### Exportaciones per cápita

	2005	2010	2015
Buenos Aires	1.066,4	1.455,1	1.130,8
CABA	89,9	124,0	104,1
Catamarca	2.920,3	4.439,5	1.441,6
Chaco	147,9	346,0	237,0
Chubut	4.576,4	6.442,1	2.909,4
Córdoba	1.368,1	2.516,1	2.391,2
Corrientes	101,9	152,3	147,5
Entre Ríos	669,8	1.256,1	966,3
Formosa	64,3	65,2	40,9
Jujuy	315,5	560,4	449,0
La Pampa	755,1	884,4	954,0
La Rioja	545,4	803,3	629,3
Mendoza	621,8	955,8	690,5
Misiones	371,6	474,8	339,9
Neuquén	1.727,1	574,1	252,5
Río Negro	708,0	763,8	658,7
Salta	697,0	816,8	615,2
San Juan	426,6	3.021,9	1.949,4
San Luis	916,1	1.214,6	1.155,9
Santa Cruz	4.013,9	5.926,0	6.436,1
Santa Fe	2.429,7	4.741,7	3.879,6
Santiago del Estero	121,2	592,2	598,6
Tierra del Fuego	3.583,7	2.969,8	1.063,5
Tucumán	394,5	613,6	521,8
Promedio País	1.012	1.604	1.262

	Promedio Regional		
Región Cuyo	655	1.731	1.265
Noroeste	832	1.304	709
Noreste	171	260	191
Pampeana	1.063	1.830	1.571
Patagónica	2.922	3.335	2.264

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación

### Total depósitos préstamos y efectivo per cápita

	2005	2010	2015 (p)
Buenos Aires	2.368,0	6.114,2	24.404,1
CABA	36.812,7	100.521,9	334.924,9
Catamarca	2.477,3	4.431,3	17.888,6
Chaco	1.776,4	4.141,2	16.488,5
Chubut	4.394,3	12.978,8	47.486,4
Córdoba	3.060,9	8.716,9	31.434,4
Corrientes	1.316,5	3.586,6	15.131,1
Entre Ríos	2.407,6	6.107,0	22.900,4
Formosa	1.103,8	3.051,6	13.133,3
Jujuy	1.598,9	4.202,6	18.505,5
La Pampa	4.918,5	12.659,7	43.395,5
La Rioja	1.872,2	5.067,5	16.053,7
Mendoza	2.523,6	6.601,0	23.657,4
Misiones	1.321,4	4.234,3	16.342,7
Neuquén	3.959,1	10.418,7	40.286,3
Río Negro	2.351,8	6.343,8	26.608,3
Salta	1.482,0	4.993,6	19.171,6
San Juan	2.265,1	6.002,6	32.518,7
San Luis	1.740,6	4.222,6	27.600,7
Santa Cruz	4.767,8	13.056,7	44.599,1
Santa Fe	3.697,6	9.340,1	35.383,2
Santiago del Estero	2.051,7	4.596,4	19.031,7
Tierra del Fuego	7.148,5	21.557,7	80.886,1
Tucumán	1.884,9	5.471,8	19.216,2
País	5.168	13.540	47.489

	Promedio Regional		
Región Cuyo	2.176,4	5.608,7	27.925,6
Noroeste	1.894,5	4.793,9	18.311,2
Noreste	1.379,5	3.753,4	15.273,9
Pampeana	8.877,5	23.910,0	82.073,8
Patagónica	4.524,3	12.871,1	47.973,3

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación



### Caracterización Social

#### Hogares con NBI (%)

	2001	2010
Buenos Aires	7,1	6,0
CABA	13,0	8,1
Catamarca	18,4	11,3
Chaco	11,1	6,0
Chubut	24,0	15,1
Córdoba	27,6	18,2
Corrientes	13,4	8,4
Entre Ríos	14,7	8,0
Formosa	28,0	19,7
Jujuy	26,1	15,5
La Pampa	9,2	3,8
La Rioja	17,4	12,2
Mendoza	13,1	7,6
Misiones	23,5	15,6
Neuquén	15,5	10,4
Río Negro	16,1	9,4
Salta	27,5	19,4
San Juan	14,3	10,2
San Luis	13,0	7,9
Santa Cruz	10,1	8,2
Santa Fe	11,9	6,4
Santiago del Estero	26,2	17,6
Tierra del Fuego	15,5	14,2
Tucumán	20,5	13,3
Promedio País	14,3	9,1

#### Población con NBI (%)

	2001	2010
Buenos Aires	7,8	7,0
CABA	15,8	11,2
Catamarca	21,5	14,6
Chaco	13,0	8,7
Chubut	28,5	19,7
Córdoba	33,0	23,1
Corrientes	15,5	10,7
Entre Ríos	17,6	11,6
Formosa	33,6	25,2
Jujuy	28,8	18,1
La Pampa	10,3	5,7
La Rioja	20,4	15,5
Mendoza	15,4	10,3
Misiones	27,1	19,1
Neuquén	17,0	12,4
Río Negro	17,9	11,7
Salta	31,6	23,7
San Juan	17,4	14,0
San Luis	15,6	10,7
Santa Cruz	10,4	9,7
Santa Fe	14,8	9,5
Santiago del Estero	31,3	22,7
Tierra del Fuego	14,1	14,5
Tucumán	23,9	16,4
Promedio País	17,7	12,5

#### Promedio Regional

Región Cuyo	13,5	8,6
Noroeste	22,7	14,9
Noreste	19,0	12,5
Pampeana	13,9	8,4
Patagónica	16,2	11,5

#### Promedio Regional

Región Cuyo	16,1	11,7
Noroeste	26,2	18,5
Noreste	22,3	16,0
Pampeana	16,6	11,4
Patagónica	17,6	13,6

**Población con cobertura médica (%)**

	2005	2010	2015
Buenos Aires	53,4%	64,0%	66,4%
CABA	81,0%	84,0%	84,2%
Catamarca	59,2%	60,9%	69,1%
Chaco	48,1%	52,4%	54,0%
Chubut	72,6%	74,7%	76,8%
Córdoba	59,0%	70,5%	68,5%
Corrientes	46,7%	56,2%	67,8%
Entre Ríos	61,2%	67,4%	74,7%
Formosa	44,6%	55,7%	60,2%
Jujuy	47,1%	56,2%	65,9%
La Pampa	64,8%	75,8%	74,1%
La Rioja	63,6%	63,3%	71,9%
Mendoza	60,1%	69,7%	73,5%
Misiones	53,4%	64,1%	66,8%
Neuquén	59,5%	68,2%	69,3%
Río Negro	sd	66,9%	71,7%
Salta	48,9%	58,6%	76,2%
San Juan	55,1%	59,9%	63,3%
San Luis	56,9%	64,2%	68,7%
Santa Cruz	93,0%	91,8%	94,2%
Santa Fe	65,3%	70,1%	74,8%
Santiago del Estero	54,9%	59,1%	52,9%
Tierra del Fuego	81,4%	85,9%	91,2%
Tucumán	56,6%	69,1%	74,6%
Promedio País	58,9%	67,4%	70,1%

	Promedio Regional		
Región Cuyo	57,4%	64,6%	68,5%
Noroeste	55,0%	61,2%	68,4%
Noreste	48,2%	57,1%	62,2%
Pampeana	64,1%	72,0%	73,8%
Patagónica	76,6%	77,5%	80,6%

*Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación*

### Población de más de 25 años con estudios secundarios completos y más

	2005	2010	2015
Buenos Aires	37,4%	44,6%	48,4%
CABA	66,7%	74,0%	75,7%
Catamarca	51,6%	54,3%	62,2%
Chaco	42,8%	47,0%	52,4%
Chubut	41,5%	46,7%	51,2%
Córdoba	50,5%	55,6%	55,9%
Corrientes	48,0%	56,3%	62,8%
Entre Ríos	45,9%	49,5%	55,6%
Formosa	44,6%	47,6%	53,1%
Jujuy	44,9%	50,0%	60,0%
La Pampa	46,6%	49,0%	50,4%
La Rioja	44,3%	53,4%	59,6%
Mendoza	47,5%	54,1%	55,7%
Misiones	38,8%	46,0%	53,5%
Neuquén	48,8%	55,0%	48,4%
Río Negro	sd	45,1%	48,3%
Salta	50,8%	59,5%	60,2%
San Juan	42,7%	49,6%	51,8%
San Luis	40,4%	50,7%	55,2%
Santa Cruz	44,4%	52,3%	54,2%
Santa Fe	46,8%	53,0%	57,5%
Sgo del Estero	47,7%	51,3%	54,6%
Tierra del Fuego	51,0%	58,0%	65,7%
Tucumán	44,5%	52,5%	50,4%
País	45,3%	51,8%	54,8%

	Promedio Regional		
Región Cuyo	43,54%	51,48%	54,24%
Noroeste	47,28%	53,50%	57,84%
Noreste	43,54%	49,23%	55,46%
Pampeana	48,98%	54,29%	57,23%
Patagónica	46,41%	51,42%	53,59%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación

**Calidad de conexión a servicios básicos de la vivienda**

	2005	2010	2015
Buenos Aires	46,5%	49,4%	52,9%
CABA	98,6%	98,6%	99,5%
Catamarca	61,4%	69,6%	72,1%
Chaco	40,7%	47,7%	68,0%
Chubut	96,8%	95,9%	89,5%
Córdoba	51,5%	56,1%	51,8%
Corrientes	84,5%	86,7%	90,5%
Entre Ríos	74,2%	78,0%	85,4%
Formosa	86,0%	77,9%	97,9%
Jujuy	73,5%	58,0%	95,0%
La Pampa	90,5%	69,8%	97,3%
La Rioja	75,6%	65,2%	92,6%
Mendoza	88,9%	68,5%	95,2%
Misiones	35,7%	35,1%	46,7%
Neuquén	84,2%	65,5%	93,7%
Río Negro	sd	64,1%	91,3%
Salta	92,6%	70,8%	90,3%
San Juan	34,0%	27,6%	36,0%
San Luis	71,9%	64,3%	94,0%
Santa Cruz	98,1%	74,4%	98,8%
Santa Fe	62,6%	48,8%	67,6%
Santiago del Estero	35,0%	29,9%	57,1%
Tierra del Fuego	96,7%	72,7%	95,2%
Tucumán	63,7%	53,2%	69,4%
País	62,0%	48,6%	67,5%

Promedio Regional			
Región Cuyo	64,92%	53,48%	75,08%
Noroeste	66,96%	57,77%	79,42%
Noreste	61,72%	61,84%	75,75%
Pampeana	70,68%	66,78%	75,76%
Patagónica	93,94%	74,53%	93,72%

**Calidad de los materiales de construcción de la vivienda**

	2005	2010	2015
Buenos Aires	70,4%	72,9%	74,2%
CABA	96,3%	94,2%	94,7%
Catamarca	54,6%	67,8%	76,3%
Chaco	54,6%	62,4%	75,5%
Chubut	88,6%	85,5%	88,1%
Córdoba	72,5%	85,3%	83,4%
Corrientes	70,0%	72,8%	79,5%
Entre Ríos	77,7%	75,2%	82,2%
Formosa	49,5%	56,4%	65,2%
Jujuy	42,4%	45,6%	53,9%
La Pampa	84,1%	83,2%	97,7%
La Rioja	58,4%	66,8%	79,6%
Mendoza	65,5%	76,7%	74,8%
Misiones	64,6%	71,3%	75,9%
Neuquén	83,4%	88,0%	88,4%
Río Negro	sd	84,2%	89,6%
Salta	61,4%	59,3%	64,3%
San Juan	61,6%	63,3%	69,2%
San Luis	81,7%	88,6%	92,4%
Santa Cruz	90,3%	94,0%	97,0%
Santa Fe	78,4%	76,9%	84,7%
Santiago del Estero	62,5%	78,0%	78,7%
Tierra del Fuego	91,3%	95,0%	95,3%
Tucumán	55,9%	60,8%	69,1%
Promedio País	74,1%	76,7%	79,1%

Promedio Regional			
Región Cuyo	69,61%	76,18%	78,80%
Noroeste	55,86%	63,05%	70,33%
Noreste	59,68%	65,72%	74,03%
Pampeana	79,91%	81,29%	86,17%
Patagónica	88,42%	89,34%	91,68%

Fuente: IERAL sobre la base de Ministerio del Interior de la Nación

### Aspectos Fiscales e Institucionales

Cantidad de años con déficit desde 1983 - 2015 (por provincia y promedio regional)			¿Tiene banco público provincial?	¿Tiene caja de jubilaciones?
Región Pampeana	18	56%		
BUENOS AIRES	24	73%	Sí	No Transferida
CÓRDOBA	19	58%	Sí	No Transferida
ENTRE RÍOS	19	58%	No	No Transferida
SANTA FE	19	58%	No	No Transferida
LA PAMPA	11	33%	Sí	No Transferida
C.A.B.A.	15	45%	Sí	-
Región Noroeste	19	58%		
CATAMARCA	21	64%	No	Transferida
JUJUY	26	79%	No	Transferida
LA RIOJA	18	55%	Sí	Transferida
SALTA	17	52%	No	Transferida
SGO. DEL ESTERO	13	39%	No	Transferida
TUCUMÁN	17	52%	No	Transferida
Región Noreste	21	64%		
CORRIENTES	19	58%	Sí	No Transferida
CHACO	24	73%	Sí	No Transferida
FORMOSA	18	55%	No	No Transferida
MISIONES	21	64%	No	No Transferida
Región Cuyana	13	41%		
MENDOZA	16	48%	No	Transferida
SAN JUAN	14	42%	No	Transferida
SAN LUIS	9	27%	No	Transferida
Región Patagónica	20	63%		
CHUBUT	21	64%	Sí	No Transferida
NEUQUÉN	16	48%	Sí	No Transferida
RÍO NEGRO	20	61%	No	Transferida
SANTA CRUZ	20	61%	No	No Transferida
TIERRA DEL FUEGO	23	70%	Sí	No Transferida

## I.3 Estado de situación y evolución fiscal en las provincias argentinas

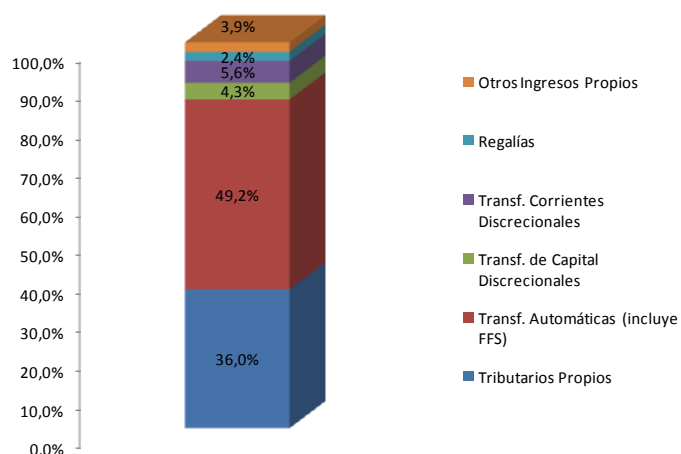
### I.3.1 Recursos provinciales

#### I.3.1.1.Introducción

Un elemento común a todas las provincias argentinas es su bajo grado de correspondencia fiscal. Para el año 2015, más de la mitad de los recursos de las provincias corresponda a transferencias de la Nación, y apenas 36% de la misma pertenecía a recursos tributarios propios. De estas transferencias, aproximadamente un 80% corresponde a coparticipación automática, la cual sigue un criterio predefinido con anterioridad, pero que presenta una serie de distorsiones fruto de las sucesivas modificaciones que ha sufrido; el restante 20% corresponde a transferencias de tipo más discrecional. El resto de los ingresos se completa con Regalías (2,4%), y otros ingresos propios (3,9%).

#### Recursos de la Administración Pública Provincial

Año 2015

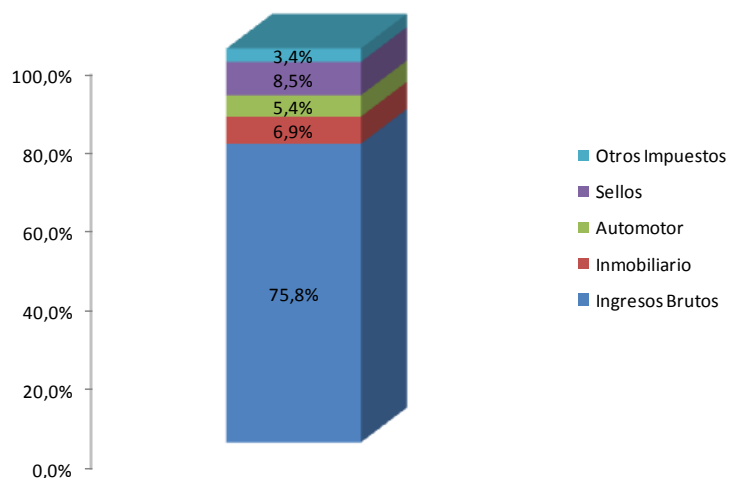


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Considerando la composición de los recursos tributarios, se observa que el principal impuesto que recaudaron las provincias en el año 2015 ha sido el impuesto a los ingresos brutos, que corresponde a más de tres cuartas partes de los ingresos tributarios. Sin embargo, la literatura especializada coincide en que este impuesto es sumamente distorsivo, en especial al ser aplicado a la industria ya que aumenta la presión tributaria efectiva en las ramas finales de las cadenas productivas. Con apenas 8,5% de la recaudación se encuentra el impuesto a los sellos, seguido por el inmobiliario (6,9%) y el impuesto a los automotores (5,4%).

#### Recaudación Tributaria Propia Provincial

Año 2015



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Con excepción del impuesto a los sellos, que es recaudado por las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el encargado de recaudar cada impuesto varía de jurisdicción en jurisdicción. En particular, se cede a los municipios la potestad de recaudar el impuesto inmobiliario urbano y el impuesto a los automotores en varias de las provincias, detalladas en la tabla inferior. La provincia de Chubut destaca en este aspecto, ya que también cede a los municipios la recaudación del impuesto inmobiliario rural e ingresos brutos (contribuyentes locales), reservándose para sí la recaudación de ingresos brutos sujetos al régimen de convenio multilateral.

Jurisdicción		Ingresos Brutos		Inmobiliario		Automotores
		Directo	Convenio	Urbano	Rural	
NOA	Catamarca	P	P	P	P	P
	Jujuy	P	P	P	P	M
	Santiago del Estero	P	P	P	P	P
	Tucumán	P	P	P	P	P
	Salta	P	P	M	P	M
	La Rioja	P	P	P	P	P
NEA	Formosa	P	P	M	P	M
	Chaco	P	P	M	P	M
	Misiones	P	P	P	P	P
	Corrientes	P	P	M	P	M
PAMPEANA	Entre Ríos	P	P	P	P	P
	Córdoba	P	P	P	P	M
	Santa Fe	P	P	P	P	P
	Buenos Aires	P	P	P	P	P
	CABA	P	P	P	P	P
	La Pampa	P	P	P	P	P
CUYO	San Luis	P	P	P	P	P
	San Juan	P	P	P	P	P
	Mendoza	P	P	P	P	P
PATAGÓNICA	T. del Fuego	P	P	M	P	M
	Santa Cruz	P	P	M	P	M
	Neuquén	P	P	P	P	M
	Chubut	M	P	M	M	M
	Río Negro	P	P	P	P	P

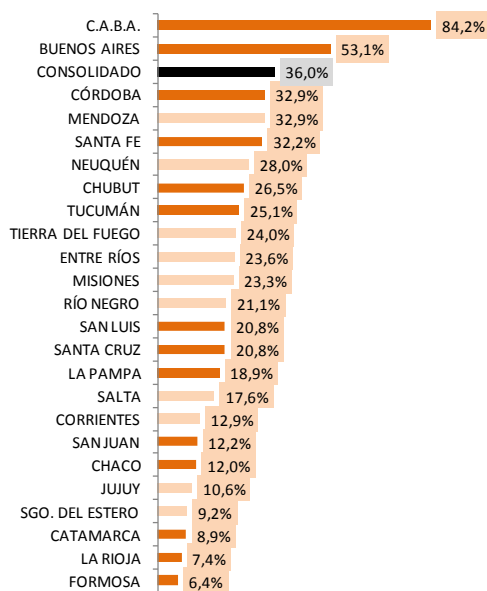
### I.3.1.2. Correspondencia Fiscal

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) se destaca como la de mayor autonomía fiscal, seguida por Buenos Aires, ubicándose ambas por encima del Consolidado Provincial. Córdoba, Mendoza y Santa Fe tienen un comportamiento similar, encontrándose en promedio, 3 puntos porcentuales por debajo del Consolidado. En el extremo opuesto, se encuentran Formosa, Santiago del Estero, La Rioja, Catamarca, Jujuy, Corrientes, Chaco y San Juan representando las de menor autonomía fiscal, ubicándose, en promedio, 26 puntos porcentuales por debajo del Consolidado.

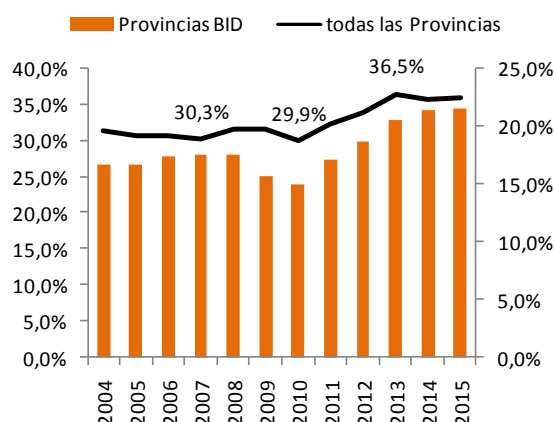
Si se considera la evolución de este concepto en los últimos diez años (2004/2015), se obtiene que a partir del año 2011 que comienza a crecer dicho indicador, implicando un mayor grado de autonomía fiscal.



**Correspondencia Fiscal (Ingresos Propios/Ingresos Totales)**  
**Año 2015 – todas las provincias**



**Correspondencia Fiscal (Ingresos Propios/Ingresos Totales)**  
**Todas las Provincias y Provincias BID – 2004/2015**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

### I.3.1.3. Ingresos brutos

El principal impuesto provincial es el impuesto a los Ingresos Brutos,<sup>2</sup> el cual grava el ejercicio de la actividad económica con fines de lucro en una provincia. La base imponible consiste en los ingresos brutos por el ejercicio de la actividad gravada, devengados durante el período fiscal correspondiente. Cada provincia fija una alícuota general y determina montos mínimos que deben pagarse independientemente del nivel de facturación. A su vez, existen alícuotas y montos mínimos diferenciales según la actividad económica en cuestión, así como según el tipo de contribuyente. Por ejemplo, la provincia de Neuquén posee una alícuota general de 3% y varía entre 2% y 5% según el tipo de actividad gravada; a su vez, esta alícuota se reduce en algunas actividades a 2,5% para las empresas pequeñas (definidas en manera diferencial según el sector), y se incrementa a 3,5% para los grandes contribuyentes.

En varias provincias existen a su vez agentes de percepción y de retención de los ingresos brutos. Los primeros son aquellos que realizan ventas de bienes y servicios, por las cuales cobran un adicional correspondiente a una percepción de ingresos brutos, que luego transfieren al fisco en nombre del contribuyente. Los agentes de retención (generalmente pero no siempre organismos públicos), por otro lado, son aquellos que realizan compras de bienes, en las que detraen del total a pagar un monto correspondiente a una retención de ingresos brutos, que luego deben transferir

<sup>2</sup>Denominado Impuesto a las Actividades Económicas en Salta.

al fisco en nombre del contribuyente. Este sistema permite cobrar durante el ejercicio fiscal impuestos que se devengan al final del mismo, y reduce las posibilidades de evasión; sin embargo, aumenta la complejidad del sistema y constituye una carga administrativa no retribuida para los agentes de percepción y retención.

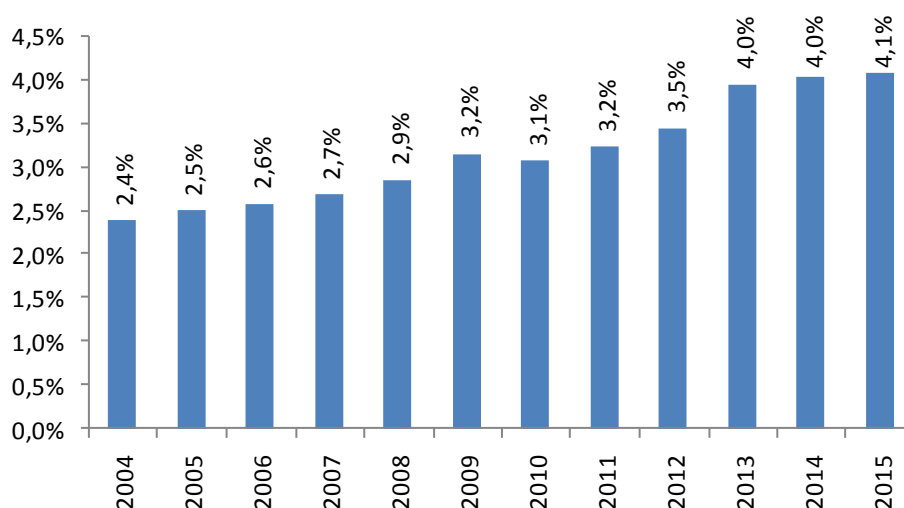
Para los contribuyentes que operan en varias provincias, existe un sistema coordinado de cobro de este impuesto, denominado “Convenio Multilateral”, mediante el cual las provincias se compensan por las ventas realizadas en una provincia pero grabadas por la jurisdicción de otra.

El impuesto a los Ingresos Brutos es muy criticado en la literatura por sus efectos distorsivos cuando se aplica en las etapas intermedias de producción. La imposibilidad de deducir impuestos incluidos en el precio de los insumos genera un efecto en cascada (se cobran impuestos sobre impuestos) lo que incrementa la tasa efectiva. Esto a su vez genera una serie de inconvenientes: altera los precios relativos de los bienes y servicios finales y consecuentemente la elección de los consumidores; incentiva la integración vertical en los procesos de producción de bienes, atentando artificialmente contra la descentralización y especialización de la producción; discrimina contra los bienes de capital, en la medida que su venta esté gravada; atenta contra la competitividad al aumentar el precio de los bienes de exportación, dado el impuesto pagado en los eslabones anteriores del proceso productivo, y penaliza relativamente a la producción nacional, en la medida que los bienes importados hayan gozado de una imposición neutral en su país de origen. En la mayor parte de los países en que se aplicaba ya ha sido reemplazado, ya sea por un impuesto sobre las ventas finales o un IVA provincial.

En respuesta a estos problemas, existen numerosas exenciones y reducciones de tarifas en varias provincias, en especial para el sector agropecuario y la industria manufacturera. Las condiciones para acceder a las mismas difieren según la jurisdicción, pero habitualmente se dirigen para empresas radicadas en la provincia en cuestión, y/o aquellas que regularizada su situación fiscal con la dirección de rentas de su provincia. Este tratamiento diferencial entre provincias de distintas jurisdicciones genera una serie de inconvenientes legales y administrativos: por una parte, obliga a las empresas a registrarse en cada provincia en la que quieran operar, lo cual dificulta realizar ventas entre provincias; a su vez, existen dificultades en determinar el lugar de ejecución de una actividad, en especial en los sectores más modernos y dinámicos (en especial el caso de la venta y mantenimiento de software); finalmente, el trato diferenciado entre empresas funciona como una suerte de aduana interna, lo cual está expresamente prohibido en la Constitución Nacional y atenta contra el desarrollo económico federal.

A pesar de ello, este impuesto continuó siendo el de mayor importancia en las finanzas provinciales, y su participación se ha incrementado a lo largo del tiempo. Medido en términos del PIB, la recaudación de este impuesto para las 24 provincias ha aumentado 1,7pp desde 2004 (2,4%) hasta el 2015 (4,1%).

### Ingresos Brutos como % del PIB



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

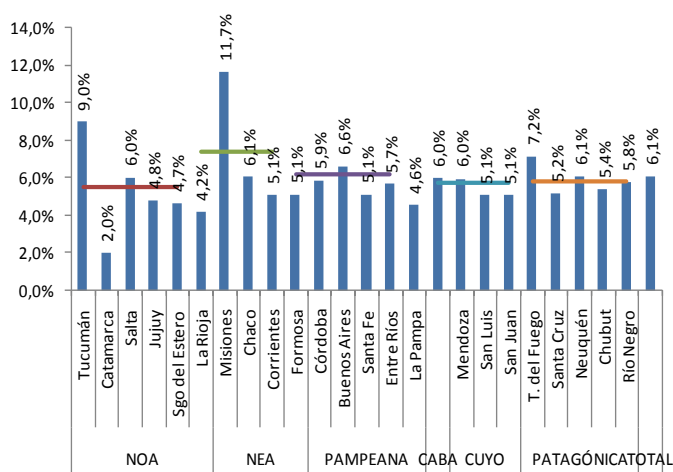
Para el año 2015 su participación en el total del PBG provincial es aún mayor, representando 6,1% del mismo.<sup>3</sup> No hay una gran dispersión de su participación en el producto entre regiones, siendo un poco más importante en el NEA (7,4%) y con menor participación en el NOA (cercano al 5,5%). Esto se debe principalmente a que estas regiones incluyen al máximo y el mínimo de la serie respectivamente: Misiones recauda en concepto de IIBB 11,7% de su PBG, mientras que Catamarca tan solo 2%. Las provincias consideradas en el primer informe (cuyo análisis es más detallado), en el caso de Salta y Neuquén se encuentran en torno al promedio regional, mientras que Mendoza es la que más recauda de Cuyo y Corrientes la que menos lo hace del NEA. Por su parte, de las 6 provincias analizadas en la segunda instancia, se encuentran por encima del total nacional Misiones (11,7%) y Tierra del Fuego (7,2%), mientras que las demás se encuentran en torno al 5% de su PBG, por debajo del total nacional.

<sup>3</sup> La suma de los PBG no iguala el PBI nacional. Esto se debe tanto a falencias metodológicas y falta de coordinación en el cálculo de los mismos.

## Ingresos Brutos como % del PBG (año 2015)

Ingresos Brutos como % del PBG (año 2015)

NOA	Tucumán	9,0%
	Catamarca	2,0%
	Región	5,5%
	Salta	6,0%
	Jujuy	4,8%
	Sgo del Estero	4,7%
NEA	La Rioja	4,2%
	Misiones	11,7%
	Región	7,4%
	Chaco	6,1%
	Corrientes	5,1%
PAMPEANA	Formosa	5,1%
	Córdoba	5,9%
	Buenos Aires	6,6%
	Región	6,2%
	Santa Fe	5,1%
	Entre Ríos	5,7%
CUYO	La Pampa	4,6%
	CABA	6,0%
	Mendoza	6,0%
	San Luis	5,1%
PATAGÓNICA	Región	5,7%
	San Juan	5,1%
	T. del Fuego	7,2%
	Santa Cruz	5,2%
	Región	6,1%
	Chubut	5,4%
PATAGÓNICA	Río Negro	5,8%
	Total País	6,1%

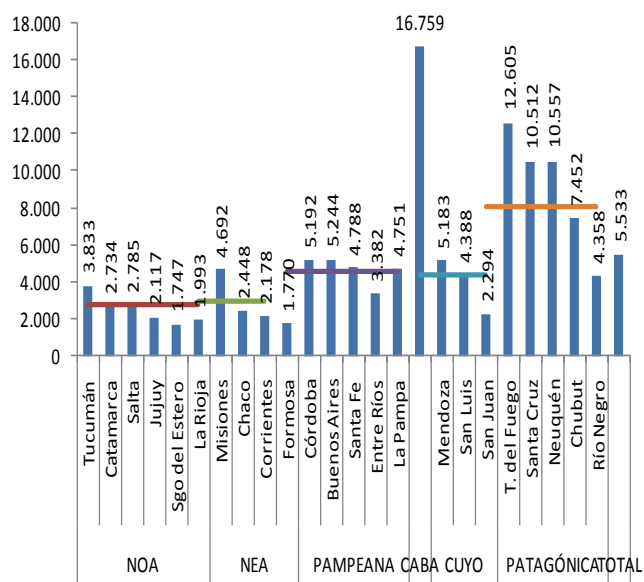


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Sí existe una mayor disparidad en los montos recaudados per cápita, debido a las grandes diferencias de ingresos entre provincias. En este caso, tanto NOA como NEA son las que menos recaudan, con en torno a 2.800 pesos de 2015 por habitante. CABA es la región que más recauda, fruto de su elevado PBG per cápita (comparable al de Suiza) con 16.759 pesos, siendo seguida por la Patagonia, con 8.100 pesos por habitante.

## Ingresos Brutos per cápita (año 2015)

NOA	Tucumán	3.833
	Catamarca	2.734
	<b>Región</b>	<b>2.768</b>
	Salta	2.785
	Jujuy	2.117
	Sgo del Estero	1.747
	La Rioja	1.993
NEA	Misiones	4.692
	<b>Región</b>	<b>2.947</b>
	Chaco	2.448
	Corrientes	2.178
	Formosa	1.770
PAMPEANA	Córdoba	5.192
	Buenos Aires	5.244
	<b>Región</b>	<b>4.525</b>
	Santa Fe	4.788
	Entre Ríos	3.382
	La Pampa	4.751
<b>CABA</b>		<b>16.759</b>
CUYO	Mendoza	5.183
	San Luis	4.388
	<b>Región</b>	<b>4.372</b>
	San Juan	2.294
PATAGÓNICA	T. del Fuego	12.605
	Santa Cruz	10.512
	Neuquén	10.557
	<b>Región</b>	<b>8.100</b>
	Chubut	7.452
	Río Negro	4.358
<b>Total País</b>		<b>5.533</b>



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

### I.3.1.4. Sellos

El impuesto a los sellos funciona cobrando un impuesto a los contratos, actos y operaciones que realicen individuos y entidades, ya sea a través de una alícuota sobre el valor del contrato en cuestión, o a través de una suma fija. Cada provincia establece una serie de alícuotas, montos mínimos y sumas fijas para diversos contratos, ya sean de empleo, de locación, de transferencia de inmuebles o vehículos, etc. Así, por ejemplo, para efectuar la compra de un inmueble en la provincia de Salta, debe pagarse una tasa de 2,5% sobre el valor del contrato. Existen numerosas exenciones para este impuesto que difieren de provincia en provincia, ya sea para sectores en particular (por ejemplo, en Mendoza se eximen los contratos laborales para el sector vitivinícola), para algunas actividades bancarias (depósitos en caja de ahorro, operaciones de plazo fijo) para algunos contribuyentes (cooperativas) o para operaciones económicas específicas (como inversiones para expandir la capacidad productiva). Este impuesto es de fácil recaudación, ya que es necesario su pago para realizar contratos de manera legal, y tiene un costo de recaudación muy bajo.

Este impuesto comparte gran parte de los problemas mencionados para el caso de ingresos brutos. Entre ellos, desincentiva las exportaciones, al no identificarse exactamente los impuestos pagados en operaciones anteriores a la venta al exterior; conduce a localizaciones artificiales, en especial cuando en la actividad existen montos importantes establecidos en contratos sujetos al impuesto y, lo que es más importante, suele gravar directamente las decisiones de inversión, lo cual atenta contra el crecimiento económico. Es un impuesto no neutral, dada la cantidad de exenciones y la alta posibilidad de elusión y evasión que presenta, y no respeta el principio de capacidad contributiva, al ser imprecisa la relación entre el tributo y la capacidad individual de pago. En reiterados Pactos Fiscales se ha propuesto su eliminación, y diversos países del mundo ya lo han reducido o eliminado.

### Sellos como % del PIB

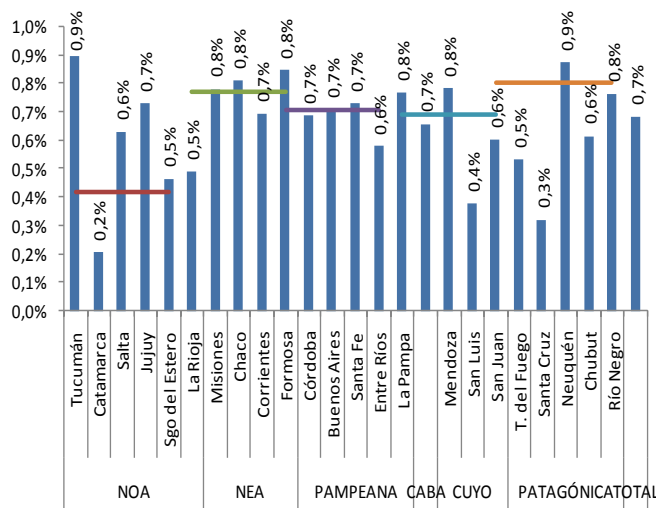


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

A pesar de ello, sigue siendo el segundo impuesto en cuanto a importancia, y su participación en el PIB también ha aumentado, comenzando el período (2004) con 0,3% y finalizando el mismo (2015) con 0,5%. La participación en el PBG desagregada por región presenta también disparidades, con un mínimo de 0,4% en NOA y un máximo de 0,8% en NEA y en la Patagonia, un patrón similar al de Ingresos Brutos. Las provincias de menor recaudación de este impuesto son Catamarca (0,2%) y Santa Cruz (0,3%), mientras que las de mayor son Neuquén (0,9%), Tucumán (0,9%), Mendoza (0,8%), y Misiones (0,8%).

### Sellos como % del PBG (año 2015)

<b>NOA</b>	Tucumán	0,9%
	Catamarca	0,2%
	<b>Región</b>	<b>0,4%</b>
	Salta	0,6%
	Jujuy	0,7%
	Sgo del Estero	0,5%
	La Rioja	0,5%
<b>NEA</b>	Misiones	0,8%
	<b>Región</b>	<b>0,8%</b>
	Chaco	0,8%
	Corrientes	0,7%
	Formosa	0,8%
<b>PAMPEANA</b>	Córdoba	0,7%
	Buenos Aires	0,7%
	<b>Región</b>	<b>0,7%</b>
	Santa Fe	0,7%
	Entre Ríos	0,6%
	La Pampa	0,8%
<b>CABA</b>		0,7%
<b>CUYO</b>	Mendoza	0,8%
	San Luis	0,4%
	<b>Región</b>	<b>0,7%</b>
	San Juan	0,6%
<b>PATAGÓNICA</b>	T. del Fuego	0,5%
	Santa Cruz	0,3%
	Neuquén	0,9%
	<b>Región</b>	<b>0,8%</b>
	Chubut	0,6%
	Río Negro	0,8%
<b>Total País</b>		<b>0,7%</b>

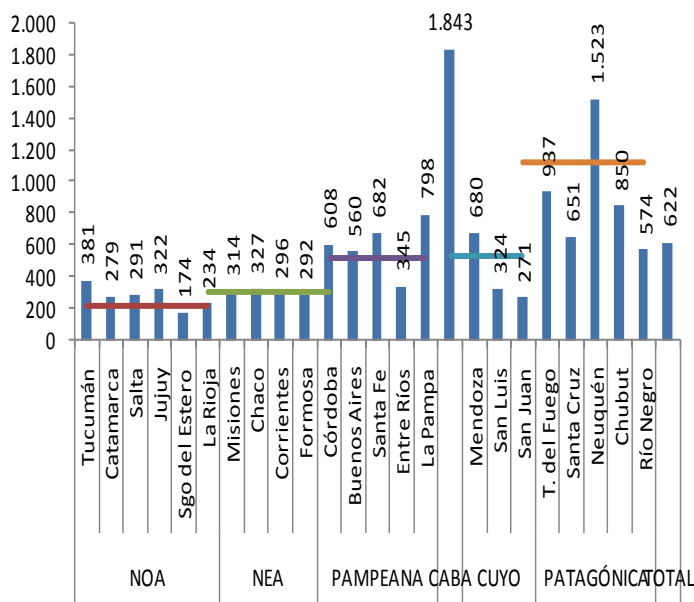


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Al igual que con ingresos brutos, CABA y la Patagonia son las regiones de mayor recaudación al considerarla en pesos per cápita, con 1.843 y 1.121 respectivamente. Por el contrario, tanto NOA como NEA recaudan menos de 350 pesos de 2015 por persona por año.

### Sellos per cápita (año 2015)

NOA	Tucumán	381
	Catamarca	279
	<b>Región</b>	<b>210</b>
	Salta	291
	Jujuy	322
	Sgo del Estero	174
NEA	La Rioja	234
	Misiones	314
	<b>Región</b>	<b>309</b>
	Chaco	327
	Corrientes	296
	Formosa	292
PAMPEANA	Córdoba	608
	Buenos Aires	560
	<b>Región</b>	<b>513</b>
	Santa Fe	682
	Entre Ríos	345
	La Pampa	798
<b>CABA</b>		<b>1.843</b>
CUYO	Mendoza	680
	San Luis	324
	<b>Región</b>	<b>528</b>
	San Juan	271
PATAGÓNICA	T. del Fuego	937
	Santa Cruz	651
	<b>Región</b>	<b>1.121</b>
	Chubut	850
	Río Negro	574
<b>Total País</b>		<b>622</b>



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

#### I.3.1.5. Inmobiliario

El impuesto inmobiliario, al igual que el impuesto al automotor, busca gravar las manifestaciones de riqueza, en este caso, la propiedad de un inmueble rural o urbano. Por lo general, existe un monto mínimo a cobrar anualmente por cada parcela y se establecen distintas alícuotas para inmuebles edificados, que depende del valor fiscal de la propiedad edificada así como del terreno libre de edificación. Dependiendo de la provincia, existen también recargos por terrenos baldíos o inmuebles abandonados. En la ley tarifaria de cada provincia se indica las parcelas de qué ciudades y municipios (o ejidos urbanos) serán consideradas como parcelas urbanas. No existen grandes exenciones para este impuesto, aunque dependiendo de la provincia se designa un valor fiscal mínimo debajo del cual la alícuota a abonar es cero.

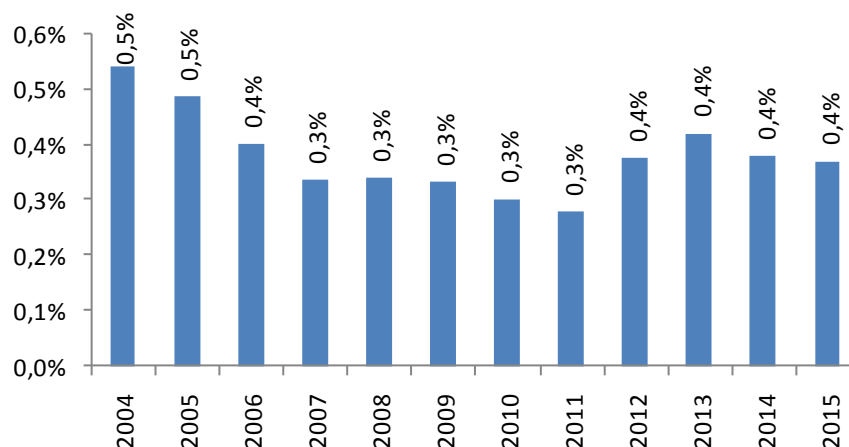
Si bien el impuesto inmobiliario presenta una gran capacidad recaudatoria, presenta importantes costos administrativos para realizar su recaudación. Por un lado, debe existir una oficina de Catastro, la cual tiene un registro de todos los lotes urbanos y rurales existentes en una provincia,



incluyendo un detalle de sus dimensiones y una estimación tanto del valor fiscal del lote como de las mejoras realizadas sobre el mismo. A su vez, es necesaria la existencia de un Registro de la Propiedad, análogo al Registro del Automotor, que posea un registro de quién es el propietario de cada inmueble y que anote las transferencias que se lleven a cabo. Finalmente, la Dirección Provincial de Rentas debe aplicar las alícuotas establecidas en la ley tributaria al valor fiscal establecido por la oficina de Catastro y remitirle dicha factura al propietario que figure en el Registro de la Propiedad. Si alguno de estos eslabones falla en cumplir su labor en forma eficaz, la recaudación del tributo se verá fuertemente perjudicada.

En particular, durante los últimos 15 años ha disminuido considerablemente la recaudación de este impuesto producto de la no actualización de los valores fiscales por parte de la oficina de Catastro, motivados por el alto costo político que tiene aumentar este impuesto, en comparación con otros más ocultos para el contribuyente como es el caso de los Ingresos Brutos. Entre 2000 y 2011, este impuesto disminuyó en un 50% su participación sobre el PIB, pasando de 0,6% a 0,3%, para luego mantenerse relativamente estable alrededor de 0,4% en 2012-15. En consecuencia, su participación en la recaudación también ha disminuido considerablemente en este período, al mantenerse constantes o incrementarse la importancia de los demás impuestos.

### Inmobiliario como % del PIB



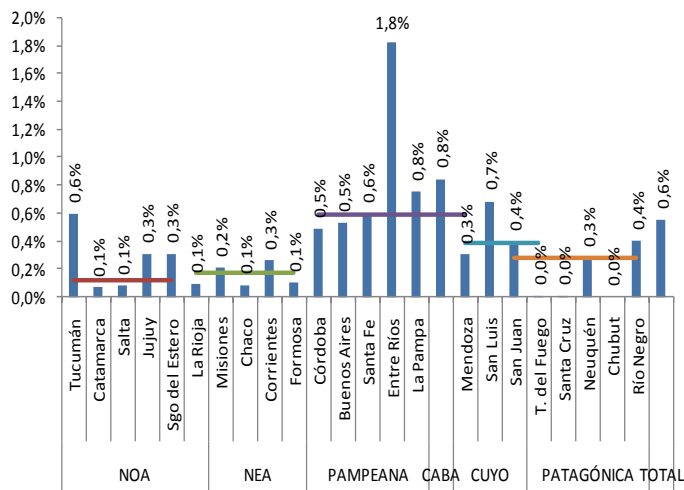
Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Para el año 2015, este impuesto alcanzaba medio punto porcentual del PBG tan sólo para la región Pampeana y CABA, en donde representaba 0,8% del producto. Entre Ríos es la provincia que más recauda este impuesto, con una participación de 1,8% de su PBG, más del doble que la segunda. Por otra parte, tanto en NOA como en NEA este impuesto recauda menos de 0,2% del producto, y en el total del país existen 8 provincias en la que representa apenas 0,1% del mismo. No obstante,

se debe recordar que en algunas provincias, el impuesto inmobiliario urbano es aplicado por los municipios.

### Inmobiliario como % del PBG (año 2015)

NOA	Tucumán	0,6%
	Catamarca	0,1%
	Región	0,1%
	Salta	0,1%
	Jujuy	0,3%
	Sgo del Estero	0,3%
	La Rioja	0,1%
NEA	Misiones	0,2%
	Región	0,2%
	Chaco	0,1%
	Corrientes	0,3%
	Formosa	0,1%
PAMPEANA	Córdoba	0,5%
	Buenos Aires	0,5%
	Región	0,6%
	Santa Fe	0,6%
	Entre Ríos	1,8%
	La Pampa	0,8%
	Mendoza	0,3%
CABA		0,8%
CUYO	San Luis	0,7%
	Región	0,4%
	San Juan	0,4%
	T. del Fuego	0,0%
PATAGÓNICA	Santa Cruz	0,0%
	Región	0,3%
	Neuquén	0,3%
	Chubut	0,0%
	Río Negro	0,4%
Total País		0,6%

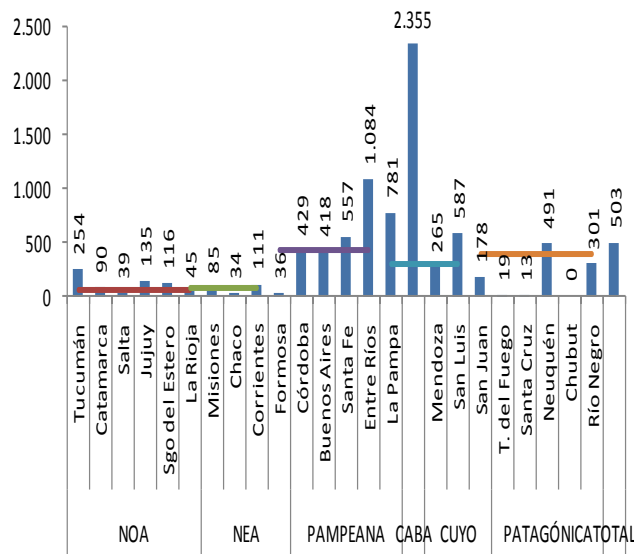


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

En cuanto a la recaudación en pesos per cápita, una vez más CABA lidera al país, con 2.355 pesos de 2015 por habitante por año, casi 5 veces el promedio nacional. La región de mayor recaudación es la Pampeana, con 421 pesos. La menor recaudación se da en NEA, en donde se recaudaron 39 pesos por habitante durante todo 2015, monto que aun así fue mayor a la recaudación de 5 provincias del país.

### Inmobiliario per cápita (año 2015)

NOA	Tucumán	254
	Catamarca	90
	Región	59
	Salta	39
	Jujuy	135
	Sgo del Estero	116
NEA	La Rioja	45
	Misiones	85
	Región	70
	Chaco	34
	Corrientes	111
	Formosa	36
PAMPEANA	Córdoba	429
	Buenos Aires	418
	Región	427
	Santa Fe	557
	Entre Ríos	1.084
	La Pampa	781
<b>CABA</b>		<b>2.355</b>
CUYO	Mendoza	265
	San Luis	587
	Región	294
	San Juan	178
PATAGÓNICA	T. del Fuego	19
	Santa Cruz	13
	Neuquén	491
	Región	391
	Chubut	0
	Río Negro	301
<b>Total País</b>		<b>503</b>



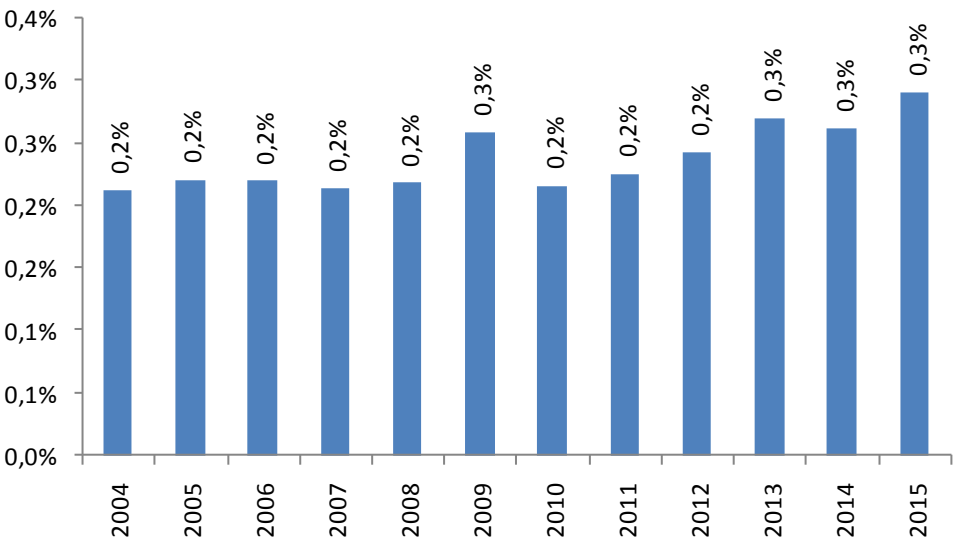
Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

#### I.3.1.6. Automotor

El impuesto al automotor grava la tenencia o propiedad de un vehículo automotor por parte de un individuo radicado en la provincia en cuestión. Este tributo recae sobre una manifestación particular de la riqueza a fines de gravar a quienes tengan mayor capacidad de pago (si bien la propiedad de un automóvil es un indicador débil de la riqueza individual), y a quienes se beneficien de los servicios viales prestados por las provincias y los municipios. Cada provincia publica una escala con los montos a pagar del impuestos dependiendo del tipo de vehículo (cobrando más a los autos más caros y de mayor dimensión) y de su antigüedad (los más nuevos tributan un monto mayor). Esta escala puede ser detallada (la provincia de Mendoza publica montos para más de 2000 modelos de vehículos, con alícuotas diferenciadas para antigüedades de 1 a 15 años), o bien genérica, especificando cuánto debe pagarse de acuerdo al peso del vehículo, su cantidad de ruedas, y una serie de especificaciones técnicas. No existen grandes exenciones de este impuesto; por lo general se exime de su pago a diplomáticos, turistas, discapacitados y, en algunas provincias, a quienes utilicen los automotores como bien de uso en la producción rural.

En varias provincias (como es el caso de Salta, Neuquén, Corrientes, Chubut y Jujuy) la potestad del impuesto recae sobre las provincias, pero el ente responsable de recaudar el impuesto es el gobierno municipal. Otras provincias (como el caso de Córdoba) el gobierno municipal cobra impuestos adicionales por la propiedad de vehículos automotores. El cobro de este impuesto precisa de la participación de un Registro del Automotor, que detalle el modelo y la antigüedad de los vehículos en posesión de cada contribuyente radicado en la provincia, y que realice un seguimiento de las transferencias que ocurrieren.

**Automotor como % del PIB**

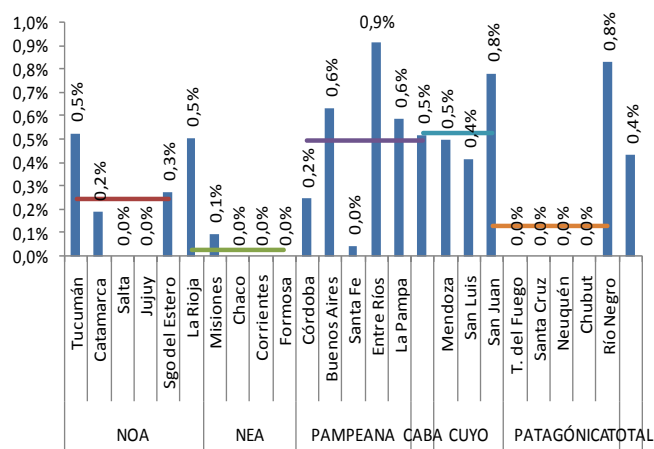


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

La participación de este impuesto se ha mantenido relativamente constante en el período 2004-2015, oscilando entre 0,2% y 0,35% del producto, sin una tendencia clara. Sin embargo, su participación en el total recaudado se ha reducido ya que tanto ingresos brutos como sellos duplicaron su participación en el total. Para el año 2015, la participación sobre el PBG alcanzó el 0,4%.

## Automotor como % del PBG (año 2015)

NOA	Tucumán	0,5%
	Catamarca	0,2%
	Región	0,2%
	Salta	0,0%
	Jujuy	0,0%
	Sgo del Estero	0,3%
	La Rioja	0,5%
NEA	Misiones	0,1%
	Región	0,0%
	Chaco	0,0%
	Corrientes	0,0%
	Formosa	0,0%
PAMPEANA	Córdoba	0,2%
	Buenos Aires	0,6%
	Región	0,5%
	Santa Fe	0,0%
	Entre Ríos	0,9%
CABA	La Pampa	0,6%
		0,5%
CUYO	Mendoza	0,5%
	San Luis	0,4%
	Región	0,5%
	San Juan	0,8%
PATAGÓNICA	T. del Fuego	0,0%
	Santa Cruz	0,0%
	Neuquén	0,0%
	Región	0,1%
	Chubut	0,0%
PATAGÓNICA	Río Negro	0,8%
		0,4%
<b>Total País</b>		<b>0,4%</b>

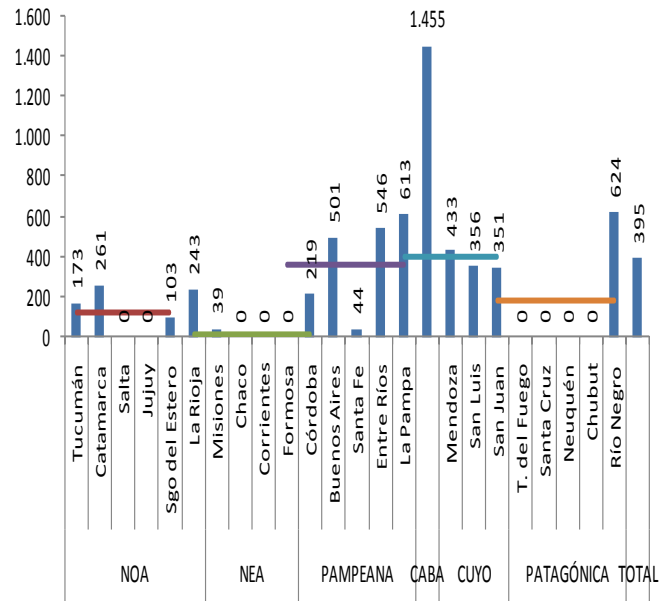


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

La participación en el PBG por regiones se ve distorsionada debido a que varias provincias ceden a los municipios la potestad de recaudar este impuesto. En las regiones en las que todas las provincias recaudan el impuesto (Pampeana, CABA y Cuyo), la participación en el PBG es notoriamente similar, ubicándose entre 0,39% y 0,43% del PBG.

### Automotor per cápita (año 2015)

NOA	Tucumán	173
	Catamarca	261
	Región	121
	Salta	0
	Jujuy	0
	Sgo del Estero	103
NEA	La Rioja	243
	Misiones	39
	Región	12
	Chaco	0
	Corrientes	0
	Formosa	0
PAMPEANA	Córdoba	219
	Buenos Aires	501
	Región	360
	Santa Fe	44
	Entre Ríos	546
	La Pampa	613
CABA		1.455
CUYO	Mendoza	433
	San Luis	356
	Región	402
	San Juan	351
PATAGÓNICA	T. del Fuego	0
	Santa Cruz	0
	Neuquén	0
	Región	185
	Chubut	0
	Río Negro	624
Total País		395

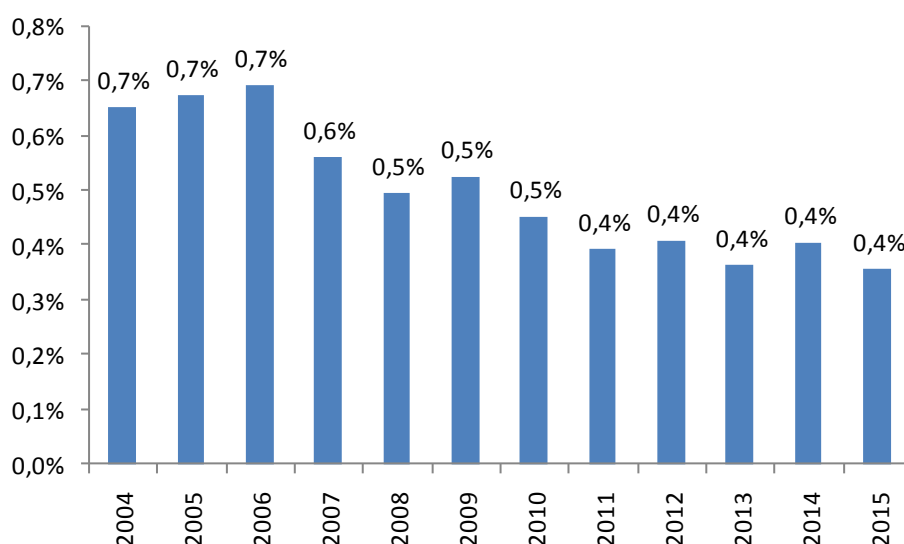


La recaudación per cápita es también similar entre la región Pampeana y Cuyo, ubicándose en 360 y 402 pesos por habitante respectivamente. CABA una vez más es la región que más recauda, con 1.455 pesos de 2015 per cápita.

### I.3.1.7. Regalías

Las regalías alcanzaron un máximo como proporción del PIB en el período 2004-2006, momento en el que se ubicaron en 0,7% del mismo. Desde entonces han decrecido, tanto debido al crecimiento de la economía como al estancamiento de los precios de los bienes exportables.

**Regalías como % del PIB**

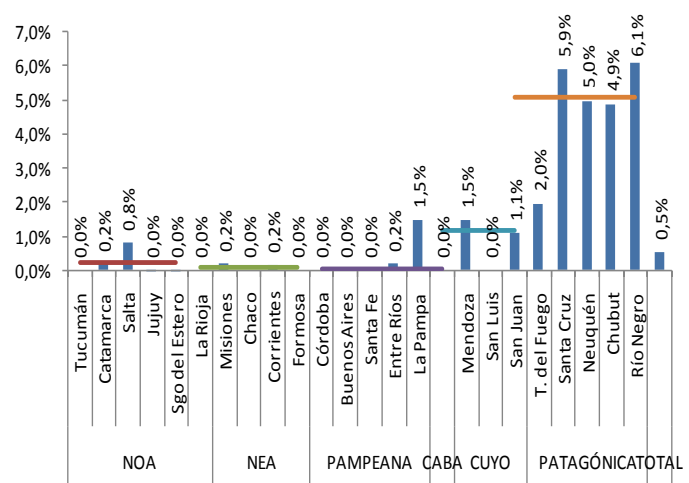


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Esta fuente de ingresos es de importancia casi nula para la mayoría de las regiones, exceptuando únicamente a Cuyo y la Patagonia. Para Mendoza y San Juan representan 1,5% y 1,1% del PBG, mientras que para la Patagonia constituyen en promedio 5,1% del PBG, lideradas por Santa Cruz, Neuquén y Chubut.

### Regalías como % del PBG (año 2015)

NOA	Tucumán	0,0%
	Catamarca	0,2%
	Región	0,2%
	Salta	0,8%
	Jujuy	0,0%
	Sgo del Estero	0,0%
	La Rioja	0,0%
NEA	Misiones	0,2%
	Región	0,1%
	Chaco	0,0%
	Corrientes	0,2%
	Formosa	0,0%
PAMPEANA	Córdoba	0,0%
	Buenos Aires	0,0%
	Región	0,0%
	Santa Fe	0,0%
	Entre Ríos	0,2%
	La Pampa	1,5%
CABA		0,0%
CUYO	Mendoza	1,5%
	San Luis	0,0%
	Región	1,2%
	San Juan	1,1%
PATAGÓNICA	T. del Fuego	2,0%
	Santa Cruz	5,9%
	Neuquén	5,0%
	Región	5,1%
	Chubut	4,9%
	Río Negro	6,1%
Total País		0,5%



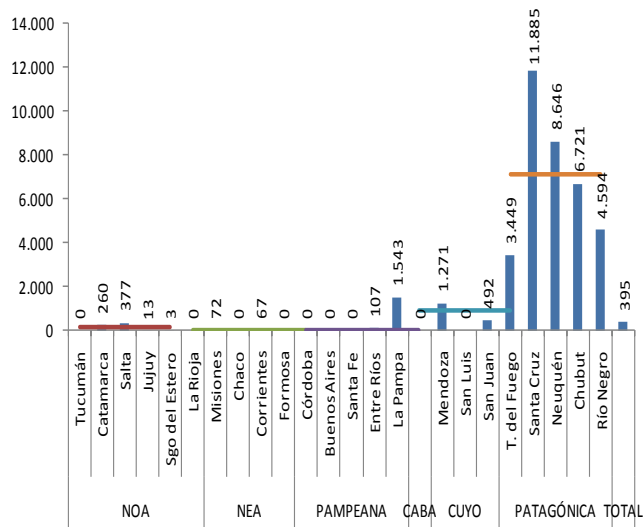
Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Las diferencias son aún mayores al considerar los pesos por habitante. Mientras que para Mendoza y San Juan significan 1.271 y 492 por año, para las provincias de la Patagonia su importancia es considerablemente mayor, alcanzando un promedio de 7.087 pesos por habitante para la región, con un máximo de 11.885 para Santa Cruz.



## Regalías per cápita (año 2015)

NOA	Tucumán	0
	Catamarca	260
	<b>Región</b>	<b>116</b>
	Salta	377
	Jujuy	13
	Sgo del Estero	3
NEA	La Rioja	0
	Misiones	72
	<b>Región</b>	<b>39</b>
	Chaco	0
	Corrientes	67
PAMPEANA	Formosa	0
	Córdoba	0
	Buenos Aires	0
	<b>Región</b>	<b>27</b>
	Santa Fe	0
	Entre Ríos	107
CABA	La Pampa	1.543
		0
CUYO	Mendoza	1.271
	San Luis	0
	<b>Región</b>	<b>890</b>
	San Juan	492
PATAGÓNICA	T. del Fuego	3.449
	Santa Cruz	11.885
	Neuquén	8.646
	<b>Región</b>	<b>7.087</b>
	Chubut	6.721
	Río Negro	4.594
<b>Total País</b>		<b>395</b>



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

#### **I.3.1.8. Posibles tendencias para una reformulación del sistema tributario en provincias**

Dados los problemas de eficiencia existentes con el impuesto a los ingresos brutos y de sellos, resulta claro que debiera considerarse la posibilidad de que ambos resulten reformulados en los próximos años, pensando en un país que debe atender a sus problemas de competitividad. En el caso de Ingresos Brutos, disminuyendo su efecto acumulación y piramidación, que distorsiona precios relativos y complica la competitividad empresarial, resulta especialmente importante que se vuelva a desgravar a la producción de bienes transables (principalmente sector primario e industrial), y que se eliminen los tratamientos diferenciales entre provincias según se localicen los establecimientos, como ocurre actualmente en el caso de la industria.

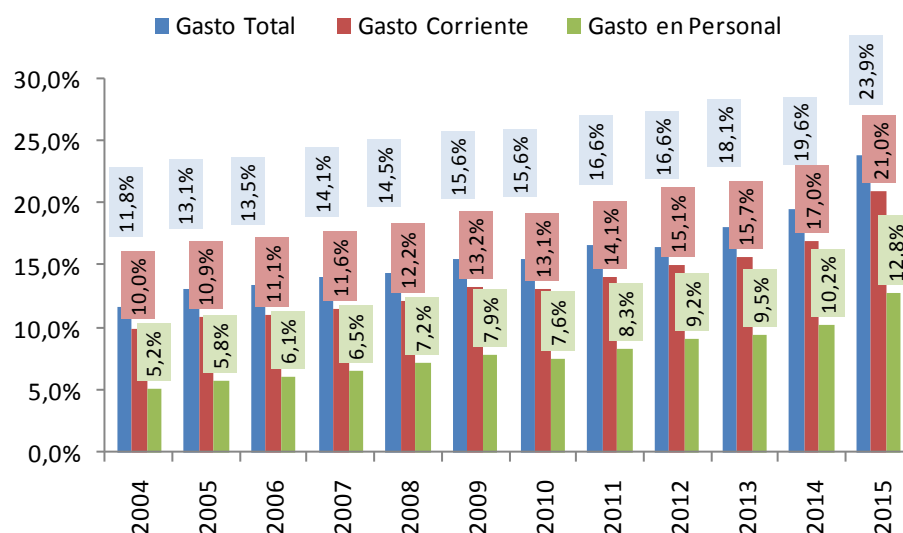
Las alternativas para reemplazar el impuesto a los ingresos brutos por otro más neutro para la producción son un impuesto a los bienes finales o alguna versión de IVA provincial. También podría pensarse en la permanencia de IIBB, aunque desgravando a producción de bienes transables, y sustituyendo recursos a través de otras fuentes impositivas. Y en esta segunda alternativa aparece la importancia de revalorizar los impuestos sobre bienes registrables, en especial el impuesto inmobiliario (urbano y rural), que como se mostró ha perdido importancia como proveedor de recursos tributarios por la desactualización de las valuaciones fiscales. Esta posibilidad cobra mayor relevancia en un contexto en que pierde importancia el impuesto a los Bienes Personales, que aplica el gobierno nacional, cuya existencia es una de las causas que suele inhibir a las provincias de actualizar el valor fiscal de los inmuebles.

Dadas estas posibilidades, en el Tomo II del informe se trata en forma exhaustiva la situación del impuesto inmobiliario y la base catastral en cada provincia analizada.

### I.3.2 Gasto público y endeudamiento en provincias

Si se analiza la evolución de la intervención estatal de los gobiernos provinciales en sus respectivas economías para el período 2004-2015, se destaca el hecho de un incremento paulatino del gasto público del consolidado provincial tanto en sus vertientes de gasto total, corriente o en personal. Para los tres conceptos el período de mayor incremento se dio hasta 2009 tras lo cual la suba se interrumpió momentáneamente pero luego prosiguió pero a menor tasa. Gasto total y Gasto Corriente fueron los que contabilizaron los mayores aumentos en ambos casos en torno a los 4 puntos del PIB mientras que el gasto en personal contabilizó una variación en torno a los 2,5 puntos del PIB.

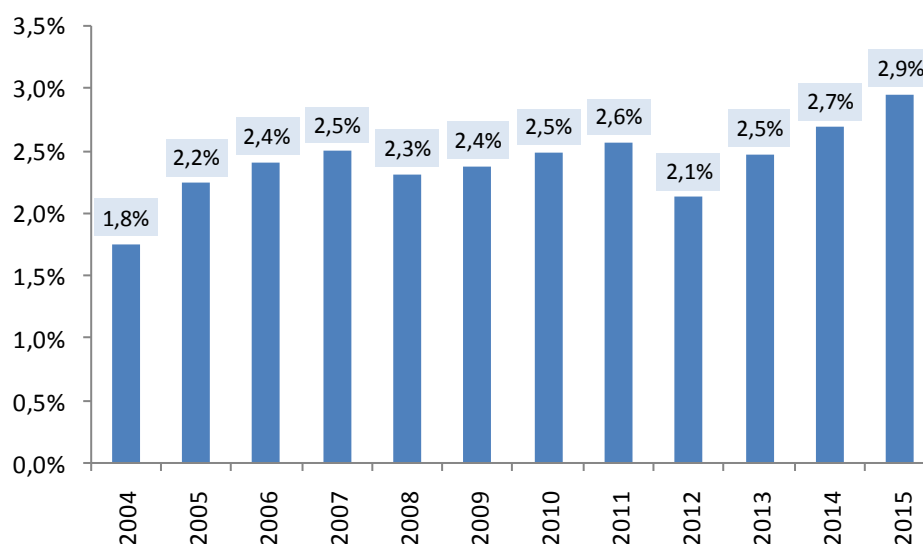
**Evolución de Erogaciones del Consolidado Provincial en términos del PIB (2004-2015)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

Por su parte, las erogaciones de capital (otro de los grandes conceptos que explican las ejecuciones provinciales) no replicaron el patrón anterior evidenciando una evolución más bien oscilatoria a lo largo del período. Su valor mínimo fue alcanzado en 2004 cuando totalizó el 1,8% del PIB y su valor máximo (2,9%) en el año 2015.

### Evolución del Gasto de Capital para el Consolidado Provincias en términos del PIB (2004-2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a DNCFP (MECON) e INDEC.

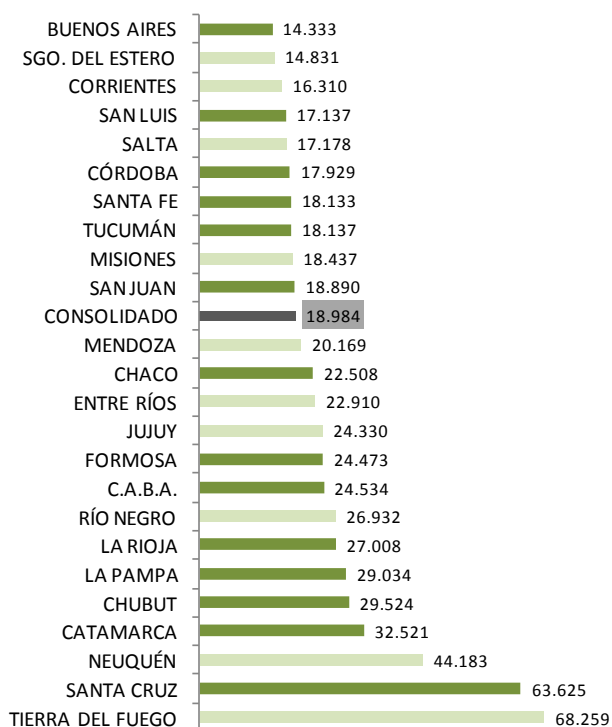
### Erogaciones Provinciales – por regiones y provincias

Para el año 2015 se destaca una amplia heterogeneidad en la composición del gasto público provincial, reflejada en los niveles dispares de gasto corriente, gasto de capital y gasto en personal.

#### *Gasto Corriente*

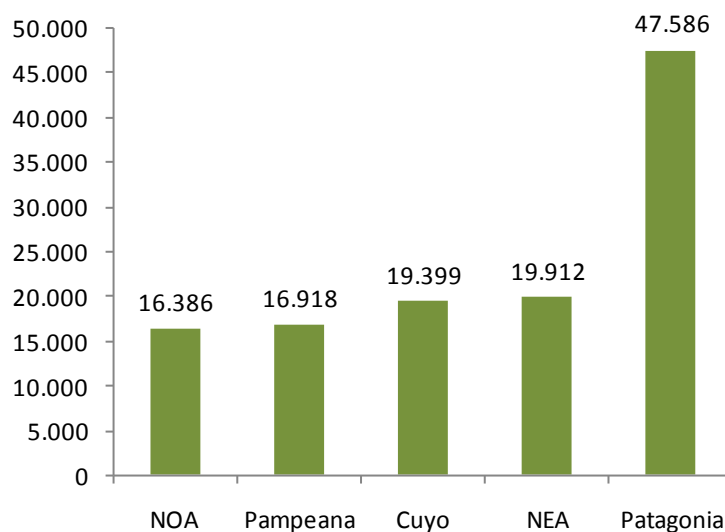
Una provincia promedio en 2014 presentó un gasto corriente promedio de 18.984 pesos per cápita. Existieron no obstante provincias que evidenciaron niveles superiores en dicha variable, como por ejemplo Tierra del Fuego (68.259 pesos por habitante), Santa Cruz (63.625) y Neuquén (44.183). Por otro lado, las jurisdicciones que al contrario mostraron un menor valor en el presente rubro fueron las de Buenos Aires (14.333 pesos per cápita), Santiago del Estero (14.831), Corrientes (16.310), San Luis (17.137) y Salta (17.178). La situación de las provincias analizadas resulta bastante dispar, ya que mientras que Santiago del Estero, Corrientes, Salta, y Misiones se encuentran por debajo del promedio nacional, el resto de las provincias bajo análisis se encuentran por encima. Aplicando un análisis análogo por regiones se evidencia una marcada superioridad de la Patagonia en lo referente al gasto corriente per cápita aventajando por más de 27.000 pesos por habitante a las demás regiones. Por su parte, NEA y Cuyo se mantienen en valores similares entre sí por encima de los 19.000 pesos per cápita. Finalmente, las regiones Pampeana y NOA con en torno a 16.000 pesos por habitante se encuentran más rezagadas respecto de las demás regiones del país.

### Gasto Corriente per cápita por provincia (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales)

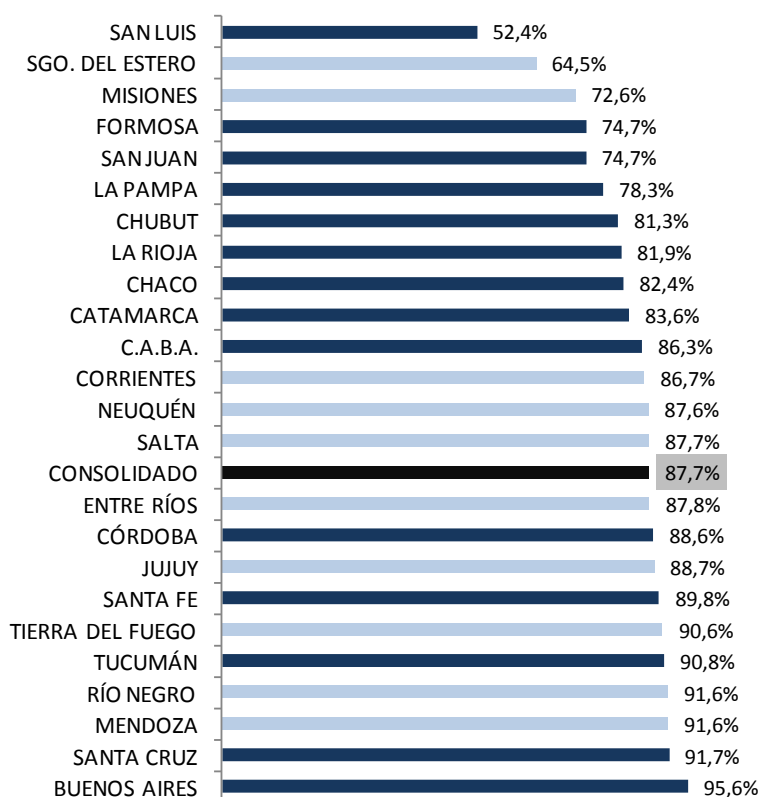
### Gasto corriente per cápita por región (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

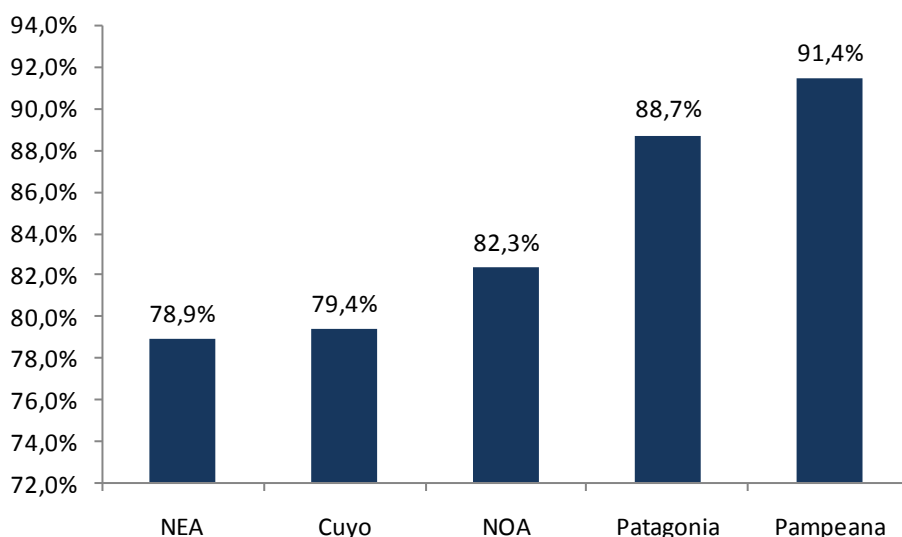
Una manera alternativa de dimensionar la relevancia del gasto corriente en los diferentes presupuestos de los gobiernos subnacionales consiste en medirlo en términos del gasto total. Se obtienen conclusiones similares al caso anterior encontrando al tope de la lista a jurisdicciones como Tierra del Fuego o Santa Cruz y en el extremo opuesto a jurisdicciones como San Luis y Santiago del Estero. Si resulta llamativo el caso bonaerense que se constituye como la jurisdicción que mayor porcentaje de su presupuesto destina a erogaciones corrientes con un 95,6% del mismo. Junto a los tres gobiernos subnacionales mencionados, las provincias de Río Negro, Mendoza y Tucumán conforman el grupo de provincias en las que el gasto corriente absorbe más del 90% de su gasto total. De las provincias focalizadas se destaca una gran paridad, sucediendo a Mendoza se encuentran con valores muy similares Río Negro, Tierra del Fuego, Jujuy y Entre Ríos, todas ellas con porcentajes del gasto corriente respecto del gasto total superiores al promedio nacional. Si prolongamos el análisis para las diferentes regiones se destacan las regiones Pampeana y Patagónica como las de mayor gasto corriente en relación al gasto total, ambas en torno al 90% del mismo. Como contrapartida el NEA se erige como la región de menor valor en este indicador contabilizando un 78,9%.

#### Gasto Corriente como % del Gasto Total (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctrial., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Gasto Corriente como % del Gasto Total por región (2015)

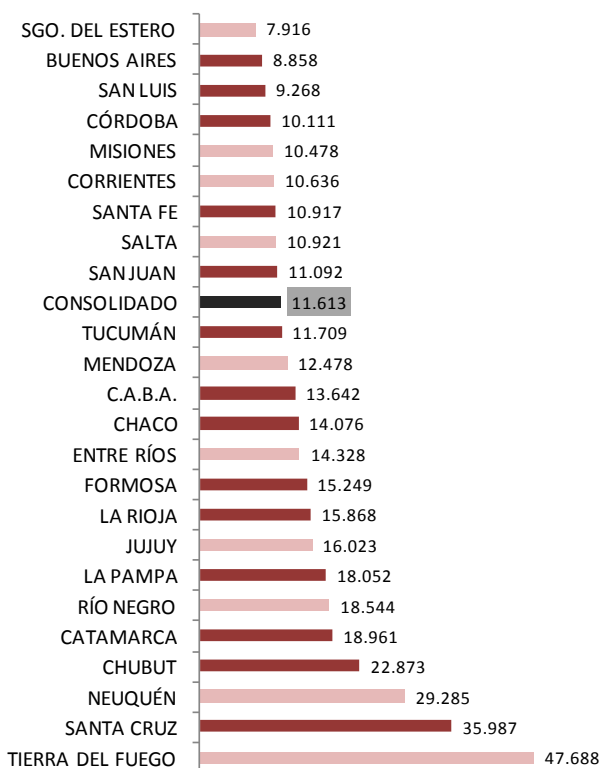


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Gasto en Personal

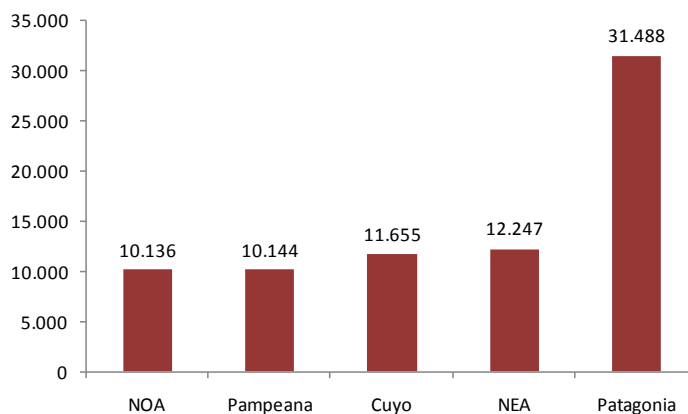
Similares conclusiones en cuanto a la disparidad provincial emergen al considerar el gasto en personal per cápita. En este caso, el gasto de una provincia promedio es de unos 11.613 pesos por habitante. Mientras que, las provincias con un presupuesto más elevado en dicho rubro son las patagónicas, destacándose Tierra del Fuego (47.688 pesos per cápita), Santa Cruz (35.987 pesos per cápita), Neuquén (29.285 pesos per cápita) y Chubut (22.873 pesos per cápita). A su vez, los gobiernos subnacionales que relucen como más austeros bajo esta consideración consisten en Santiago del Estero (7.916 pesos per cápita), Buenos Aires (8.858 pesos per cápita), San Luis (9.268 pesos per cápita) y Córdoba (10.111 pesos per cápita). De las jurisdicciones bajo estudio, tres (Mendoza, Corrientes y Salta) se encuentran en torno al promedio provincial, mientras que Entre Ríos, Jujuy las provincias del sur se perfilan como jurisdicciones de elevado gasto en personal. A nivel de regiones la Patagonia es ampliamente la jurisdicción líder en el rubro a gastar 31.488 pesos per cápita en personal, más del doble que su sucesora (el NEA, con \$12.247 por habitante). La región pampeana y el NOA son las que obtienen el valor más bajo apenas más de 10.100 pesos por habitante destinados a tal fin.

### Gasto en Personal per cápita por provincia (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Gasto en Personal per cápita por región (2015)



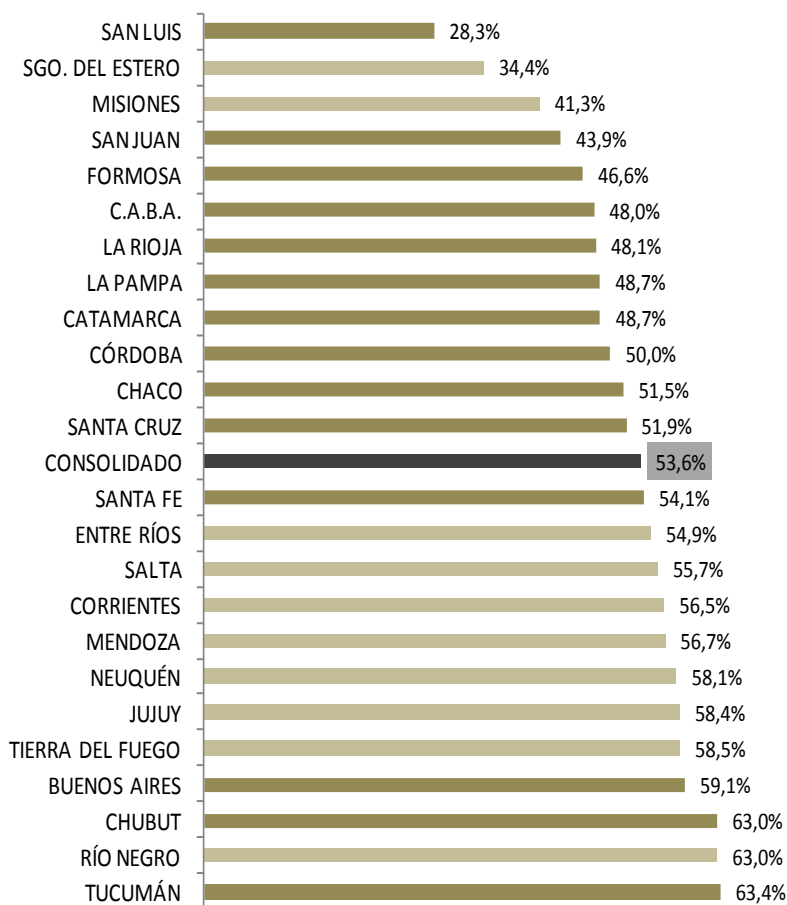
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

Ponderando el gasto en personal como porcentaje del gasto total se desprenden conclusiones similares a las citadas previamente. En promedio una provincia destina un 53,6% al pago de remuneraciones, es decir, más de la mitad de sus gastos. Santiago del Estero y Misiones son las



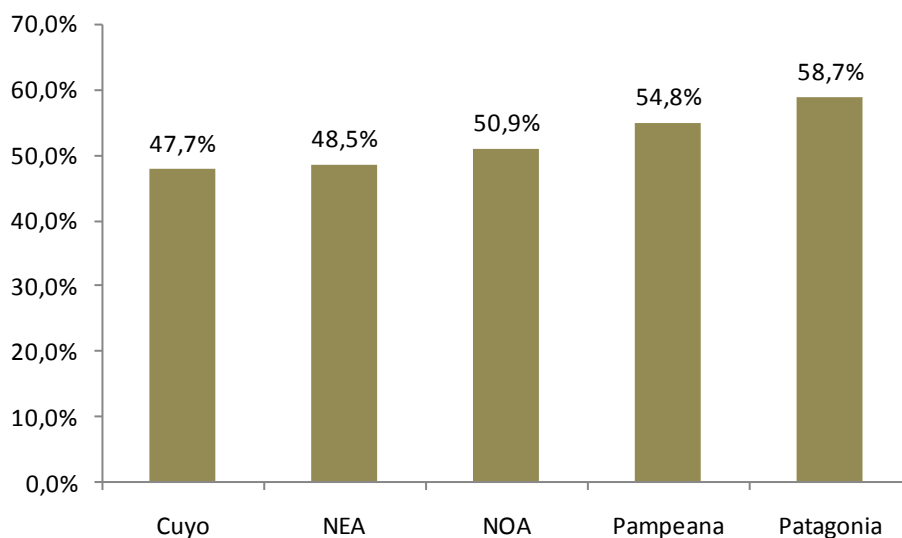
únicas provincias del conjunto analizado que exhiben guarismos de menor cuantía por debajo del 45%. Dentro del resto de las provincias focalizadas se destacan Río Negro y Tierra del Fuego, con gasto en personal equivalente al 63% y al 58,5% respectivamente.

### Gasto en Personal como % del Gasto Total (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Gasto en Personal como % del Gasto Total por región (2015)

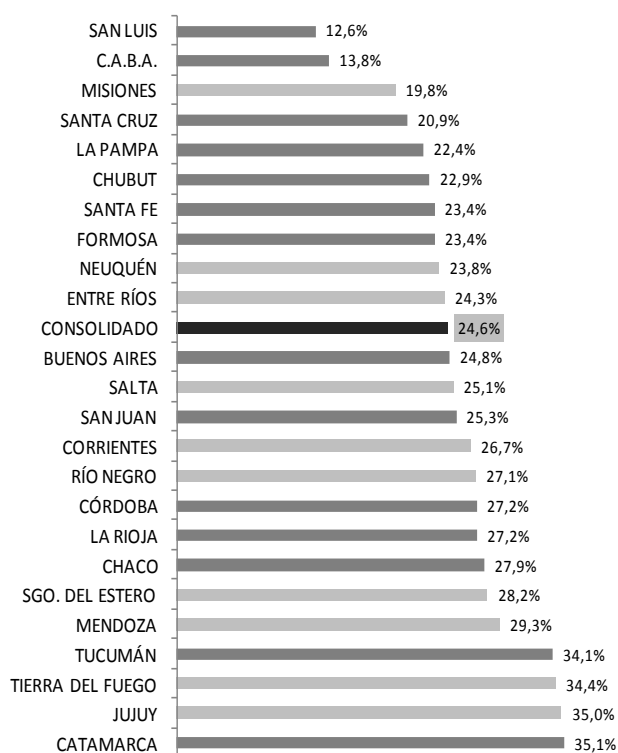


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Gasto en Administración

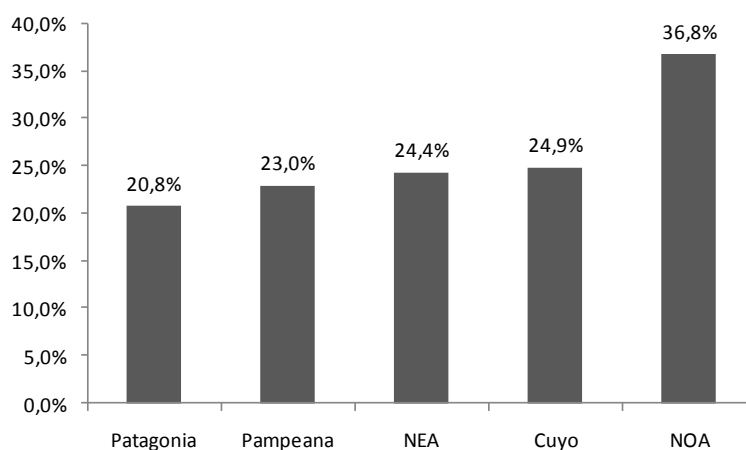
Si se analiza el gasto por finalidad y función uno de los rubros a destacar concierne al denominado “Administración” que permite cuantificar el costo que posee hacer funcionar el Estado Provincial. Analizado como porcentaje del gasto total se observa que una provincia promedio destina un cuarto de sus gastos a erogaciones de este tipo (24,6%). Tierra del Fuego, Catamarca, Jujuy, y Tucumán contabilizan para dicho rubro más del 30% de sus gastos mientras que como contrapartida Misiones, CABA y San Luis son las que menos recursos destinan con tal finalidad, en todos los casos menores al 20%. Desagregando dichos números por región se observa que el NOA es el que más presupuesto destina a la administración pública con valores cercanos al 36%, mientras que las demás regiones se ubican por debajo del 25% del Gasto Total.

### Gasto en Administración como % del Gasto Total (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

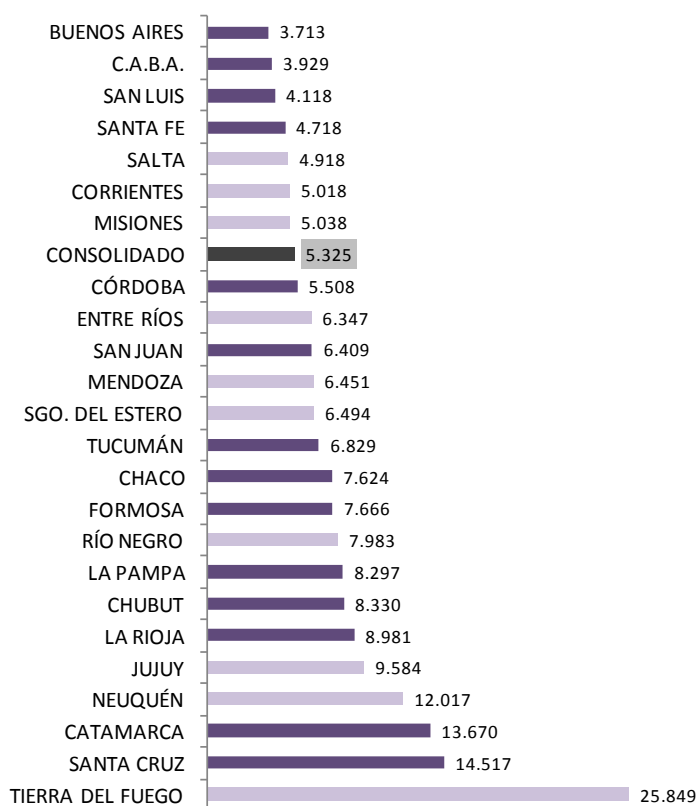
### Gasto en Administración como % del Gasto Total (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

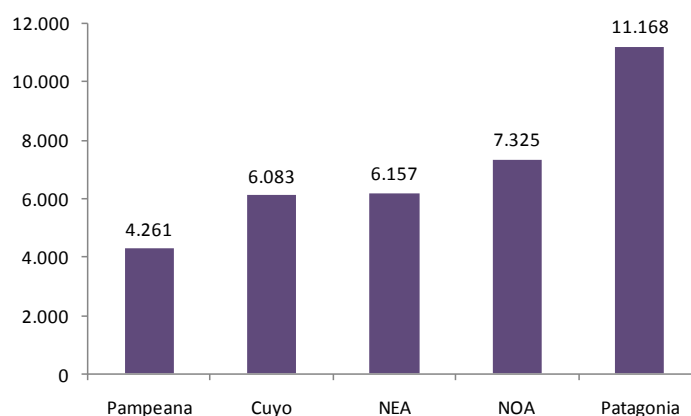
Dichos valores en montos por habitantes reflejan que una provincia promedio destinó en 2015 5.325 pesos por habitantes a este fin, mientras que las que más gastaron fueron Tierra del Fuego, Santa Cruz y Catamarca (con 25.849 pesos por habitante, 14.517 pesos y 13.670 pesos cada una). Buenos Aires y CABA a su vez relucen como las jurisdicciones de menor costo en ambos casos por debajo de los 4.000 pesos per cápita. Dentro de las jurisdicciones focalizadas Neuquén y Jujuy son las de mayor gasto – luego de la ya mencionada Tierra del Fuego - con 12.017 y 9.584 pesos por habitante, respectivamente, sucedida más lejos por Río Negro (7.983), Santiago del Estero (6.494) Mendoza (6.451), Entre Ríos (6.347), Misiones (5.038), Corrientes (5.018) y Salta (4.918).

#### **Gasto en Administración per cápita por provincia (2015)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Gasto en Administración per cápita por región (2015)

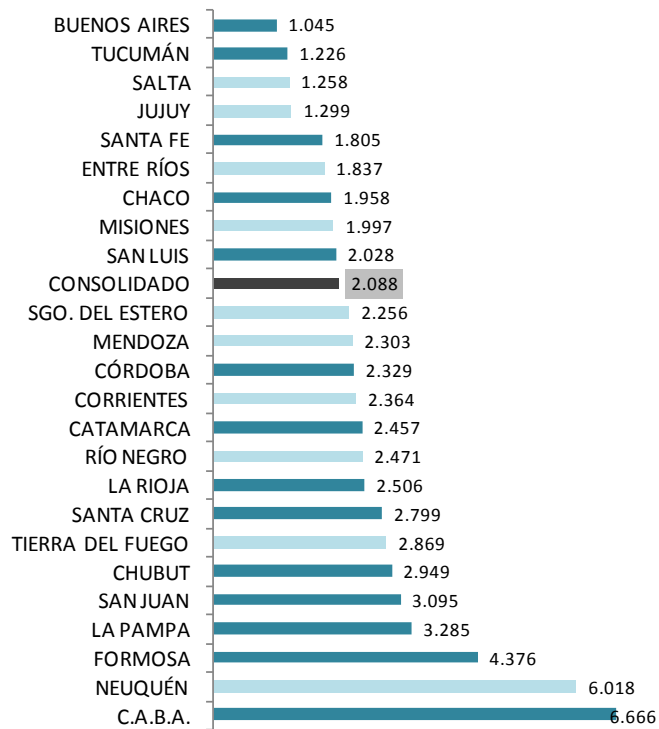


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Otros Conceptos de Gasto per cápita

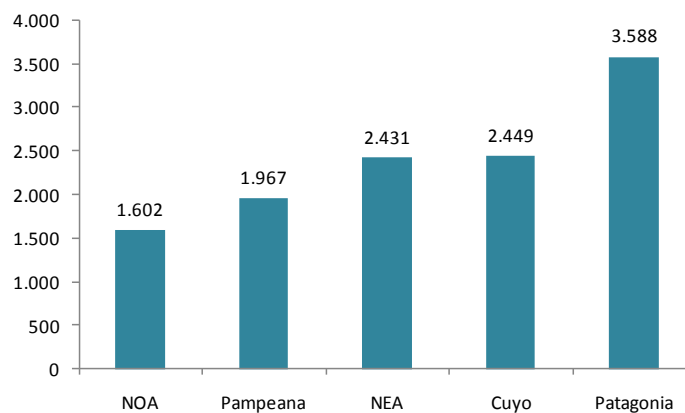
Una provincia promedio gastó en bienes y servicios por habitante 2.088 pesos. Las líderes en el rubro fueron CABA y Neuquén, ambas con valores elevados en comparación con las demás jurisdicciones por encima de los 6.000 pesos per cápita mientras que Tucumán, Salta, Jujuy y Buenos Aires no superan los 1.300 pesos por habitante. De las provincias focalizadas no mencionadas, Entre Ríos gasta 1.837 pesos por habitante, Misiones \$1.997, mientras que Santiago del Estero, Mendoza, Corrientes, Río Negro y Tierra del Fuego gastan más que el promedio nacional, con \$2.256, \$2.303, \$2.364, \$2.471 y \$2.869 por habitante respectivamente.

### Gasto en Bienes y Servicios per cápita (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

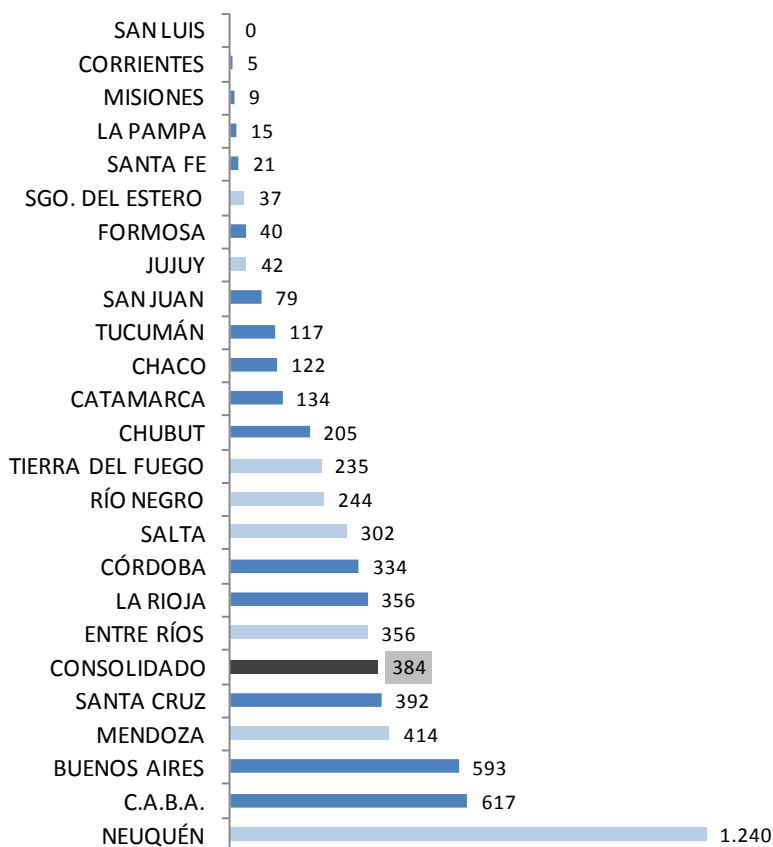
### Gasto en Bienes y Servicios per cápita por región (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

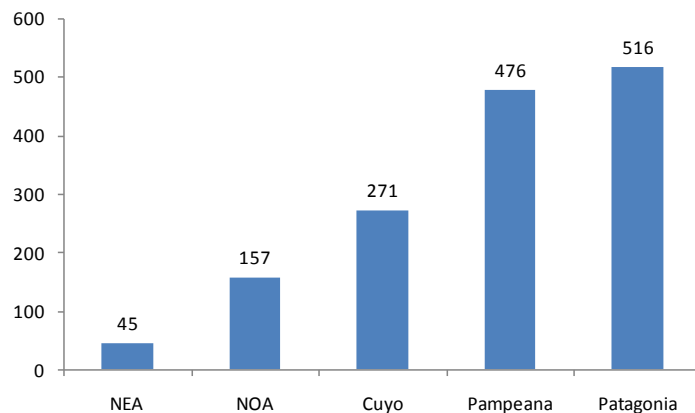
En lo referente a los gastos en intereses de la deuda por habitante, en 2015 una provincia promedio destinó 384 pesos por habitante a tal fin. Neuquén con 1.240 pesos per cápita fue la líder, sucedida por CABA (617), Buenos Aires (593) y Mendoza (414). Como contrapartida, San Luis, Corrientes, Misiones y La Pampa destinaron menos de 20 pesos por habitante. De las provincias focalizadas no mencionadas, Mendoza gasta 414 pesos per cápita, siendo la única provincia además de la ya mencionada Neuquén) en ubicarse por encima del promedio nacional. A nivel regional las regiones patagónica y pampeana son las que más fondos destinan al pago de intereses con 476 y 516 pesos per cápita cada una, le sigue Cuyo con 271, NOA con 157 y NEA con 45.

### Gasto en Intereses per cápita (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

### Gasto en intereses per cápita por región (2015)

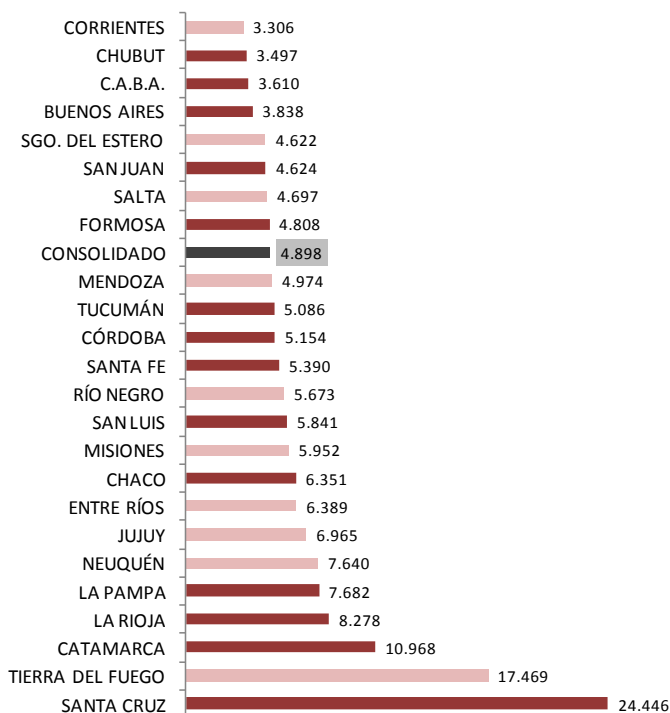


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

Una provincia promedio destinó en 2015 cerca de 4.900 pesos por habitante cápita a efectuar transferencias para erogaciones corrientes reluciendo los casos fueguino y santacruceño como los de transferencias per cápita realizadas más abultadas (17.469 y 24.446 pesos por habitante cada una), mientras que Corrientes (3.306) es la de menor cuantía. A nivel regional, la Patagonia lidera con 8.980 pesos por habitante, seguida por el NOA (5.820), NEA (5.189), Cuyo (5.024), y Pampeana (4.330).

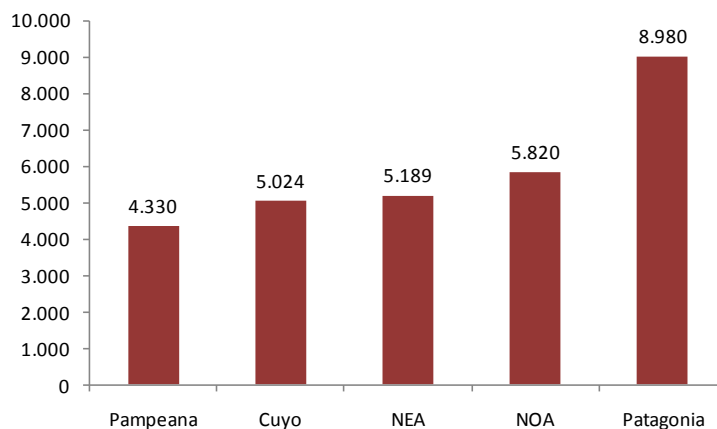


### Gasto en transferencias corrientes per cápita (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

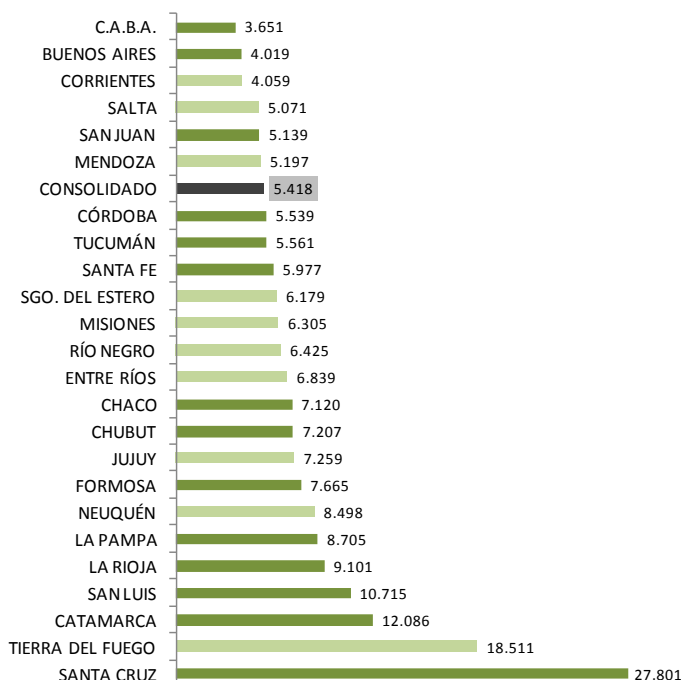
### Gasto en Transferencias Corrientes per cápita por región (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

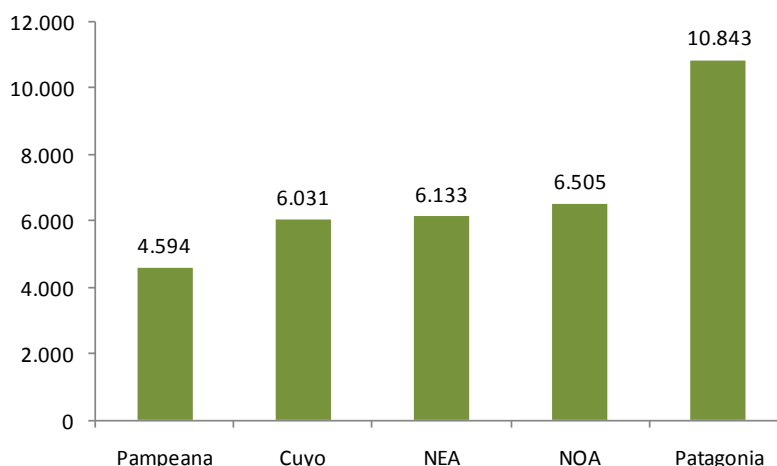
A su vez podemos centrarnos en analizar las transferencias realizadas al sector público (tanto corrientes como de capital). Según este nuevo indicador una provincia promedio transfirió al sector público 5.418 pesos per cápita. Las líderes en el rubro son Santa Cruz (27.801) y Tierra del Fuego (18.511), mientras que las que cierran la lista corresponden a CABA (3.651), y Buenos Aires (4.019).

#### **Gasto en Transferencias Discrecionales Totales (Corrientes y de Capital) al Sector Público per cápita (2015)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

#### **Gasto en Transferencias Totales al Sector Público por región (2015)**

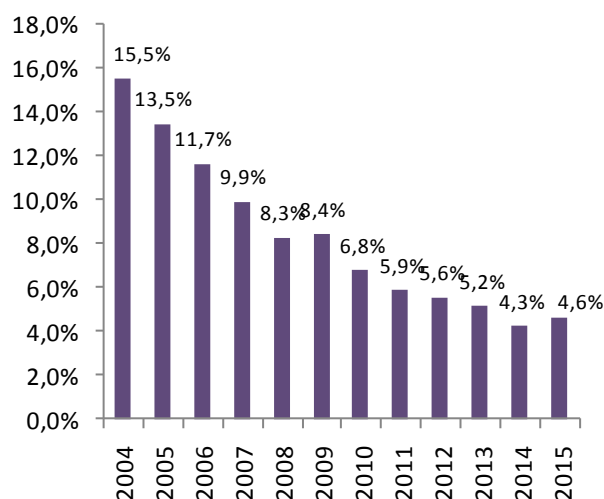


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

### Evolución Deuda Pública Provincial – Consolidado Provincial

Se evidencia un marcado proceso de desendeudamiento del consolidado provincial si se vislumbra la evolución de la deuda pública provincial en términos del PIB para el período 2004-2015, partiendo de valores cercanos al 17,0% en 2004 para arribar a guarismos cercanos al 5% en 2015 lo que implica una reducción de más de 10 puntos porcentuales. La caída más marcada se produjo hasta 2010 cuando contabilizó el 6,8% del PIB.

### Evolución Deuda Pública Provincial en términos del PIB (2004-2015)

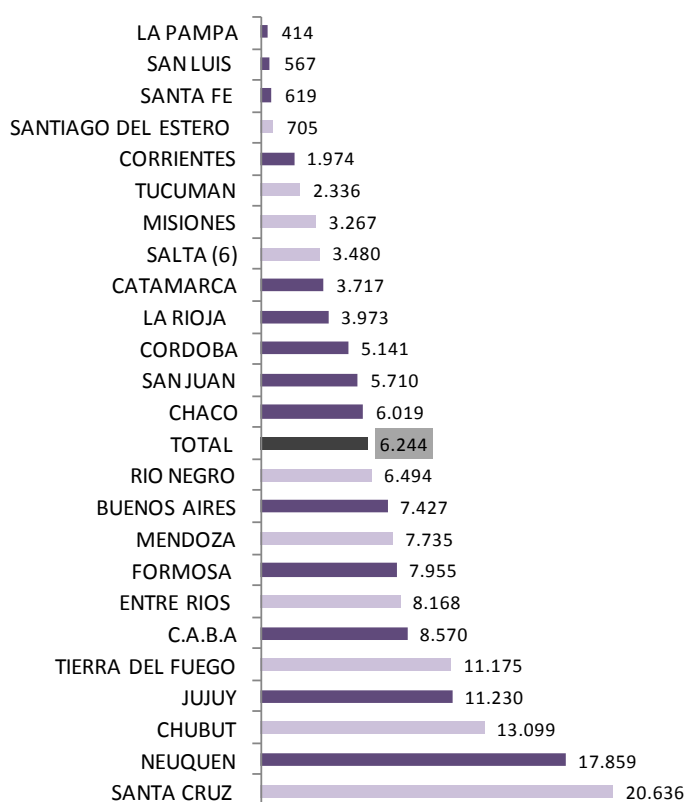


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

## Evolución Deuda Pública Provincial – Por provincias y regiones

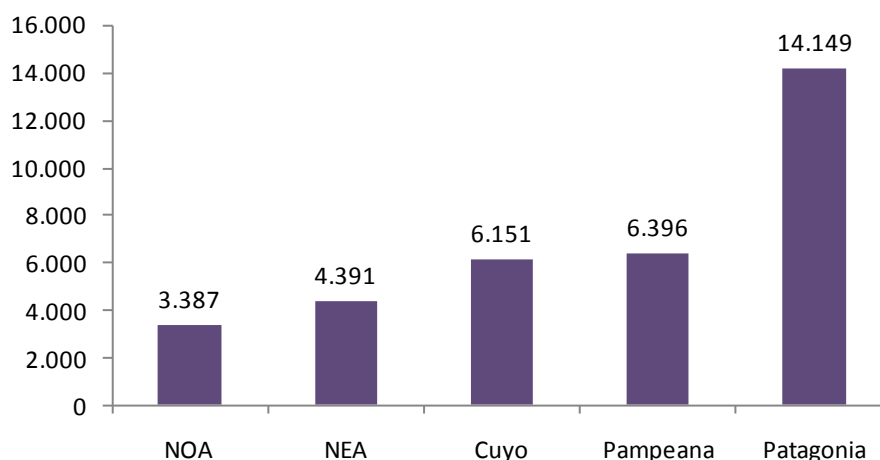
Como en la mayor parte de indicadores económicos, las diferentes realidades en las que se ven inmersas las provincias del país se reflejan en relacionadas disparidades en sus indicadores económicos y financieros. En términos de deuda per cápita, el promedio provincial de 2015 se correspondía con una deuda de 6.244 pesos por habitante. La mayor posición deudora corresponde a Tierra del Fuego con 24.428 (más de cuatro veces el promedio), sucedida por Santa Cruz con 20.636 pesos por habitante, Neuquén con 17.859 y Chubut con 13.099. Como contrapartida, La Pampa con 414 pesos por habitante, San Luis (567) y Santa Fe (619) son las jurisdicciones que menores niveles de endeudamiento per cápita exhiben. De las provincias bajo análisis, se evidencia que Santiago del Estero, Corrientes, Misiones y Salta se encuentran por debajo del promedio provincial. Segregando por región la Patagonia presenta niveles más elevados de endeudamiento con más de 14.100 pesos por habitante sucedida por la región Pampeana (6.396), Cuyo (6.151), NEA (4.391) y la región NOA (la menos endeudada) con deuda equivalente a 3.387 pesos por habitante.

### Deuda pública per cápita por provincia (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (APNF).

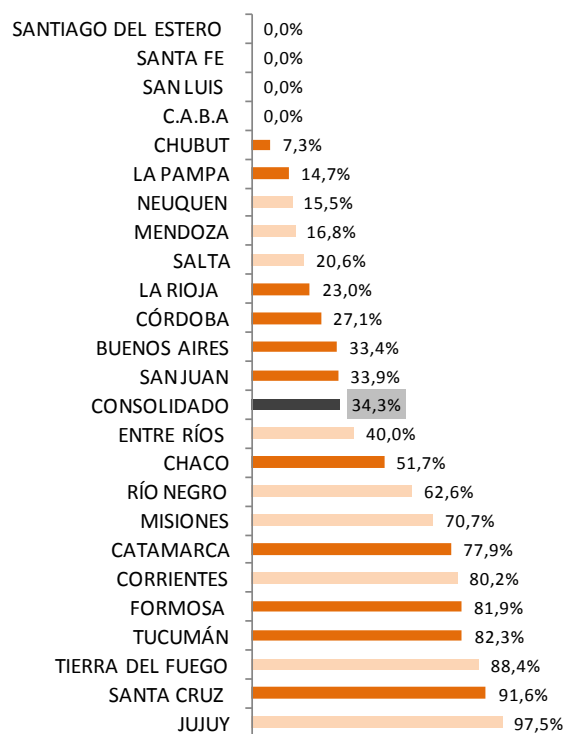
### Deuda pública per cápita por región (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (APNF).

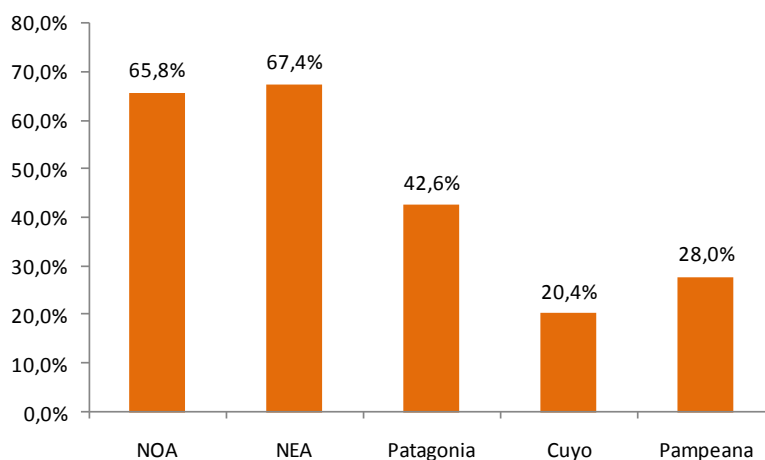
Resulta relevante analizar cuánta de esa deuda posee al Gobierno Nacional como acreedor principal, situación que permitirá vislumbrar el grado de ayuda financiera que el mismo facilita a las jurisdicciones concernientes y el grado de independencia de estas respecto del mismo. Se observa que en promedio la deuda provincial con el Gobierno Nacional representa el 34,3% de la deuda total. 6 provincias bajo estudio se encuentran por arriba del promedio nacional mostrando una fuerte vinculación con el Gobierno Nacional siendo estas en orden ascendente: Entre Ríos (40,0%), Río Negro (62,6%), Misiones (70,7%), Corrientes (80,2%), Tierra del Fuego (88,4%), y Jujuy (97,5%). Por el contrario, Salta, Mendoza, Neuquén y Santiago del Estero exhiben deuda con el gobierno nacional menor al promedio, destacándose el caso de Santiago del Estero, que no posee deuda con el gobierno nacional. A nivel región, las regiones del norte del país muestran una mayor dependencia del Ejecutivo Nacional ambas con valores de su deuda con Nación superior a la mitad de su deuda provincial. Más atrás figuran la región Patagónica (42,6%), Pampeana (28%) y Cuyo (23,8%).

### Deuda con el Gobierno Nacional como porcentaje de la deuda provincial (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (APNF).

### Deuda con el Gobierno Nacional como porcentaje de la deuda provincial por regiones (2015)



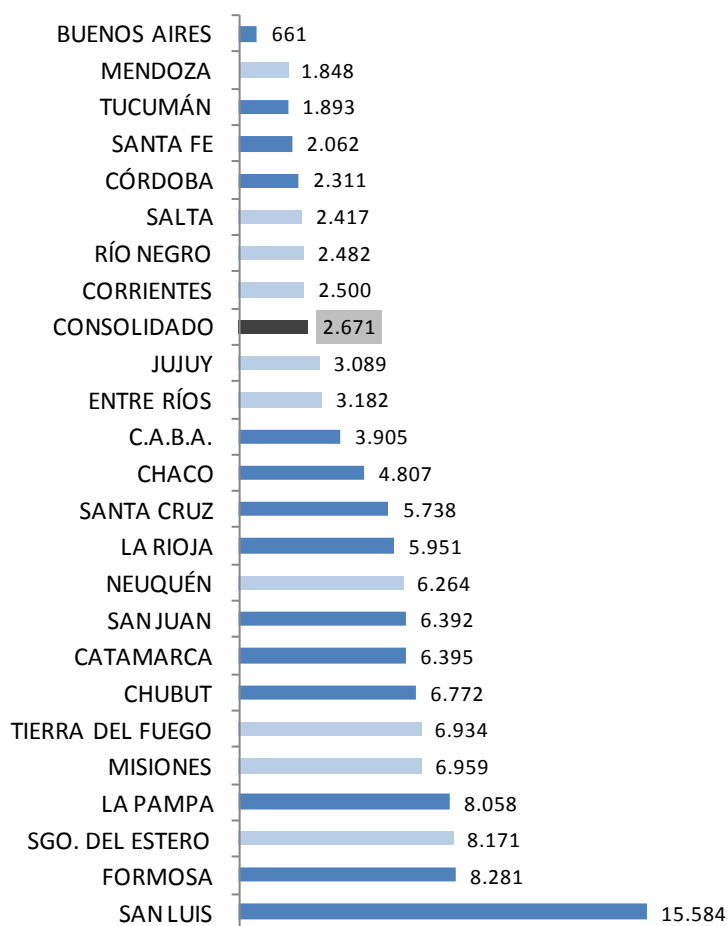
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (APNF).

### I.3.3 Inversión pública en las provincias

#### Gasto de Capital e Inversión Pública

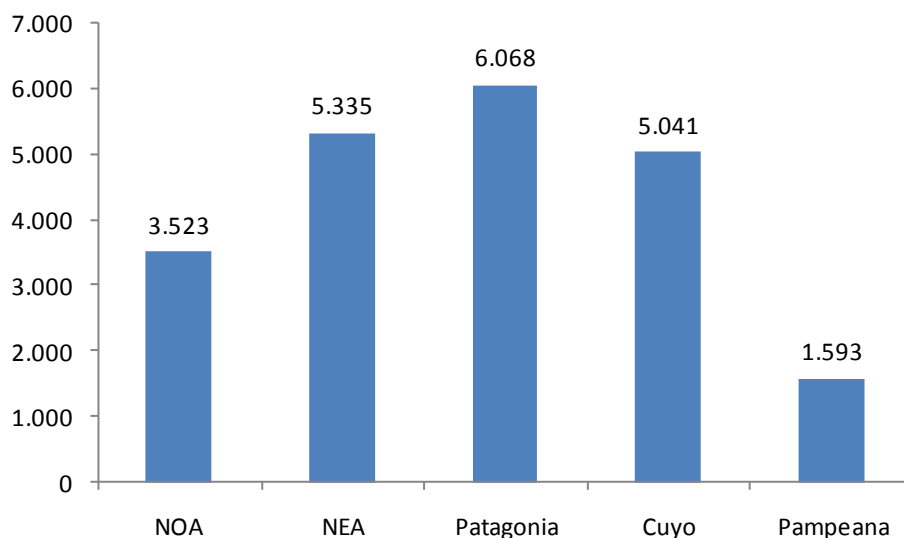
Una provincia promedio gastó para dicho año 2.671 pesos por habitante en dicho rubro, existiendo a su vez provincias que superaron con creces dicho monto como San Luis (15.584 per cápita), Formosa (8.281 pesos per cápita) y Santiago del Estero (8.171 pesos per cápita), en contraposición con otras jurisdicciones que languidecieron en torno a la mitad del gasto promedio (o incluso menos) como Buenos Aires (661 pesos per cápita), Mendoza (1.848 pesos per cápita), y Tucumán (1.893 pesos per cápita). Analizando el presente indicador por región se destaca que la Patagonia es la región que mayor gasto de capital por habitante realiza con 6.068 pesos por habitante en 2015. La suceden NEA, Cuyo y NOA, y cierra muy rezagada la región Pampeana con 1.593 pesos por habitante.

**Gasto de capital per cápita por provincia (2015)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Gasto de capital per cápita por región (2015)



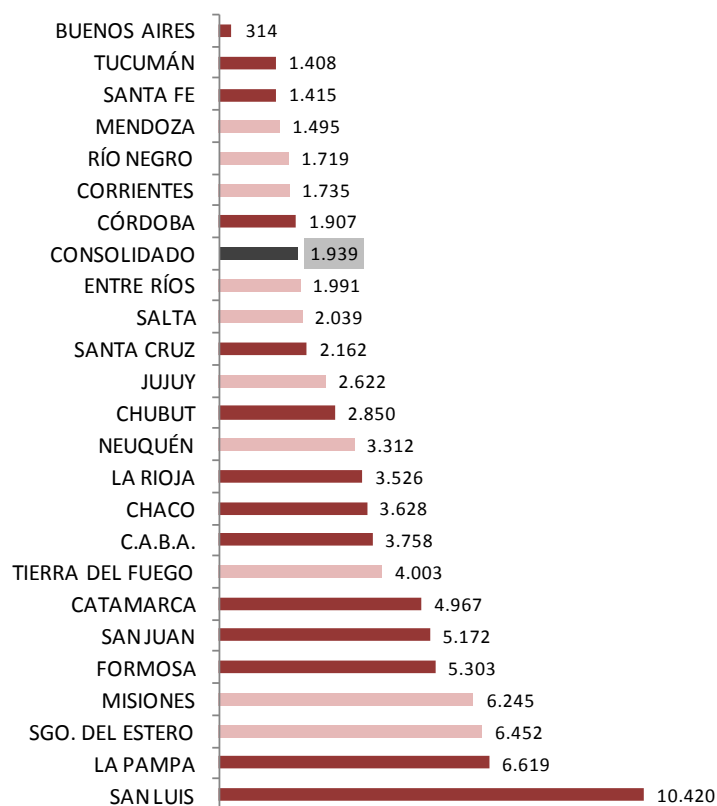
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctrial., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

Una variable alternativa para analizar el nivel de inversión pública aparece al trasladar el análisis a aspectos más focalizados de los gastos de capital. La inversión real directa en este caso reluce como una variable más que relevante de análisis.

Focalizándola se observan algunos cambios respecto a la composición del gasto público provincial en capital. El gasto promedio de 2015 en el presente concepto fue de 1.939 pesos per cápita. Las provincias líderes son ahora Santiago del Estero (6.452 pesos por habitante), La Pampa (6.619 pesos por habitante) y San Luis (10.420 pesos por habitante). En cambio las provincias aparentemente más rezagadas serían la Provincia de Buenos Aires con tan sólo 314 pesos por habitante en el presente rubro, Tucumán con 1.408 y Santa Fe con 1.415. Mendoza, Río Negro y Corrientes se encuentran por debajo del promedio con un gasto per cápita entre 1.495 y 1.735 pesos per cápita. El análisis a nivel regional revela que la región del NEA es la que decididamente realiza mayor inversión directa per cápita con un guarismo de 4.145 pesos por habitante. Cuyo, Patagonia y NOA se mantienen las 3 en valores similares en torno a los 3.300 pesos por habitante mientras que la región Pampeana reluce muy atrasada arrojando un número de 1.172 pesos per cápita.

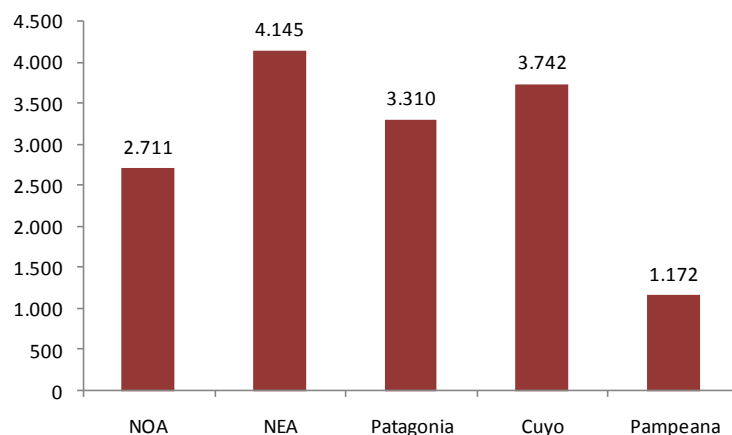


### Inversión Real Directa (IRD) per cápita por provincia (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

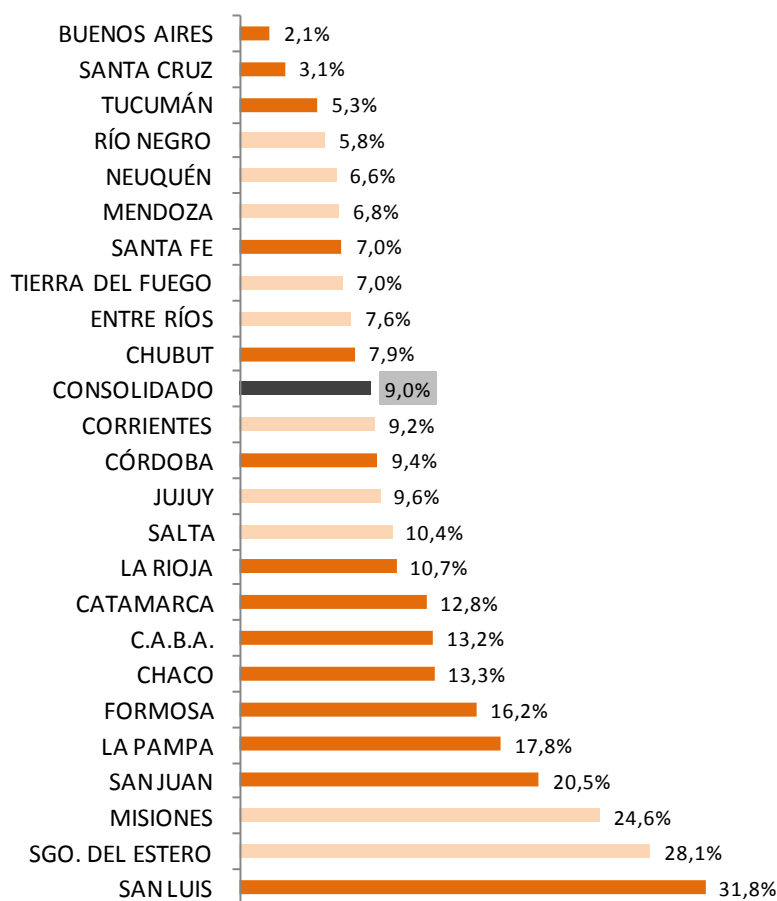
### IRD por región (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

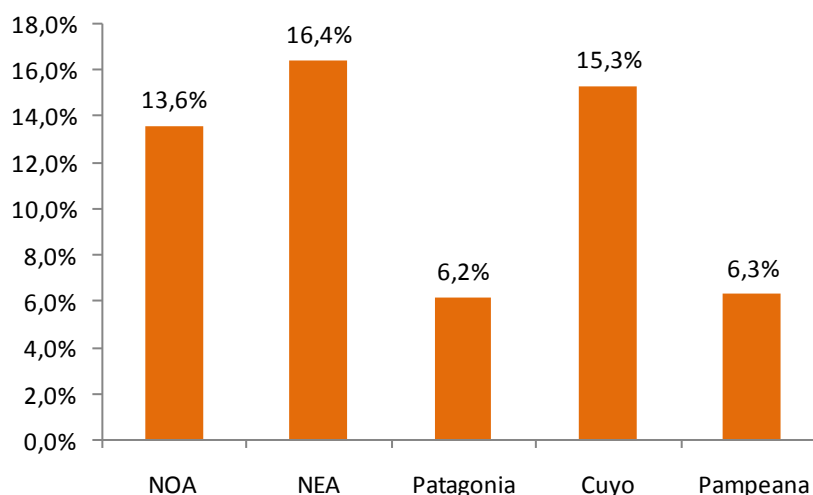
Nuevamente se considera relevante ofrecer el gasto en IRD como porcentaje del gasto total como una forma alternativa de ponderar la importancia del mismo para los gobiernos subnacionales. Las conclusiones son análogas en términos generales destacándose los casos santiagueño y puntano (ambos en torno al 30%) como los que mayor prioridad presupuestaria le otorgan a la IRD, y los casos bonaerense y santacruceño como los que menor relevancia le otorgan con 2,1% y 3,1% respectivamente. El promedio provincial es de 9% y hay diez jurisdicciones que se encuentran debajo de dicho monto: Chubut, Entre Ríos, Tierra del Fuego, Santa Fe, Mendoza, Neuquén, Río Negro, Tucumán, Santa Cruz y Buenos Aires. Como se observa 5 de las 10 jurisdicciones focalizadas se encuentran debajo del promedio siendo Entre Ríos la de mayor valor (7,6%) y Río Negro la de menor (5,8%). Extendiendo los cálculos hasta regiones se contempla una mayor prioridad fiscal hacia la IRD en el Norte Argentino (NEA y NOA) y cierto rezago desde la región Patagónica con valores de 16,4%, 13,6% y 6,2% respectivamente.

#### IRD como % del Gasto Total (2015)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### IRD como % del Gasto Total por región (2015)



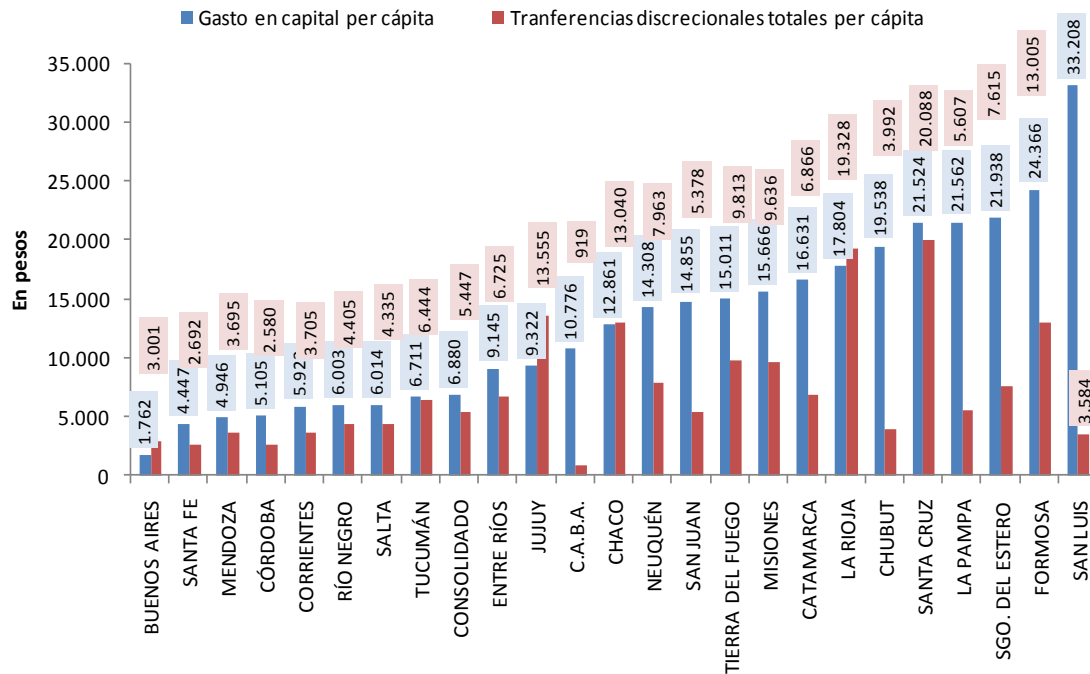
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

En lo sucesivo para analizar el impacto de las transferencias discrecionales en la inversión pública provincial presentamos una comparación de las mismas y el gasto en capital en cada provincia en el período 2004-2015. Los datos son valores reales **per cápita** a precios de 2015, acumulados del período 2004-2015.

En cuanto a la evolución de las transferencias discrecionales, se observa que constituyen montos de magnitudes considerables. A su vez es llamativo el desproporcionado beneficio a la provincia de Santa Cruz. Mientras que existen jurisdicciones que habrían afrontado un sesgo negativo como Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, CABA, San Luis y Santa Fe.

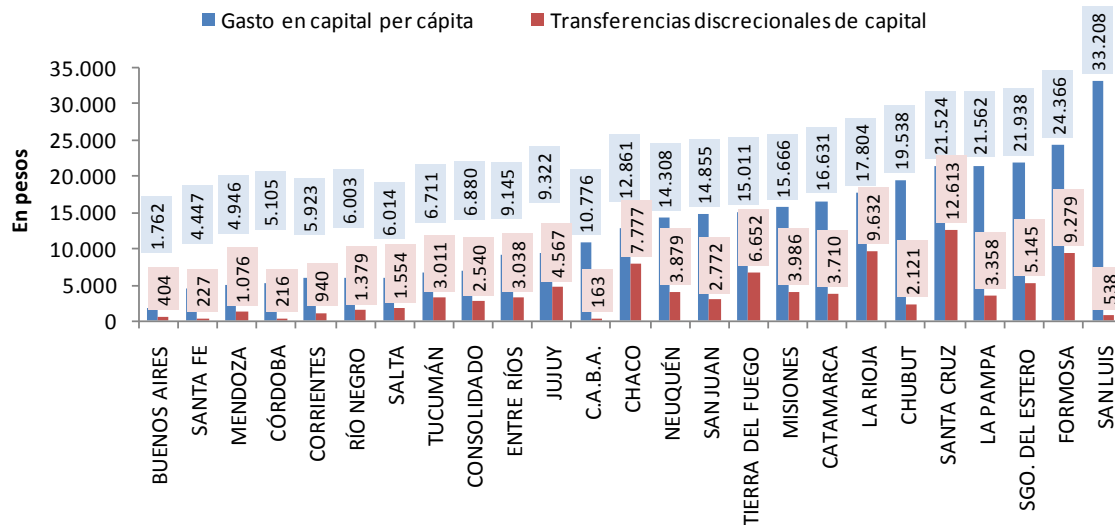
Las provincias de mayor gasto de capital per cápita en el período fue San Luis, mientras que Buenos Aires es la de menor gasto de capital per cápita en el periodo. Se observa cierta correlación positiva entre las variables (a mayor transferencias discrecionales mayor gasto de capital). Pocas jurisdicciones presentaron más transferencias discrecionales que gasto de capital (se presume que estas habrían experimentado un mayor gasto corriente), entre este grupo se destacan Buenos Aires, Chaco, Jujuy y La Rioja. Si bien hay excepciones, como provincias que reciben poco pero invierten mucho (barras rojas chicas y azules grandes) como San Luis, CABA y Chubut.

**Gastos de Capital y Transferencias Discrecionales Totales per cápita a precios de 2015  
(acumulado 2004-2015)**



*Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON, INDEC e IPC San Luis.*

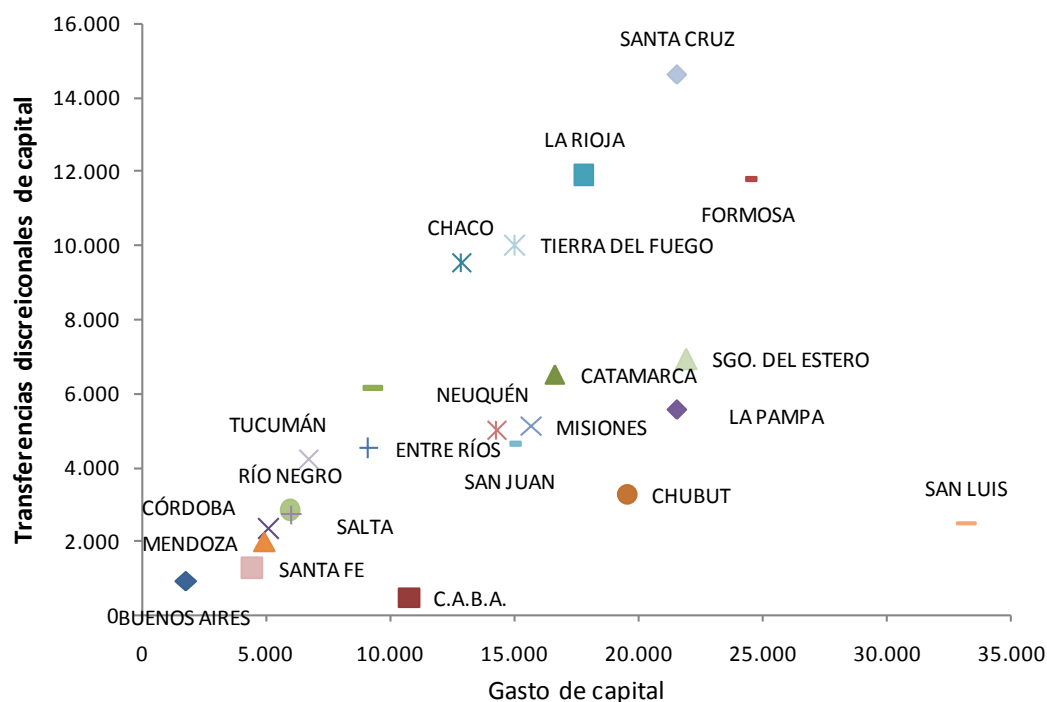
**Gastos de capital y Transferencias discrecionales de capital per cápita a precios de 2015  
(acumulado 2004-2014)**



*Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON, INDEC e IPC San Luis.*

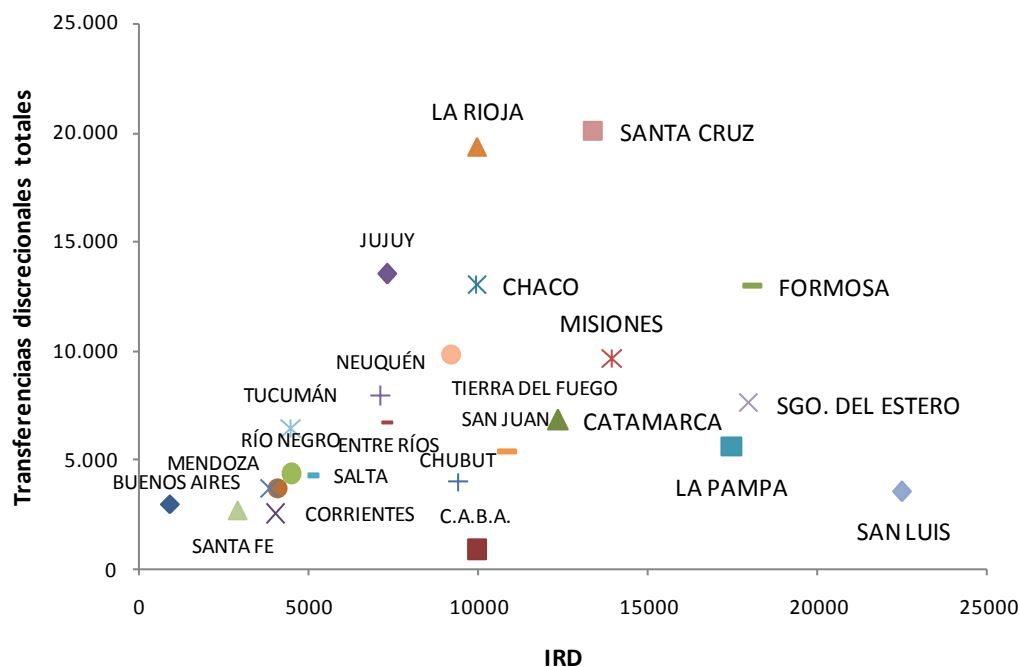
Análisis análogo se desprende al analizar las variables con un gráfico de dispersión donde cobra especial relevancia la notable diferencia entre Santa Cruz y las demás jurisdicciones, además de la presunta correlación positiva.

**Gráfico de dispersión Gasto de Capital y Transferencias Discrecionales de Capital (variables per cápita, acumuladas del período 2004-2015, a precios de 2015)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON, INDEC e IPC San Luis.

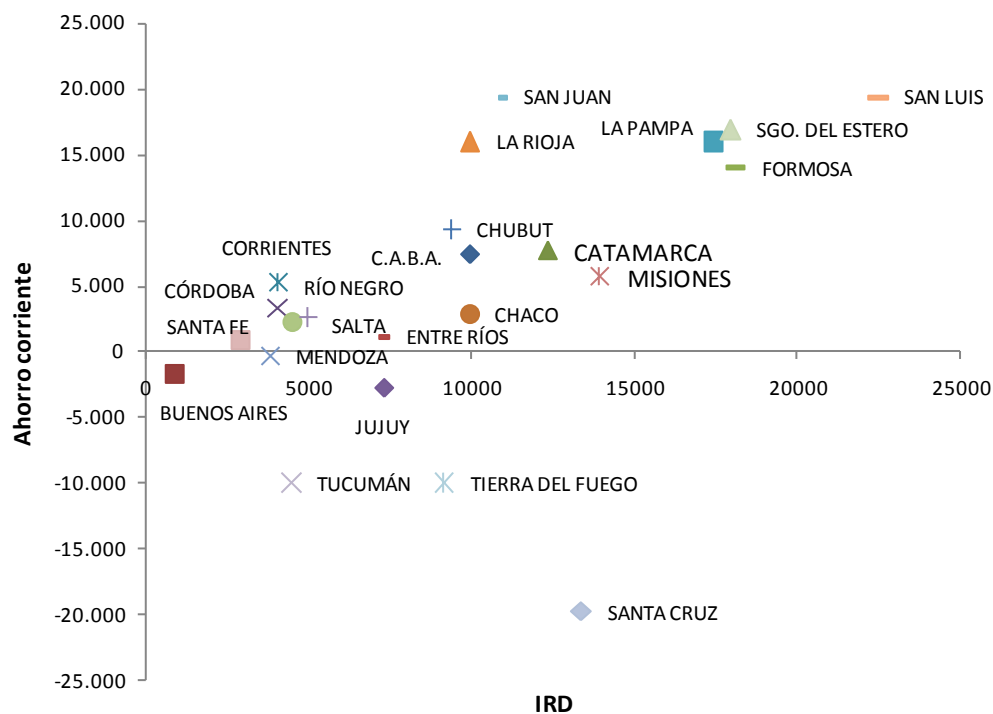
**Gráfico de dispersión IRD y Transferencias Discrecionales Totales (variables per cápita, acumuladas del período 2004-2015, a precios de 2015)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON, INDEC e IPC San Luis.

Incrementa el nivel de comprensión sobre el asunto de las influencias de las variables fiscales en la inversión pública el repetir cálculos similares pero ahora con el ahorro corriente per cápita acumulado en el período. Se observa una marcada correlación positiva entre las variables. Santa Cruz nuevamente aparece como un caso particular como la provincia de mayor nivel de IRD por una cuantía muy considerable y con un ahorro corriente negativo, lo cual no parecería justificar esa capacidad de inversión. Al vincular dicho gráfico con el observado en el período anterior se comprende que probablemente el tener un esquema de reparto de fondos sesgado en favor a dicha jurisdicción podría haber colaborado a mantener semejante nivel de erogaciones. San Luis, La Pampa, Formosa y Santiago del Estero aparecen como las siguientes jurisdicciones de mayor IRD, todas con un nivel de ahorro corriente relativamente alto donde San Luis reluce como la provincia más “frugal”. Finalmente Buenos Aires es un caso muy llamativo tanto por su muy escaso nivel de IRD como por su escaso nivel de ahorro corriente.

**Gráfico de dispersión IRD y Ahorro Corriente (variables per cápita, acumuladas del período 2004-2015, a precios de 2015)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON, INDEC e IPC San Luis.

*Proyecto BID*

# Modernización de los Sistemas de Gestión Financiera Pública a Nivel Provincial en Argentina

**IERAL de Fundación Mediterránea**

**INFORME FINAL**

**TOMO II – Administración Tributaria**

**Diciembre 2016**



## Contenido

II.1. Introducción Metodológica.....	4
II.2. Catastro e impuesto inmobiliario.....	8
II.2.1. Introducción .....	8
II.2.2. Metodología .....	8
II.2.2.1. Estadísticas e información secundaria relevada .....	13
II.2.2.2. Análisis detallado de superficie cubierta y valuaciones.....	14
II.2.2.3. Cuestionarios aplicados en las jurisdicciones .....	14
II.2.2.4. Entrevistas adicionales a profesionales externos .....	17
II.2.2.5. Plan de acción sugerido.....	18
II.2.3. Diagnóstico por provincia .....	19
II.2.3.1. Mendoza.....	20
II.2.3.2. Neuquén.....	46
II.2.3.3. Salta.....	70
II.2.3.4. Corrientes.....	94
II.2.3.5. Jujuy.....	120
II.2.3.6. Santiago del Estero.....	142
II.2.3.7. Misiones .....	162
II.2.3.8. Entre Ríos .....	179
II.2.3.9. Río Negro.....	197
II.2.3.10. Tierra del Fuego.....	213
II.2.3.11. Análisis comparado por provincia .....	229
II.2.3.12. Acciones comunes y transversales.....	244
II. 3. Impuesto a los Ingresos Brutos y Sellos .....	246
II. 3.1. Mendoza.....	246
II. 3.2. Neuquén .....	250
II. 3.3. Salta .....	255
II.3.4. Corrientes.....	258
II.3.5. Jujuy.....	261
II. 3.6. Santiago del Estero.....	266

II. 3.7. Misiones .....	270
II. 3.8. Entre Ríos .....	273
II. 3.9. Río Negro .....	277
II.3.10. Tierra del Fuego.....	280
II.3.11. Propuesta integral.....	283

## II.1. Introducción Metodológica

Para la obtención de un diagnóstico sobre el estado de situación de la administración tributaria en las diez provincias objeto de estudio, se relevó información primaria y secundaria, y se llevaron a cabo entrevistas a funcionarios provinciales de las áreas involucradas. De manera conjunta con la realización de entrevistas personales, se relevaron: estadísticas e indicadores a partir de las bases de datos (resumen sintético), datos geográficos (extractos de mapas digitales en formato SIG), estudios del sector público y académico sobre los temas del cuestionario, leyes y normas específicas, etc.

La medición del desempeño en materia de la administración tributaria provincial se refleja en un informe de desempeño que incluye un conjunto de indicadores basados en las metodologías PEFA y TADAT, adaptados a los objetivos (y disponibilidad de datos) de esta consultoría.

El objetivo es realizar una evaluación objetiva de la salud y calidad de los componentes claves del sistema de administración tributaria de una provincia, que permita identificar las fortalezas y debilidades relativas en los sistemas, procesos e instituciones de la administración tributaria.

Respecto al alcance, dadas las debilidades detectadas en Argentina con relación a la recaudación del impuesto inmobiliario, se prioriza el estudio de los factores que conducen a esa situación, en especial los eslabones de la administración tributaria ligados a dicho impuesto (Catastro, Registro de la Propiedad y Organismo Recaudador). También se estudian las características de la administración tributaria relacionadas con el impuesto a los Ingresos Brutos y de Sellos.

Para cada una de las provincias se realizó una descripción de las características que resultan relevantes para la evaluación de su sistema tributario:

- Se determinan las distintas áreas involucradas en la administración tributaria y de catastros.
- Se detalla la estructura tributaria provincial (impuestos vigentes, importancia relativa, evolución reciente, etc.)
- Se indaga sobre la relación existente con los gobiernos municipales en materia tributaria (coparticipación, coordinación, etc.).

Se definieron áreas clave de desempeño, que cubren la mayoría de las funciones, procesos e instituciones de la administración tributaria. Cada área contiene una serie de indicadores de desempeño.

En lo que refiere a Catastro e impuesto inmobiliario, se realizó un análisis de mayor profundidad respecto al impuesto inmobiliario y la situación de los Catastros provinciales. Por esta razón, el cuestionario contenía elementos que exceden al marco general presentado previamente y que se listan a continuación.

- Modelos de datos y mantenimiento. Datos que se registran en el catastro, registración de domicilios únicos, registración de posesiones y asentamientos informales; posibilidad de registración de casos urbanizados pero sin aprobación formal (planes de vivienda estatales, cooperativas, etc.), entre otros. Modelo de datos respecto de categorías de mejoras y depreciación que se aplica. Modelo de mantenimiento de datos más sistémico y sistemático versus grandes proyectos de actualización catastral, utilización de declaraciones juradas, participación de la ciudadanía, *crowdsourcing*. Políticas de datos libres y/u *open data*. Estadísticas de mantenimiento de datos (novedades). Utilización de indicadores y niveles de calidad. Otros.
- Mercado de suelo y valuaciones. Época de la última valuación y memoria técnica. Métodos y técnicas en uso para valuaciones urbanas, rurales y especiales. Observatorio de valores. Utilización del VIR (Valor Inmobiliario de Referencia, en uso en algunas provincias). Estadísticas de valuaciones vigentes por zonas y localidades, casos de valores en zonas limítrofes. Utilización de indicadores y niveles de calidad. Otros.
- Perfil y capacidades institucionales. Marcos legales vigentes. Acciones de reforma hacia catastros multifinalitarios (pueden consultarse orientaciones en Erba, Piumetto, 2016)<sup>1</sup>. Catastro como herramienta para la gestión del desarrollo territorial y la inversión pública, brindando soporte de información (propiedad de la tierra, uso, valuación), y recibiendo información de las transformaciones físicas y su impacto en la valorización del suelo. Estructuración de los modelos de datos a este perfil. Capacidades institucionales, reformas normativas, capacidades de los recursos humanos, habilidades de trabajo interdisciplinario. Otras.
- Geotecnologías. Tecnologías en uso, estrategias de integración de datos catastro-rentas-registro. Utilización de herramientas SIG para modelos de datos espaciales, valuaciones masivas, observatorio de valores, soporte a la gestión tributaria, gestión del desarrollo territorial. Uso de imágenes satelitales y/o drones. Georreferenciación de datos. Otros.
- IDEs y relación con otros actores. Integración con otros actores que administran información del territorio, vinculación o intercambio de datos con municipios (catastros municipales y áreas de obras privadas) y empresas de servicios públicos, particularmente servicio de agua potable. Existencia de IDE provincial, nivel de participación del catastro, nivel de desarrollo en general. Otros.
- Profesionales. Oportunidad del requerimiento de mensura y certificado de verificación del estado parcelario. Estadísticas de casos y volumen de datos aportados. Otros.
- Casos particulares. Adaptación de los sistemas catastrales y de Rentas a nuevas figuras del Código Civil vigente a partir de agosto de 2015, como por ejemplo conjuntos inmobiliarios especiales y el derecho real de superficie. Otros.
- Tierra pública. Gestión de bienes inmuebles provinciales, organismos que administran, vinculación de los distintos registros de datos. Área provincial de tasaciones, competencias funcionales. Tierra pública municipal, forma en que se administra, vinculación con municipios. Otros.

---

<sup>1</sup>“Making Land Legible - Cadastres for Urban Planning and Development in Latin America”, Erba y Piumetto, Lincoln Institute of Land Policy, 2016 (disponible en [http://www.lincolnst.edu/pubs/3662\\_Making-Land-Legible-Cadastres-for-Urban-Planning](http://www.lincolnst.edu/pubs/3662_Making-Land-Legible-Cadastres-for-Urban-Planning)).

- Esquema fiscal del impuesto inmobiliario. Marcos legales. Alícuotas en uso y alternativas en estudio (general, progresiva, especial para tierra baldía y rural improductiva, etc.), mínimos, tipo y volumen de exenciones. Innovaciones en estudio, como por ejemplo tributación de casos no formales e informales. Otros.
- Consistencia e integración de datos. Nivel de vinculación Catastro – Rentas – RPI, estadísticas por casuísticas. Modelo de datos, unicidad de sujetos y domicilios a ser usados por todos los tributos. Otros.
- Registro de la Propiedad Inmueble. Nivel de dominios en Folio Real. Trabajos realizados en cuanto a informatización, avances. Niveles de vinculación y casuísticas de no vinculación con Catastro y Rentas. Estadísticas. Otros.
- Programas nacionales. Nivel de aprovechamiento del SINTyS, acciones ejecutadas, estadísticas, limitaciones encontradas. Trabajo con las valuaciones de automotores de la DRNPA y ACARA, grado de utilización. Adhesión y utilización de SUGIT. Otros.
- Gestión tributaria: procedimientos de actualización de sujetos y domicilios fiscales, alternativas de emisión y pago vía Internet, notificación electrónica, sistema informático de gestión de los cobros judiciales (procuración fiscal) e interrelación de estos procesos con el catastro (bases de datos catastrales). Estadísticas de emisión, recaudación, exenciones, etc. Otros.
- Otros tributos territoriales. Uso de la contribución por mejoras como instrumento de financiamiento de la inversión pública, el que asegura no solo la recuperación del costo de las obras, sino fundamentalmente de la valorización del suelo. Marcos legales. Estadísticas. Otros.

En esta instancia se contactó al Consejo Federal del Catastro, para no sólo poner en conocimiento el relevamiento de información en las 10 provincias seleccionadas, sino también para relevar problemas y/o identificar necesidades comunes a nivel de todas o la mayoría de las provincias.

Del mismo modo, se tomó contacto con el Centro de Administraciones Tributarias Subnacionales (CeATS)<sup>2</sup>, que reúne las principales administraciones tributarias provinciales y municipales del país. En aquellas provincias donde no se hayan ejecutado acciones particulares de actualización en el último año, o, de haberse realizado, el informe de evaluación de resultados haya sido negativo o deficiente, se llevarán adelante las siguientes actividades técnicas.

Para la **verificación de las valuaciones fiscales** respecto de los valores de mercado, se recabaron muestras de las siguientes fuentes:

- Estudios y datos propios del área catastral que se correspondan con el mercado inmobiliario vigente, hasta al menos 6 meses de antigüedad como máximo. En algunas provincias se han implementado observatorio de valores con distintos grados de desarrollo, a los fines de monitorear la diferencia entre valores de mercado y valores fiscales, sin trasladar dicha información a las valuaciones fiscales; también han posibilitado la aplicación del VIR (Valor Inmobiliario de Referencia), una innovación relativamente

---

<sup>2</sup>Para conocer más acerca del CeATS, visitar <http://www.ceats.org/>.

reciente en las administraciones tributarias, que se usa de base de cálculo para el impuesto de sellos.

- Del mismo modo, podrán usarse datos de las áreas provinciales de tasaciones (generalmente para expropiaciones) y/o tasaciones de bancos oficiales para créditos hipotecarios.
- Información externa ya disponible, como por ejemplo investigaciones o estudios académicos (por caso la iniciativa de un Mapa de Valores del Suelo de América Latina, con valores de suelo urbano de 2016)<sup>3</sup> o sitios con gran volumen de información del sector inmobiliario, como Reporte Inmobiliario, aunque este caso contiene información detallada para CABA y gran Buenos Aires.
- Levantamiento de información *ad-hoc* por el consultor, a nivel urbano y rural. Se seleccionarán muestras en zonas determinadas en forma aleatoria.

---

<sup>3</sup>El “Mapa de Valores del Suelo de América Latina” es un proyecto del Lincoln Institute of LandPolicy dirigido por Mario Piumetto y Diego Erba, que relevó datos de mercado de suelo urbano válidos para el 1er. cuatrimestre de 2016, a partir de la participación de voluntarios (*crowdsourcing*). El mapa puede consultarse en <http://valorsueloamericalatina.giscloud.com/> y contiene muy buena información para muchas ciudades argentinas.

## II.2. Catastro e impuesto inmobiliario

### II.2.1. Introducción

El informe “El potencial oculto - Factores determinantes y oportunidades del impuesto a la propiedad inmobiliaria en América Latina” del Banco Interamericano de Desarrollo (Bonet y otros, 2014), en su capítulo para Argentina señala “... en la búsqueda de mayores recursos fiscales, los gobiernos subnacionales podrían beneficiarse de una fuente aparentemente subutilizada y en franco declive: el impuesto a la propiedad inmobiliaria” y destacan varios aspectos positivos, entre ellos que es menos distorsivo, potencialmente más progresivo y menos pro cíclico que otros ingresos fiscales. Por otra parte, también pueden indicarse como fortalezas: (i) que resulta un impuesto de larga tradición, por lo que existe un grado razonable de familiaridad, aceptación y conocimiento entre los ciudadanos, (ii) su capacidad extra fiscal como instrumento regulador de los mercados de suelo y con capacidad para influir en el uso del suelo, y (iii) la oportunidad para fortalecer la autonomía local (De Cesare, 2012).

El funcionamiento adecuado del impuesto inmobiliario requiere que los principales elementos del sistema sean eficientes y eficaces, entre los que destacan el catastro territorial y el avalúo de propiedades. La evidencia demuestra que catastros fortalecidos y modernos están facilitando la gestión y el desarrollo territorial y urbano en distintas jurisdicciones de América Latina, mejorando las perspectivas de las políticas de suelo para asistir mejor las necesidades de la ciudadanía (Erba y Piumetto, 2016).

La interrelación de instrumentos como el impuesto inmobiliario y el catastro es virtuosa y posibilita tanto **crear oportunidades para el financiamiento del desarrollo, como para la mejora en la gestión de las políticas territoriales.**

En el país, las competencias de carácter territorial son originarias de las provincias y no fueron delegadas a la Nación; por ello tanto los catastros, como los registros de la propiedad y el impuesto inmobiliario son competencias de las jurisdicciones provinciales, sin perjuicio de leyes nacionales que buscan acordar presupuestos mínimos.

**Los catastros** del país fueron pioneros en la región. En 1826 tiene origen el Departamento Topográfico de la provincia de Buenos Aires, el primer antecedente de catastros en el país y de toda América Latina. Actualmente, cada provincia cuenta con un catastro provincial regido por sus respectivas leyes locales, al tiempo que existe una Ley Nacional de Catastro (26.209, de 2006) que promueve orientaciones generales y modernas para todas las jurisdicciones. La existencia del Consejo Federal del Catastro (CFC) viabiliza la aplicación de políticas y directrices comunes.

Los catastros argentinos se caracterizan por su perfil jurídico y son la base del sistema inmobiliario, brindado seguridad al tráfico de inmuebles. A estos efectos, el instrumento central es la “mensura” de la propiedad, en ocasión de la modificación de derechos reales o ante la

transferencia de la propiedad (en muchas provincias), lo que ha posibilitado que las provincias cuenten actualmente con registros catastrales geométricamente válidos y con una importante cobertura territorial, particularmente de la tierra privada.

Su rol como base fundamental para el impuesto inmobiliario también ha sido históricamente importante, pero en las últimas décadas se ha visto debilitado, en consideración de la pérdida de calidad y actualización de las valuaciones, aunque también deben señalarse deficiencias en la gestión de los organismos y falta de conveniencia en algunas decisiones en materia de política fiscal.

El perfil de los catastros en la región, en cambio, está orientado al impuesto predial, pero también como herramienta de gestión territorial, antes que instrumento de seguridad jurídica. De allí, por ejemplo, que sea habitual que los catastros en América Latina actualicen sus registros de propiedades a partir de relevamientos masivos, como vuelos fotogramétricos, incorporado propiedades de facto, mientras que en Argentina los catastros esencialmente incorporan propiedades a partir de planos de mensura, pudiendo usar vuelos u otros medios para la detección de construcciones no declaradas.

Funcionalmente, los catastros dependen del Poder Ejecutivo y en su mayoría, de los ministerios de Economía o Hacienda, aunque durante el estudio se identificaron casos particulares de dependencia de ministerios vinculados a políticas territoriales, una orientación observada en los últimos años, en Argentina y en la región.

Con relación a proyectos de reforma en el ámbito catastral, resulta valioso repasar algunas reflexiones que se incluyen en el informe del BID mencionado (Bonet y otros, 2014), a partir de los actividades ejecutadas en la década de 1990. Un análisis de los costos de los proyectos catastrales y de fortalecimiento del impuesto inmobiliario en la década del 90, con relación a los resultados obtenidos, indica que “a pesar que la emisión del impuesto inmobiliario aumentó de manera significativa, el aumento efectivo en la recaudación fue decepcionante. La decepción se hace aún mayor al comparar con el costo de las reformas...”, las que demandaron, en las 14 provincias con proyectos aprobados, un total de 91 millones de dólares. Entre las lecciones aprendidas, se remarca la importancia de diseñar mecanismos para una actualización más automatizada y periódica de las valuaciones y, en casos donde el valor de la recolección de información llegó casi al 90% del costo total del proyecto, se apunta la necesidad de evaluar convenientemente, en la etapa de formulación de proyectos, las técnicas y metodologías recomendadas para el levantamiento de datos.

Los análisis anteriores permiten advertir claramente el rol fundamental de los catastros en la definición y gestión de las políticas territoriales como en su financiamiento, pero también la importancia de evaluar **ciertos cambios en los paradigmas tradicionales para avanzar sostenidamente hacia catastros modernos, eficientes y sustentables.**



**Los Registros de la Propiedad Inmueble (RPI)**, al igual que los Catastros, cuentan cada uno con sus respectivas leyes provinciales, aunque igualmente rige como marco general la Ley Nacional de Registro de la Propiedad Inmueble (17.801, de 1968). Al igual que con los Catastros, los registros cuentan con el Consejo Federal de Registros de la Propiedad Inmueble.

Los RPI en Argentina son declarativos y brindan publicidad de los derechos reales, y del mismo modo son componentes esenciales del sistema inmobiliario y la seguridad jurídica. En la región, los registros tienen en general el mismo perfil, aunque a diferencia de Argentina, están poco conectados con los catastros territoriales.

Funcionalmente, los Registros dependen en su mayoría del Poder Ejecutivo, salvo en 4 provincias donde dependen del Poder Judicial. De las 10 provincias estudiadas, en Mendoza, Neuquén y Tierra del Fuego se presenta esta situación. Por su parte, en las provincias de Salta y Jujuy, que también formaron parte del estudio, existe un modelo híbrido de Catastro y Registro, modelo organizacional que siendo motivo de ciertas orientaciones internacionales.

**El impuesto inmobiliario**, por su parte, en virtud de las constituciones provinciales y demás legislaciones locales, se presenta en 7 provincias delegado a los municipios, en algunos casos sólo el urbano: Salta, Chaco, Formosa, Corrientes, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego (Molinatti, 2011).

La recaudación del impuesto inmobiliario **en Argentina respecto del PBI es del 0,50 promedio en el período 2000 – 2010**, aunque debe señalarse una paulatina disminución, del 0,65 en 2000 al 0,39 en 2009. El promedio es sensiblemente superior a la media de América Latina, que se ubica para el mismo decenio, en el 0,28 del PBI, pero inferior a la media del grupo de países de la OCDE<sup>4</sup>, que para dicho período es de 1,15. No obstante, las estadísticas tanto de la región como de los países de la OCDE muestran desde 2000 a 2010 un crecimiento gradual del índice, a diferencia de Argentina que paulatinamente se vio reducido (Bonet y otros, 2014).

Un análisis detallado de las jurisdicciones estudiadas, excluyendo Salta, Corrientes y Tierra del Fuego debido a su condición de compartir la recaudación del impuesto inmobiliario con los municipios, sobre el período 2004 – 2015 (últimos datos disponibles) muestra la **baja relevancia del impuesto inmobiliario en las provincias**. Mientras en 2004 representó una media del 12% de los ingresos propios, su participación bajo hasta el 6,2% en 2015, aunque destaca el caso de Entre Ríos, con una media para el periodo del 20,2%. Si se excluyera esta provincia, por ser un caso atípico del grupo, la relevancia señalada sería aún menor.

---

<sup>4</sup>Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. Son miembros de la organización Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, entre otros. Mayor información en <http://www.oecd.org/>.

[illegible]

Río Negro	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,4%	<b>0,3%</b>
Sgo. del Estero	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,4%	0,5%	0,5%	0,5%	0,3%	<b>0,3%</b>
<b>Prom. Anual</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>	<b>0,5%</b>	---

*Fuente: Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas de la Nación*

En consecuencia, considerando la situación actual de las instituciones y los desafíos por delante para obtener resultados positivos, como también buenas prácticas observadas en otros países y recomendaciones de organismos multilaterales especializados, **el estudio se estructuró sobre las siguientes premisas:**

- **Catastros completos, siempre actualizados** y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada formal, sino también, y con la misma calidad y actualización, datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.
- **Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos**, basados en valuaciones a partir del mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas. Así mismo, la recuperación del rol de la **contribución por mejoras** en el financiamiento del desarrollo territorial.
- **Seguridad jurídica**, tanto en la tenencia y el tráfico inmobiliario de la propiedad privada, como lo que respecta a la protección de la tierra pública.
- **Información territorial de calidad** para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general, lo que implica además el acceso libre a datos y geoservicios web.
- **Organismos eficaces y eficientes**, lo que significa marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos.

### II.2.2. Metodología

El presente capítulo describe la metodología seguida en el diagnóstico llevado adelante en 10 provincias argentinas en las áreas de Catastro, Registro de la Propiedad e Impuesto Inmobiliario. Las jurisdicciones analizadas fueron Mendoza, Neuquén, Salta, Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero, Misiones, Entre Ríos, Río Negro y Tierra del Fuego (en este orden se presentan los resultados en el documento).

Las primeras 4 provincias (Mendoza, Neuquén, Salta y Corrientes) fueron objeto de un diagnóstico detallado, como también del diseño de planes de acción, con propuestas de mejoras y definición de metas e indicadores de logro. Las 6 provincias restantes previeron diagnósticos de menor detalle, no obstante se completaron de forma similar a las primeras y se incluyen igualmente propuestas de mejoras.

Conforme el plan de trabajo, los diagnósticos se basaron en las siguientes actividades principales, desarrolladas por igual en todas las jurisdicciones:

- Elaboración y aplicación de 3 cuestionarios sobre temáticas centrales y relevantes a ser aplicados en las áreas de Catastro, Registros de la Propiedad y Rentas.
- Elaboración y distribución de 3 formularios de requerimiento de información institucional y estadística, como también recopilación de otras fuentes de datos secundarias.
- Visita a las provincias y realización de entrevistas con los funcionarios claves. En la amplia generalidad de los casos, las reuniones se realizaron con la máxima autoridad de cada organismo o área entrevistada; las mismas se complementaron con posteriores entrevistas y consultas telefónicas. También se entrevistaron en la mayoría las provincias, las áreas relacionadas con la gestión de tierras fiscales, uno de los temas incluidos en el diagnóstico. En el caso de las primeras 4 provincias, cuyo estudio requería mayor detalle, se planificaron viajes de 2 días, mientras que en las 6 restantes los visitas fueron de un día.

Así mismo, en las 4 provincias que requirieron diagnósticos detallados, se realizaron adicionalmente las siguientes actividades:

- Elaboración y aplicación de un proceso de evaluación a nivel micro (parcela) de los niveles de actualización de superficie cubierta y valuaciones fiscales urbanas y rurales, dos de las variables principales que sustentan la emisión del impuesto inmobiliario en las provincias.
- Elaboración y realización de entrevistas a profesionales externos sobre temas similares a los incluidos en los cuestionarios institucionales, con el fin de validar informaciones y valoraciones surgidas de los diagnósticos llevados adelante.

### II.2.2.1. Estadísticas e información secundaria relevada

Se diseñaron 3 formularios de requerimiento de información institucional y estadística para el Catastro, el Registro de la Propiedad y el Impuesto Inmobiliario, los que abarcaron temáticas como estructura funcional, legislación principal, estadísticas básicas (cantidades, totales o valores sumarios, etc.), fechas claves de vigencia de datos, plazos vinculados con procesos principales, estadísticas de gestión, entre otras. Esta información se utilizó como complemento de los cuestionarios y entrevistas realizadas.

Por su parte, se recopiló y procesó información del Censo Nacional de Población 2010, en particular aquella referida a población, hogares y viviendas, datos que se obtuvieron del sitio oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC); en algunos casos, los datos fueron ajustados a la fecha conforme el índice de crecimiento poblacional. Los datos de superficies provinciales se obtuvieron del sitio oficial del Instituto Geográfico Nacional (IGN).

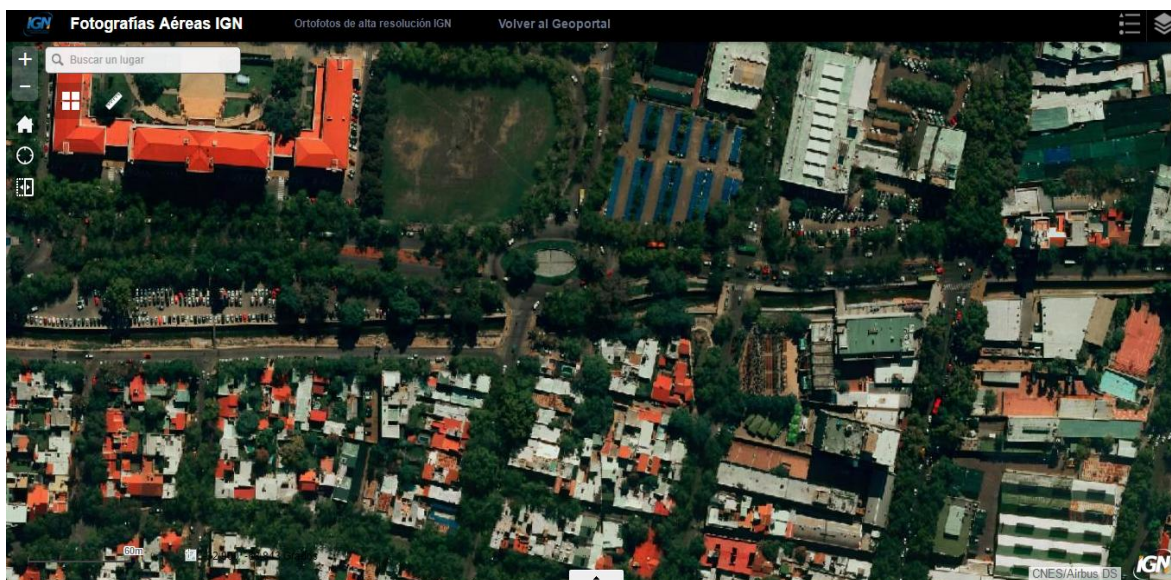
A partir de los datos recopilados se construyeron una serie de indicadores generales, representativos de los niveles de actualización, cobertura y calidad de datos, entre otros, útiles para su comparación con el resto de las jurisdicciones.

### II.2.2.2. Análisis detallado de superficie cubierta y valuaciones

Esta actividad se aplicó en las **4 provincias** que requirieron diagnósticos detallados y tuvo como objetivo obtener un indicador más preciso de los niveles de actualización (o desactualización) de superficie cubierta (mejoras) y valuaciones fiscales, urbanas y rurales. El proceso consideró el **análisis de datos muestrales a nivel parcelario existentes en las bases de datos de los catastros, con relación a fuentes externas.**

Para la realización de los trabajos se seleccionaron en forma aleatoria **10 sectores urbanos** en la ciudad capital (zonas periféricas, centrales y zonas de nuevos desarrollos) y alrededor de **10 localizaciones rurales**, distribuidas a lo largo del territorio provincial. Los sectores urbanos poseen cada uno, una extensión promedio de 10 manzanas y 200 parcelas. Las muestras rurales, en cambio, son localizaciones dirigidas a evaluar el valor del suelo en el lugar, respecto del valor fiscal vigente. Para cada una de las muestras se requirió al organismo el extracto de los datos existentes en sus bases de datos a la fecha.

Para la evaluación de la actualización de superficie cubierta en las ciudades de Mendoza, Neuquén y Salta se dispuso de mosaicos georreferenciados de ortofotos rápidas de 20 cm de resolución, elaborados por el **IGN a partir de vuelos aerofotogramétricos digitales**, ejecutados entre marzo y julio de 2014. Los vuelos pueden visualizarse en el Geoportal del Instituto, en <https://ide.ign.gob.ar/portal/home/>.



*Imagen del vuelo fotogramétrico del IGN sobre el Gran Mendoza*

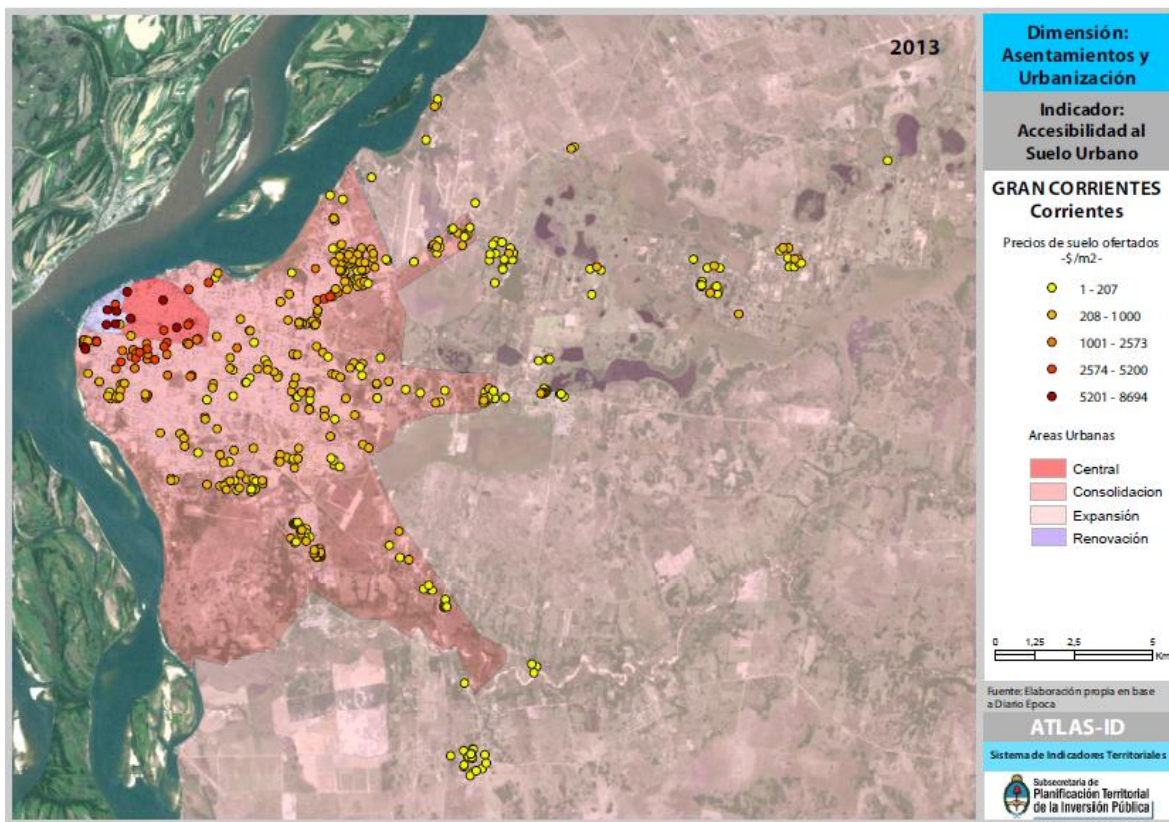
Para la ciudad de Corrientes, donde no se disponía de vuelos IGN, se trabajó con el servicio de imágenes de Google, que ofrece para dicha zona tomas de 50 cm de resolución de abril de 2016.

Complementando los trabajos de fotointerpretación en las parcelas seleccionadas se usó el servicio **Street View** de Google, un relevamiento fotogramétrico 360 de calle, que posibilita la visualización de fachadas y el perfil de las vías, entre otros aspectos. La utilización de esta plataforma permitió conocer si los inmuebles analizados poseían más de una planta y estimar así, con mayor precisión, la superficie construida total. El análisis de superficie cubierta se realizó sobre subconjuntos de parcelas elegidas aleatoriamente dentro de cada uno de los 10 sectores previamente seleccionados.

Conforme la metodología propuesta al inicio del proyecto, en el caso de jurisdicciones donde se hubieren ejecutado en los últimos 2 años, relevamientos detallados de mejoras en una cantidad importante de ciudades, se decidió no evaluar posibles niveles de desactualización de construcciones. Este fue el caso de la provincia de Salta.

Con relación al nivel de actualización de valuaciones fiscales, se estudió en particular la desactualización del valor del suelo, tanto urbano como rural, la variable que en términos generales posee mayor atraso en las jurisdicciones. A tal fin, para las ciudades de Mendoza, Neuquén y Corrientes se dispuso de un **relevamiento de los mercados de suelo urbano ejecutado por la Subsecretaría de Planificación del Ministerio del Interior en el año 2013**, el que puede consultarse en <http://atlasid.planificacion.gob.ar/indicador.aspx?id=87>.





*Relevamiento del mercado de suelo en el Gran Corrientes, Subsecretaría de Planificación del Ministerio del Interior*

Si bien los valores de referencia no son actuales, la fuente se evaluó como igualmente útil, en consideración al carácter oficial de los datos, el volumen de los mismos y la cobertura de ciudades; con relación a la fecha de referencia, la desactualización de los valores en los catastros es tan significativa, que comparar valores fiscales con valores de mercado de 2013 o 2016 no cambiará las conclusiones. Para el caso de Salta, en cambio, se levantaron datos del mercado inmobiliario promedios por barrio, en colaboración con referentes y especialistas del sector.

Para la evaluación de las valuaciones rurales vigentes, en todos los casos se relevaron **propiedades rurales a la venta** (valores de oferta actuales).

Los procesamiento se realizaron con herramientas SIG, lo que permitió integrar distintas fuentes de datos en un entorno georreferenciado, almacenar atributos y efectuar cálculos métricos válidos, entre otras ventajas.

En cada uno de los capítulos provinciales se incluyen los resultados, salvo la provincia de Neuquén que no entregó los datos requeridos para su análisis.

### II.2.2.3. Cuestionarios aplicados en las jurisdicciones

De igual modo a los formularios para requerimiento de información, se diseñaron 3 cuestionarios a ser aplicados en los Catastros, los Registros de la Propiedad y las áreas de administración del Impuesto Inmobiliario, siguiendo premisas centrales desarrolladas anteriormente:

- Catastros completos, actualizados y sustentables.
- Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos.
- Seguridad jurídica.
- Información territorial de calidad.
- Organismos eficaces y eficientes.

Para la evaluación se siguió la metodología PEFA<sup>5</sup>, a partir de la cual y para este caso, se establecieron 4 categorías o pilares principales, cuyo desarrollo queda medido por 16 indicadores, los que se describen a partir de 47 características o dimensiones. Las 4 categorías principales son:

1. Administración de datos y gestión del organismo catastral.
2. Actualización catastral y valuaciones.
3. Registro de la propiedad y seguridad jurídica.
4. Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras.

Cada dimensión se calificó en 4 clases ordinales, de A (máxima calificación) a D; para la calificación del indicador se siguió el método del promedio (M2, según la metodología PEFA). Se usó la calificación D\* para algunos pocos casos en que los datos no pudieron ser relevados o el organismo no remitió información, y las siglas N/A para casos en que la dimensión o indicador no aplica.

La presentación de los resultados incluye, para cada indicador y dimensiones, una descripción de la situación relevada, con datos y referencias adicionales, lo que permite comprender el alcance de la calificación otorgada.

---

<sup>5</sup>"Marco de referencia para la evaluación de la gestión de las finanzas públicas", comenzado a utilizar a partir de 2001 por las principales agencias de cooperación internacional al desarrollo.



#### II.2.2.4. Entrevistas adicionales a profesionales externos

Esta actividad se aplicó en las 4 provincias que requirieron diagnósticos detallados y tuvo por fin complementar y validar la información obtenida de los cuestionarios y visita a las provincias. Se realizaron entrevistas a referentes externos, en total 13 profesionales en las 4 provincias, algunos vinculados con el ejercicio independiente de la profesión, otros a instituciones gremiales y académicas, como también ex funcionarios de los mismos organismos relevados.

Se diseñó una entrevista para ser completada telefónicamente, apoyando la recolección de datos con un formulario en línea, estructurado en 11 preguntas/indicadores que siguen los temas principales abordados en los cuestionarios institucionales. Cada pregunta ofrece al entrevistado 4 opciones de respuesta, según el grado de aproximación al indicador. El formulario completo y las opciones de respuestas pueden consultarse en <https://goo.gl/forms/ikgPEJfNI5Tw4toJ2>.

##### *Preguntas/indicadores a profesionales externos*

1. La información del Catastro es pública y accesible para la ciudadanía y diversos sectores de la sociedad en general (salvo datos personales, que están expresamente protegidos).
2. La base de datos del Catastro es completa y confiable.
3. Los trámites ordinarios del Catastro se resuelven en plazos cortos.
4. Los puestos claves están cubiertos por profesionales competentes y acordes a la temática.
5. Grado de percepción sobre que “El Catastro es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la gestión de las políticas territoriales”.
6. Grado de percepción sobre que “El Registro de la Propiedad es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la seguridad jurídica sobre el territorio”.
7. Los trámites ordinarios del Registro de la Propiedad se resuelven en plazos cortos.
8. La consulta de datos dominiales y demás trámites pueden realizarse vía web.
9. El impuesto inmobiliario se liquida a partir de datos y valuaciones actualizadas, lo que asegura su equidad.
10. Los trámites ordinarios de la Dirección de Rentas se resuelven en plazos cortos.

11. La consulta de datos alfanuméricos, emisión de facturas y demás trámites se pueden realizar vía web.

Para cada provincia se incluye una síntesis de los resultados obtenidos y una valoración de los mismos con relación a la información obtenida del diagnóstico institucional.

#### II.2.2.5. Plan de acción sugerido

Como resultado del estudio y diagnóstico realizados, por cada provincia se elaboraron las matrices de marco lógico y resultados, destinadas a orientar las reformas y proyectos de inversión.

La matriz de marco lógico incluye como información clave la finalidad de las reformas, su impacto en las jurisdicciones, resultados esperados, componentes principales, actividades y una estimación del orden de la inversión y plazos de ejecución.

La matriz de resultados por su parte, incluye para cada componente los indicadores de logro, con especificaciones de la línea de base y las metas perseguidas, lo que posibilita medir los grados de éxito o avance de las acciones implementadas.

Los costos fueron estimados a partir de distintas fuentes, como cálculos realizados por las primeras cuatro (4) jurisdicciones, proyectos con componentes similares ejecutados en el marco del Programa BID AR-1855, precios de mercado para el caso de bienes e insumos (como equipamiento, imágenes satelitales, vuelos, servicios profesionales) y valores de consultoría de este tipo para Argentina.

Los planes de acción sugeridos para las primeras 4 provincias, donde se realizaron trabajos detallados, poseen un nivel de descripción y validación mayor que los planes de acción propuestos para las 6 provincias restantes, que aunque no estaba previsto en el alcance inicial de los trabajos, se incluyen a modo orientativo, y a solicitud de contratante. Las propuestas de reforma en las primeras 4 provincias, pudieron ser desarrolladas mayoritariamente en colaboración con los organismos involucrados y sus autoridades, por los plazos disponibles y el esquema de trabajo llevado adelante.

Es importante advertir que los planes y acciones propuestas en todos los casos quedan sujetos al análisis pormenorizado y definición de parte de las jurisdicciones, lo que conformará la base para los diseños ejecutivos de los proyectos, el alcance definitivo de los trabajos, plazos y los valores definitivos.

## II.2.3. Diagnóstico por provincia

### II.2.3.1. Mendoza

#### II.2.3.1.1. Introducción y análisis de información secundaria

La Administración Tributaria en Mendoza (ATM), responsable de la gestión y cobro de todos los tributos en la provincia, depende del Ministerio de Hacienda y Finanzas. De dicha entidad autárquica dependen las direcciones generales de Rentas y Catastro.

El Registro de la Propiedad Inmueble es parte de la Dirección de Registros Públicos de la provincia, dependiente del Poder Judicial.

El impuesto inmobiliario es competencia del gobierno provincial y se encuentra normado por el Código Fiscal y la Ley Impositiva anual. En lo que respecta a las valuaciones, las mismas se rigen por la Ley de Avalúos, que se actualiza anualmente y cuyo organismo de aplicación es también la Dirección General de Catastro.

#### Datos básicos e indicadores principales

##### Datos básicos de provincia

Provincia	Mendoza
Superficie	148.827 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	18 departamentos y 148 localidades
Cantidad de municipios	18
Total de población (2010)	1.738.929
Población urbana	1.406.283
Porcentaje de población urbana	81%
Población rural	332.646
Porcentaje de población rural	19%

##### Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
Casa	Tipo A	356.084	429.770	1.537.318
	Tipo B	42.426		
	Total	398.510		

Rancho	7.618	8.389	33.664
Casilla	1.985	2.139	8.092
Departamento	48.846	51.254	133.749
Pieza/s en inquilinato	1.686	2.171	5.301
Pieza/s en hotel o pensión	216	350	640
Local no construido para habitación	595	659	1.815
Vivienda móvil	94	109	291
Total	459.550	494.841	1.720.870

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	292.355
Propietario de la vivienda solamente	9.618
Inquilino	80.693
Ocupante por préstamo	44.661
Ocupante por relación de dependencia	20.278
Otra situación	11.945
Total	459.550

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	665.052
Parcelas urbanas y suburbanas	560.048
Parcelas edificadas y PHs	426.289
Parcelas rurales (incluye secano)	105.004
Total de superficie de tierra registrada	9.219.846.213 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana y suburbana	482.659.499 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural	8.737.186.714 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados	83.599.128 m <sup>2</sup>

#### Tierras públicas

Tipo / datos básicos	Cantidad de parcelas	Total de sup. de tierra
----------------------	----------------------	-------------------------

Tierras nacionales	974	1.338.347.997 m <sup>2</sup>
Tierras provinciales	1.727	938.416.138 m <sup>2</sup>
Tierras municipales	1.317	6.987.661 m <sup>2</sup>
Totales	4.018	2.283.751.796 m <sup>2</sup>

### Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$138.028.844.414
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$28.629.257.933
Valuación total tierra rural	\$2.473.664.859
Valuación total de mejoras	\$106.572.770.005

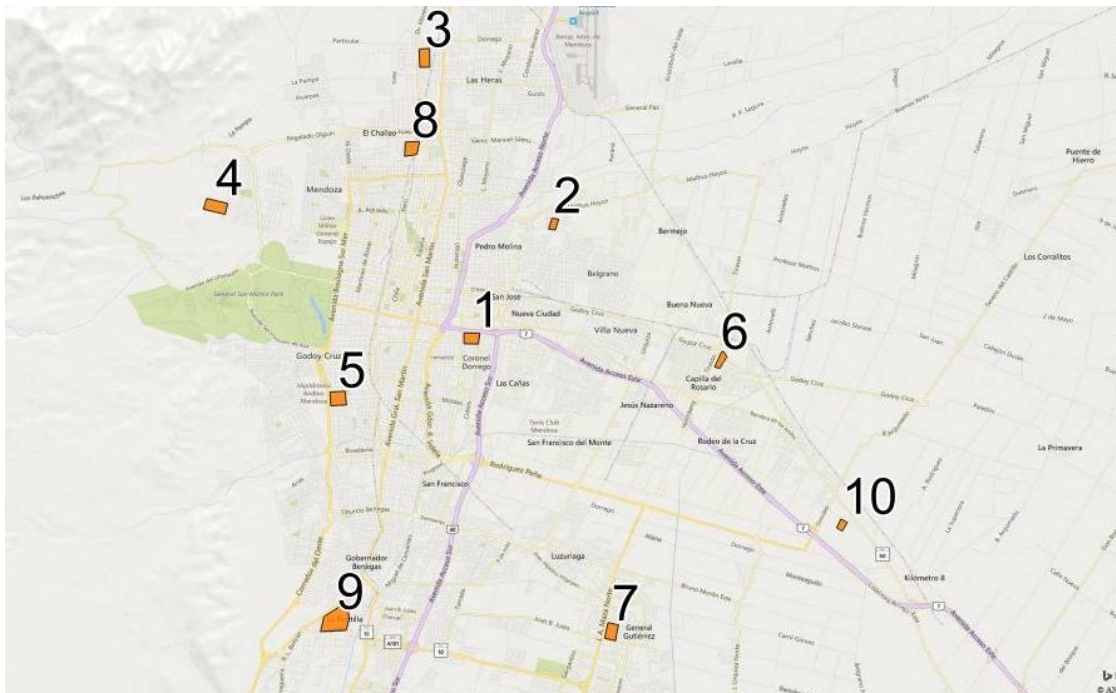
### Indicadores

Tierra registrada en el catastro / superficie provincial	6%
Viviendas censadas <sup>6</sup> / parcelas edificadas	13% más
Tamaño medio de vivienda	196 m <sup>2</sup>
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	\$59/m <sup>2</sup>
Valor medio de la ha de suelo rural	\$2.831/ha
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	\$1.275/m <sup>2</sup>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>3</sup> cub.)	\$142.250

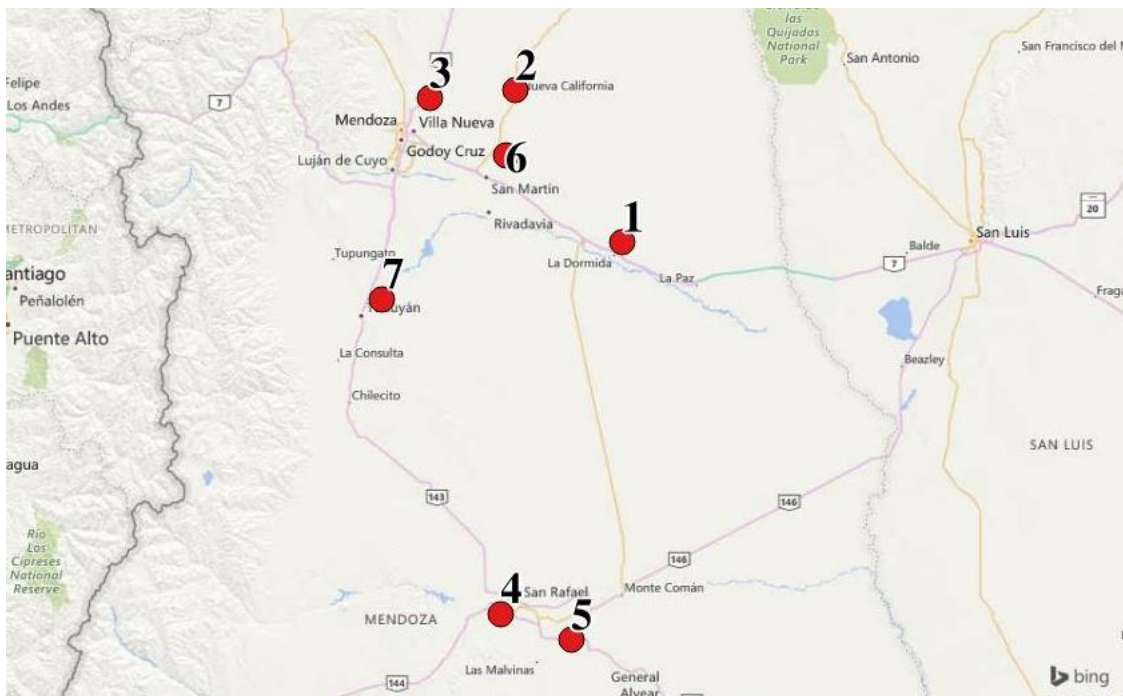
### Análisis detallado de superficie cubierta y valuaciones

A efectos de evaluar los niveles de actualización de superficie cubierta y valuaciones urbanas y rurales en la provincia, se seleccionaron aleatoriamente 10 sectores urbanos en la ciudad capital y área metropolitana, y 7 localizaciones rurales distribuidas a lo largo del territorio provincial.

<sup>6</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010, ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 481.547.



*Sectores urbanos seleccionados en la ciudad de Mendoza y área metropolitana*



*Localizaciones rurales seleccionadas en el territorio provincial*

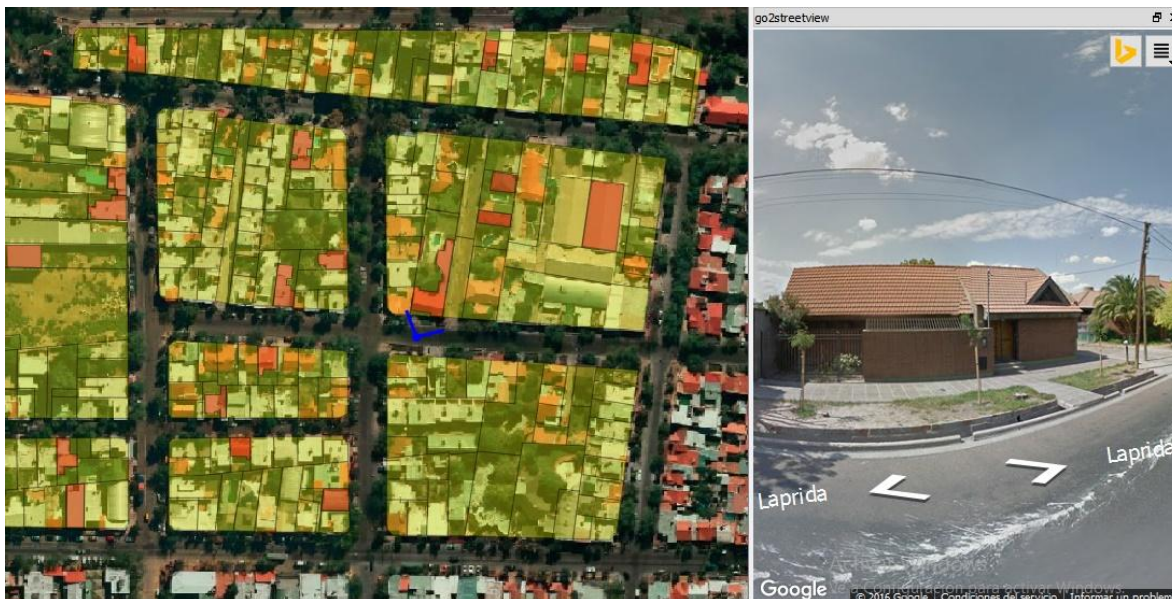


Conforme la metodología descrita, se trabajó en los sectores urbanos analizando el total de las parcelas (2.051 casos) respecto de su condición actual de edificado o baldío; por su parte, a nivel de estimación de la superficie cubierta real por parcela, se seleccionó alrededor del 10% de los casos en forma aleatoria, en cada sector (en total, se analizaron 200 parcelas distribuidas en todos los sectores).

El proceso de determinación de la superficie cubierta real por parcela se basa en una fotointerpretación y digitalización (o restitución 2D) de las siluetas existentes en las fotografías aéreas, tomando como referencia la base gráfica parcelaria entregada por el Catastro provincial. El trabajo se complementa con información 3D del servicio Street View de Google, que posibilita determinar si el inmueble posee más de una planta, computándose finalmente, a partir de todos los datos relevados, la superficie cubierta total estimada por cada parcela analizada.



*Parcelas seleccionadas en un sector particular, a fin de ser objeto de análisis detallado de superficie cubierta.*



*Proceso de verificación de plantas a nivel parcelario, usando información 3D de Street View.*

Los resultados indican que los niveles de desactualización de mejoras (superficie cubierta) muestran un valor considerable, pero no significativamente alto como en otras provincias analizadas, lo que se posee relación con la información estadística suministrada y aquella relevada en las entrevistas. En promedio, y tomando los casos analizados, el 8% de las parcelas edificadas en la realidad se encuentran registradas como baldías; con relación a la superficie edificada a nivel parcelario, el 22% de la misma no se detectó registrada en la base de datos del catastro.

#### **Análisis edificado / baldío – Gran Mendoza**

Sector	Cant. Parcelas	Datos s/fotointerpretación		Datos s/Catastro	Desact.
		Cant. Edificadas	Cant. Baldíos	Cant. Edificadas	
1	235	230	5	227	1%
2	126	125	1	125	0%
3	239	214	25	199	7%
4	218	137	81	128	7%
5	358	356	2	339	5%
6	120	111	9	98	12%
7	188	169	19	151	11%
8	255	249	6	228	8%



9	267	237	30	210	11%
10	45	39	6	33	15%
<b>Total</b>	<b>2051</b>	<b>1867</b>	<b>184</b>	<b>1738</b>	<b>8%</b>

*Nota: la desactualización promedio se calculó a partir de los niveles de desactualización en los 10 sectores analizados.*

#### **Análisis superficie cubierta parcelaria – Gran Mendoza**

Sector	Cant. Parcelas	Cant. Parc. Analizadas	Total m2 restituidos*	Total m2 Registrados	Desac.
1	235	20	3.645	3.007	18%
2	126	20	1.997	1.508	24%
3	239	20	4.339	3.150	27%
4	218	20	3.029	1.075	65%
5	358	20	4.357	4.227	3%
6	120	20	4.002	3.171	21%
7	188	20	4.521	3.803	16%
8	255	20	4.208	3.191	24%
9	267	20	4.783	4.692	2%
10	45	20	3.658	2.810	23%
<b>Total</b>	<b>2.051</b>	<b>200</b>	<b>38.539</b>	<b>30.634</b>	<b>22%</b>

*Nota: la desactualización promedio se calculó a partir de los niveles de desactualización de los 10 sectores analizados.*

Por su parte, para el análisis de las valuaciones vigentes y conforme la metodología descrita, se trabajó en los mismos sectores urbanos, tomando un promedio de las muestras de mercado de 2013 existentes en los mismos o muy próximas a ellos; mientras que para los casos rurales, se seleccionaron 7 ofertas de campos a la venta actualmente (valores octubre 2016).

Los resultados indican que los niveles de desactualización de valuaciones son importantes, particularmente de la tierra rural. Tomando los casos analizados, los valores fiscales representan en promedio **30% y 4% de los valores de mercado** de la tierra urbana y rural respectivamente.

### Análisis valuación suelo urbano – Gran Mendoza

Sector	Cant. Parcelas	Prom. Valor del Mercado 2013 (\$/m2)	Prom. Valor Fiscal Vigente (\$/m2)	Desact.	Valor Fiscal s/Mercado
1	235	1.305	300	77,01%	22,99%
2	126	255	60	76,47%	23,53%
3	239	405	60	85,19%	14,81%
4	218	1.005	526	47,66%	52,34%
5	358	1.095	180	83,56%	16,44%
6	120	270	60	77,78%	22,22%
7	188	735	150	79,59%	20,41%
8	255	600	120	80,00%	20,00%
9	267	495	120	75,76%	24,24%
10	45	480	376	21,67%	78,33%
<b>Total</b>	<b>2051</b>	<b>665</b>	<b>195</b>	<b>70,47%</b>	<b>29,53%</b>

### Análisis valuación suelo rural – Provincia de Mendoza

Localizac.	Prom. Valor del Mercado 2016 (U\$S)	Prom. Valor de Mercado 2016 (\$/ha)*	Prom. Valor Fiscal Vigente (\$/ha)	Desact.	Valor Fiscal s/Mercado
1	161	2.415	20	99,17%	0,83%
2	490	7.350	1.463	80,10%	19,90%
3	7.300	109.500	8	99,99%	0,01%
4	10.000	150.000	1.950	98,70%	1,30%
5	6.000	90.000	2.194	97,56%	2,44%
6	6.200	93.000	2.275	97,55%	2,45%
7	110	1.650	20	98,79%	1,21%
<b>Total</b>	<b>4.323</b>	<b>64.845</b>	<b>1.133</b>	<b>95,98%</b>	<b>4,02%</b>

\* TC \$15/dólar.

#### II.2.3.1.2. Diagnóstico de la provincia

Los siguientes cuadros incluyen, por categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas.

## Administración de datos y gestión del organismo catastral

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>		<b>D+</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	C	
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El objetivo de una cobertura parcelaria completa y actualizada del territorio (continuo parcelario) presenta problemas especialmente en el área rural de secano. Conforme las estadísticas entregadas, el organismo posee registrado el 6% del territorio, lo que coincide en gran medida con las áreas urbanas y rurales bajo riego.</p> <p>También se presentan problemas en la integridad de los datos, ya que la base alfanumérica y la gráfica (cartografía parcelaria) se administran en forma separada y sin ningún tipo de vinculación; el organismo estima al menos 75.000 casos a sanear, sobre un total 580.000 parcelas, sin considerar subparcelas (13%).</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>D</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	C	
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	D	
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los conceptos y procedimientos en lo que refiere a modelo de datos y mantenimiento, están principalmente dirigidos a la parcela formal y de dominio privado. En algunos casos se han dado altas de unidades territoriales o parcelas provisorias de planes de vivienda estatal o detectadas de oficio, pero sólo en el sistema alfanumérico y como excepción; estimaciones de este tipo de casos, ubican en 50.000 la cantidad de parcelas pertenecientes a planes de vivienda estatales y cooperativas, no aprobados y sin existencia en la base catastral. Este valor es consistente con la diferencia entre las parcelas edificadas registradas en el catastro y las viviendas censadas, las que superan a aquellas en 55.000 unidades aproximadamente (dentro de esta valor, también deben</p>		

incluirse los asentamientos informales).

Tampoco el modelo de datos, tanto alfanumérico como cartográfico, incluye otros objetos territoriales como posesiones, restricciones al dominio, servidumbres administrativas, entre otros, lo que redundaría en un mejor conocimiento del territorio, administración del uso del suelo, valuación de la tierra y seguridad inmobiliaria.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>C</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	C	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La base del impuesto inmobiliario es diferente a la base alfanumérica del Catastro y los procesos de actualización entre ambas se realizan de manera esporádica, una o pocas veces al año y sin seguir procedimientos automatizados; el organismo presume que las diferencias entre ambas bases pueden ser importantes. Sin embargo, se encuentra actualmente en ejecución el proyecto CIPCoT, con financiamiento BID (Programa 1855) uno de cuyos resultados será la administración integrada de los datos catastrales y tributarios, lo que posibilitará mejorar la gestión de los mismos a partir de la fecha de su implementación; los resultados de este proyecto se podrán analizar hacia el último trimestre de 2016.</p> <p>La vinculación de los datos catastrales y registrales sigue procedimientos tradicionales, propios del soporte papel, que favorecen la inconsistencia de datos entre las bases de datos de ambos organismos. Por ejemplo, un equipo personas del Registro de la Propiedad mantiene los datos de titularidad en la base catastral, pero como actividad paralela y repetida a la que realizan en las mismas bases del Registro; también, de conocerse alguna desactualización de oficio o declarada por el propietario ante el Catastro, este realiza la actualización pero sobre su base de datos alfanumérica. Conforme estadísticas informadas por el organismo, actualmente cuenta con datos de dominio sólo el 50% de la base catastral. Es importante mencionar que el Registro de la Propiedad se encuentra finalizando un proyecto de Modernización (con financiamiento del Banco Mundial) por el cual se estarán implementando en el corto plazo servicios web para la actualización de datos de dominio y titularidad en la base de datos catastral.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>D</b>

<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	D
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	D
<i>Prestación de servicios web</i>	D+
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El catastro administra los datos en sistemas informáticos y bases de datos separadas y sin vinculación, con consecuentes problemas de consistencia e integridad de datos. Tampoco cuenta con un SIT moderno; hacia dentro del organismo se utiliza una consulta basada en un aplicativo desarrollado sobre librerías de más de 20 años (MapObjects de ESRI) y la consulta web para profesionales también utiliza tecnología obsoleta. Los resultados del proyecto CIPCoT, en ejecución, que no pudieron ser conocidos ni evaluados provisoriamente, prevén sendas mejoras.</p> <p>No existe ningún trámite que puede realizarse vía web.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>		<b>B</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	B	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	B	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	B	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El organismo informó que sus marcos normativos son modernos y responden a las finalidades de una buena administración del territorio; así mismo, informó que los trámites principales (visación de planos de mensura) tienen plazos de tramitación cortos. Con relación a la calidad y política de recursos humanos, manifestó contar con profesionales en todos los puestos de conducción y un departamento específico a tal fin.</p> <p>No obstante, la ley de Catastro es de 1977 y el marco legal que regula el fraccionamiento del suelo es otra ley de 1979; la ley de Avalúos se actualiza anualmente, aunque dichas actualizaciones tendrían más relación con coeficientes y variables, que con aspectos de fondo; también, presenta demasiados detalles técnicos para una norma de este tipo. En consecuencia, una actualización de los marcos normativos principales podría ser un aspecto de significativo valor para un proceso de fortalecimiento institucional.</p> <p>Si bien se indicó una tasa alta de profesionales en los puestos de conducción, se manifestó la necesidad de actualización y perfeccionamiento permanente de los recursos humanos.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b>		<b>D+</b>
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	C	
<i>Política de datos libres</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El desarrollo de la IDEM (IDE Mendoza) es aún incipiente, aunque el proyecto ya cuenta con Decreto provincial y alrededor de 20 organismos participan de las reuniones para su organización y puesta en marcha. De las reuniones e información secundaria recopilada, pudo identificarse un reiterado interés en promover este proyecto.</p> <p>Por otra parte, el organismo no cuenta con una política de datos libres, y en líneas generales, el acceso a los datos del catastro sigue los paradigmas tradicionales, es decir, sólo es posible la consulta por parte de profesionales agrimensores y escribanos registrados o quien acredite interés legítimo.</p>		

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>D+</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Conforme los datos estadísticos entregados y analizados, el valor medio de la tierra urbana en la base catastral es de \$ 59/m<sup>2</sup>, el de la tierra rural \$ 2.950/ha y el del metro construido \$ 1.275/m<sup>2</sup> (aunque aquí debe considerarse que existen tanto construcciones nuevas como larga data).</p> <p>A partir de los análisis detallados llevados adelante, cuyos resultados se incluyen en el apartado correspondiente, pudo determinarse que los valores fiscales representan en promedio 30% y 4% respectivamente de los valores de mercado de la tierra urbana y rural. Estos resultados guardan cierta relación, particularmente en zona urbana, con lo dispuesto por la ATM para la liquidación del impuesto de sellos, el que se realiza sobre la valuación fiscal multiplicada por 3 y por 5 en zona urbana y rural respectivamente.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>C</b>
<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	C	
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	C	
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los valores generales de superficie cubierta registrada en el catastro no demuestran a priori significativos problemas de desactualización (tasa de 196 m2 promedio por inmueble edificado). No obstante, durante el relevamiento se presentaron varios indicadores de la necesidad de trabajar en una actualización de mejoras, proyecto requerido incluso por el mismo organismo.</p> <p>El Catastro cuenta con un drone que posibilitó en el primer semestre de 2016, la actualización de 435 parcelas y la correspondiente incorporación de 131.000 m2 cubiertos, lo que demostró ser un mecanismo válido pero para extensiones acotadas.</p> <p>Los resultados de los análisis detallados llevados adelante en 10 sectores del Gran Mendoza, que se incluyen en el apartado correspondiente, mostraron niveles de desactualización intermedios respecto de otras jurisdicciones, en el orden del 22% promedio. Sin embargo, un reciente trabajo de detección de superficies no declaradas llevado adelante por el municipio de Las Heras, sobre la base de datos provincial, arrojó niveles mayores de desactualización; detectó 1.469.396 m2 en 11.264 padrones municipales, sobre un total 24.418 padrones analizados; es decir, se encontraron novedades en el 46% de los casos, aunque debe apuntarse que es particular para un municipio y no parece ser una conclusión extrapolable para todas las áreas urbanas.</p> <p>En resumen, si bien los niveles de registración global de superficie cubierta se aprecian relativamente aceptables, tanto la información recogida durante el relevamiento, como los análisis de casos reales, indican que aún pueden fortalecerse los niveles de registración de mejoras. Esta apreciación es consistente con el hecho que, según lo informado, el intercambio con los municipios es pobre y no considera procedimientos automatizados o semi automatizados, ni el uso de tecnologías de la información, situación que podría mejorar en el mediano plazo a partir de la implementación del proyecto CIPCoT (etapa 1). Del mismo modo, tampoco se realizan intercambios de datos regulares con Aguas Mendocinas y el Departamento General de Irrigación, quien administra información clave que influye en la calificación y valor de la tierra.</p> <p>La actualización de la cartografía rural también fue manifestada como una necesidad crítica, tanto por el organismo catastral como por la Secretaría de Ambiente y Ordenamiento Territorial, de la que depende la gestión de las tierras fiscales rurales. En líneas generales, la base de información rural no hay tenido trabajos de actualización desde 1970, salvo algunas actualizaciones parciales (Gran Mendoza) en 2006. Estos trabajos incluirían además, la verificación y actualización de áreas de cultivo y la actualización de calificación de parcelas en urbanas, rurales o de secano (en las zonas de borde). El organismo catastral aportó casos de ejemplo, donde se identifican barrios y parcelas con usos urbanos, pero que en la base catastral están registradas y tributan como</p>		

parcelas rurales o de secano. La estadística total de superficie de tierra urbana en el Catastro, de 482 km<sup>2</sup>, se identifica como baja respecto de otras provincias, lo que podría significar que en realidad propiedades urbanas no están registradas como tales.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>C</b>
<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	C	
<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	C	
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	C	
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La exigencia de mensura ante cada transferencia inmobiliaria es un aspecto muy positivo de la provincia, aunque el volumen del tráfico inmobiliario anual no es significativo con relación al total de la base catastral.</p> <p>El organismo cuenta con la posibilidad de DDJJ de autoavalúos, pero es intención generalizar y mejorar su utilización, en particular para propiedades especiales.</p> <p>Los procedimientos de cálculo de avalúos siguen paradigmas y variables tradicionales, y no ha sido objeto de mejoras metodológicas, por caso en lo que refiere a la categorización de construcciones, la consideración de refacciones, actualización de tablas de coeficientes y depreciaciones, o la valuación rural, que en algunos casos sigue criterios como la capacidad de vasijas. Si bien se levanta información del mercado inmobiliario, no se cuenta con un observatorio de valores para la gestión de la información, consulta y participación de diferentes actores.</p> <p>Las nuevas valuaciones deben ser aprobadas por ley, lo que significa un obstáculo para el mantenimiento actualizado de información técnica, que no debería ser parte de aprobación legislativa.</p>		

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	------------------------	---------------------



10.Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales		B+
Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)	B	
Administración única y digital de datos registrales	A	
Sistema de Información Registral(SIR) moderno	A	
Prestación de servicios web	B	
<p>Síntesis de la situación, comentarios principales</p> <p>El Registro posee el 45% aproximadamente de dominios inscriptos en MFR. La próxima finalización del proyecto de Modernización mencionado anteriormente, fortalecerá significativamente la manera en que se administran los datos y las herramientas de gestión.</p> <p>Vía Internet se presta el servicio de publicidad directa, que alcanza a una parte importante de los documentos; aquellos que no se encuentran escaneados, el interesado debe retirarlos del Registro dentro de las 24 hs.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
11.Relevancia y capacidades del organismo registral		A
Marco normativo actualizado y procedimientos claros	A	
Plazos cortos en la resolución de trámites claves	A	
Calidad y política de recursos humanos	A	
<p>Síntesis de la situación, comentarios principales</p> <p>Conforme pudo relevarse durante las entrevistas, el Registro de la Propiedad en la provincia tiene un adecuado nivel de gestión y procedimientos claros, lo que incluso está siendo fortalecido con la ejecución del proyecto de Modernización (con financiamiento del Banco Mundial), en estado avanzado, uno de cuyos componentes es de reingeniería de procesos, mejora continua y gestión de la calidad. Por su parte, también se manifestó contar con altos niveles de eficiencia reconocida por sus usuarios, lo que se corroboró a partir de entrevistas a profesionales externos.</p> <p>La resolución de trámites cuenta con plazos muy cortos, pudiéndose citar la publicidad directa de documentos no escaneados, la que se dispone en 24 hs o la inscripción de transferencias (escrituras traslativas de dominio) en 4 días hábiles.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	------------------------	---------------------

12.Seguridad jurídica		B
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	C	
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	C	
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	A	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El gobierno de Mendoza tiene una larga tradición en la exigencia de mensura ante cada transferencia de inmueble, lo que ha contribuido a la seguridad jurídica. La expedición del certificado catastral para ser presentada ante el organismo registral sigue procedimientos manuales y no incluye la publicidad gráfica de posesiones y demás afectaciones al dominio, lo que contribuiría a disponer de mejor información ante la compra y venta de inmuebles.</p> <p>El registro y administración de tierras públicas, en cambio, es deficiente y se encuentra disperso entre distintas bases de datos y organismos del estado provincial. Pudieron identificarse al menos 4 bases y organismos: el RUPI (Registro Único de Propiedades Inmuebles del Estado Provincial), Catastro, la Dirección de Escuelas y la Agencia de Ordenamiento Territorial. La falta de disponibilidad de una base o registro único, digital y actualizado, es una limitación para la adecuada protección del dominio del estado, además de la utilidad y necesidad para la tarea de planeamiento y ordenamiento territorial llevado adelante por provincia y municipios. Éstos últimos, conforme consultas generales, poseen un significativo desconocimiento de su tierra pública, lo que se traduce a su vez a las bases de datos provinciales (de catastro e impuesto inmobiliario).</p> <p>También es importante la falta de conocimiento detallado y actualizado del uso de la tierra fiscal; se estiman en al menos 10.000 lo ocupantes de tierras fiscales que requerirían regularización, incluso en algunos casos pueblos completos.</p>		

### Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13.Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>C</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	A	
<i>CUITificación de la base</i>	B	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	D	

<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	C
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La base del impuesto inmobiliario posee aspectos de valor, como una alta tasa de CUITificación y la posibilidad de administrar además del dato de titular registral, un contribuyente o responsable de pago diferente (el caso de un tenedor, por ejemplo, o un adquirente por escritura aún no inscripta).</p> <p>En cambio, resulta deficiente la administración de dichos datos en vinculación con los datos catastrales, los que se manejan en bases de datos separadas, que intercambian información una o pocas veces al año y sin seguir procedimientos automatizados; el organismo presume que las diferencias entre ambas bases pueden ser importantes. Sin embargo, como ya se mencionó, se encuentra actualmente en ejecución el proyecto CIPCoT, con financiamiento BID (Programa 1855) uno de cuyos resultados es la administración integrada de los datos catastrales y tributarios, lo que posibilitará mejorar la gestión de los mismos a partir de la fecha de su implementación.</p> <p>La toma de razón de tierras estatales (en todos sus niveles) es esporádica y eventual, no asegurándose que se estén generando liquidaciones del impuesto inmobiliario sobre este tipo de tierras, como viceversa, que tierras vendidas o entregadas en concesión a privados, no sigan estando exentas.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14.Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>C</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	C	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	C	
<i>Prestación de servicios web</i>	B	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El organismo fiscal (Administración Tributaria de Mendoza) enfatizó la crítica situación de la plataforma tecnológica integral y las aplicaciones vigentes, destacándose problemas de actualización (la plataforma actual es de 2004), pero también de funcionalidades.</p> <p>ATM cuenta con un proyecto ejecutivo que incluye los siguientes componente principales: modernización de la plataforma de modo integral, implementación de un data center, BPM (gestión de procesos), datawarehouse tributario, aplicación especial para el seguimiento de la cobranza judicial, incorporación de habilidades de inteligencia fiscal, entre otras.</p> <p>A nivel de servicios Web, ATM implementó varios de ellos desde su portal, aunque manifiesta el interés y necesidad de ampliar y fortalecer aún más estos procesos de mejora.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano<sup>7</sup></b>		---
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	N/A	
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	N/A	
<i>Síntesis de la situación, comentarios principales</i>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		<b>D</b>
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	
<i>Síntesis de la situación, comentarios principales</i>  La Dirección de Rentas informó que está prevista en la legislación pero no se utiliza. Recuperar su uso sería una importante oportunidad para financiar el desarrollo territorial, urbano y rural.		

### Resultados de entrevistas adicionales

En la provincia de Mendoza se entrevistaron 3 profesionales: un director de Catastro Municipal actual, también docente universitario; un funcionario del Colegio de Agrimensura y un profesional independiente, ex Presidente del Colegio de Agrimensura. Los indicadores consultados y una síntesis de las respuestas, se incluyen en la siguiente tabla.

1. La información del Catastro es pública y accesible para la ciudadanía y diversos sectores de la sociedad en general (salvo datos personales, que están expresamente protegidos)	Sólo puede accederse si se acredita interés legítimo; es decir, el acceso es restringido
2. La base de datos del Catastro es completa y confiable	La información es confiable, pero incompleta

<sup>7</sup>La provincia de Mendoza no tiene el impuesto inmobiliario urbano descentralizado o delegado a los municipios.

3. Los trámites ordinarios del Catastro se resuelven en plazos cortos	No es una situación general; se destacan ciertas demoras, particularmente en los últimos tiempos
4. Los puestos claves están cubiertos por profesionales competentes y acordes a la temática	En más del 90% de los casos
5. Grado de percepción sobre que “El Catastro es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la gestión de las políticas territoriales”	De media a buena (alrededor del 75% de percepción positiva)
6. Grado de percepción sobre que “El Registro de la Propiedad es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la seguridad jurídica sobre el territorio”	Alto (más del 90% de percepción positiva)
7. Los trámites ordinarios del Registro de la Propiedad se resuelven en plazos cortos	Si
8. La consulta de datos dominiales y demás trámites pueden realizarse vía web	Si, en la gran mayoría de los casos
9. El impuesto inmobiliario se liquida a partir de datos y valuaciones actualizadas, lo que asegura su equidad	Opinión intermedia; alrededor del 50 al 60% de los casos podrían encuadrarse en esta situación
10. Los trámites ordinarios ante la Dirección de Rentas se resuelven en plazos cortos	Coincidencia en la mayoría de los casos
11. La consulta de datos alfanuméricos, emisión de facturas y tramitación se pueden realizar vía web	Si

Los entrevistados presentaron en general una alta coincidencia con el relevamiento detallado en los organismos. Por caso, los primeros 4 indicadores relacionados específicamente con el Catastro, son muy coincidentes, salvo en lo que respecta a los tiempos de tramitación, donde los entrevistados manifestaron que dichos procesos conllevan en general más tiempo del que informa el organismos

La percepción positiva a nivel institucional tanto del Catastro como del RPI es alta, aunque un nivel mayor en el caso del Registro de la Propiedad (indicadores 7 y8), en línea con lo observado en el relevamiento de los organismos.

Las valoraciones con relación a la eficiencia de los trámites ante ATM fueron positivas, lo que presenta cierta coincidencia con el diagnóstico organizacional, aunque ATM manifestó buscar aún mayor efectividad, eficiencia y comodidad en los trámites que se realizan ante el organismo.

Con relación a la valoración de equidad del impuesto inmobiliario, hubo cierta aceptación (en alrededor del 50 a 60% de los casos), lo que difiere del relevamiento en el Catastro, del que surgió que las valuaciones se encuentran fuertemente desactualizadas.

### Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>  Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.	<b>IMPACTO</b>  <b>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>  Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano	<b>RESULTADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas.</li> <li>• Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> <li>• Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>• Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>• Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>• Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<p>resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1.Modernización Tecnológica integral de ATM</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. <b>Actualización tecnológica de la plataforma tributaria TAX</b></p> <p>1.2. <b>Implementación de data warehouse (DW) tributario</b></p> <p>1.3. <b>Ampliación Canal Integrador a más municipios y organismos externos (2da etapa CIPCoT, actualmente en ejecución etapa 1)</b></p> <p>1.4. <b>Implementación plataforma de seguimiento de la cobranza judicial</b></p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>• Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>

<p>2.Virtualización de Escritorios para la nueva sede de ATM</p> <p>3.Mejora de procesos y calidad de gestión ATM</p> <p>4.Actualización cartográfica y catastral</p> <p>5.Actualización de valuaciones urbanas y rurales</p>	<p>1.5. Implementación de plataforma de seguimiento satelital del transporte de combustibles</p> <p>1.6. Implementación de nuevo sistema de gestión de turnos</p> <p>1.7. Gestión del impuesto inmobiliario on-line sobre la base de Catastro</p> <p>2.1. Implementación de hardware y software para la puesta en marcha de un esquema de virtualización de escritorios en ATM</p> <p>3.1. Implementación de plataforma de gestión y automatización de procesos de negocios (BPM)</p> <p>3.2. Implementación de Sistema Integral para la Gestión de la Calidad para ISO 9001</p> <p>4.1. Actualización de la cartografía rural y de secano de toda la provincia</p> <p>4.2. Saneamiento de datos entre sistema gráfico y alfanumérico</p> <p>4.3. Actualización clasificación parcelaria según urbano / rural / secano</p> <p>4.4. Actualización urbana por medios indirectos, de mejoras y “unidades territoriales”</p> <p>4.5. Equipamiento específico menor para departamentos Cartografía y Fiscalización</p>		
---	---	--	--



<p>6.Fortalecimiento de Tecnologías de Catastro</p>	<p>5.1. Actualización de valores básicos de la tierra rural, urbana y mejoras</p> <p>5.2. Implementación de autoavalúo para casos especiales</p> <p>5.3. Actualización de métodos valuatorios, urbano y rural, hacia modelos sustentables</p> <p>5.4. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</p> <p>5.5. Modelización, control de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</p>		
<p>7.Fortalecimiento institucional de Catastro</p>	<p>6.1. Revisión y ampliación Modelo de Datos geográfico, y desarrollo de apps y procedimientos para la registración y mantenimientos de nuevos objetos (<i>2da etapa CIPCoT, actualmente en ejecución etapa 1</i>)</p> <p>6.2. Reactivación mantenimiento software SIG ESRI</p> <p>6.3. Nuevas apps: integración de gestión de oficios judiciales y fiscalización a catastro; y observatorio de valores en plataforma web</p> <p>6.4. Implementación de geoportal y consultoría para desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales de Mendoza (IDEM)</p> <p>7.1. Nuevo modelo organizacional y reingeniería de procesos</p>		

<p>8. Mejoras en la gestión de tierras fiscales</p>	<p><b>claves</b></p> <p>7.2. Diseño de nueva ley y normativas en general, incluyendo marco legal para servicios web</p> <p>7.3. Fuerte desarrollo de los recursos humanos, nuevas competencias y perfiles</p> <p>7.4. Plan de imagen e inserción en la sociedad, para usabilidad y participación en su mantenimiento</p> <p>7.5. Diseño de un nuevo esquema catastro provincial – catastros municipales, fuertemente efectivo y eficiente</p> <p>8.1. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos</p> <p>8.2. Estudios de situación y diseño de planes de regularización y uso del suelo</p> <p>8.3. Fortalecimiento tecnológico de la Agencia de Ordenamiento Territorial</p> <p>8.4. Desarrollo de plataforma Web de tipo geográfica, integrada con catastro y la IDE provincial para la gestión de la tierra fiscal</p>		
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Modernización Tecnológica integral de ATM.</p> <p>2. Virtualización de Escritorios (VDI) para la</p>	<p><b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b></p> <p><b>USD 2.530.000</b> <b>14 meses</b></p> <p><b>USD 1.400.000</b> <b>4 meses</b></p>	<p>Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE</p>	

nueva sede de ATM			
3. Mejora de procesos, eficiencia y calidad (BPM) de ATM	<b>USD 470.000</b> <b>12 meses</b>		
4. Actualización cartográfica y catastral	<b>USD 1.850.000</b> <b>18 meses</b>		
5. Actualización de valuaciones urbanas y rurales	<b>USD 480.000</b> <b>18 meses</b>		
6. Fortalecimiento de Tecnologías de Catastro	<b>USD 690.000</b> <b>8 meses</b>		
7. Fortalecimiento institucional de Catastro	<b>USD 160.000</b> <b>6 meses</b>		
8. Mejoras en la gestión de la tierra fiscal	<b>USD 260.000</b> <b>10 meses</b>		

### Notas y aclaraciones

Algunos proyectos cuentan con documentación ejecutiva preparada por ATM, en particular los proyectos relacionados con las Tecnologías de la Información y Catastro. La misma puede ser requerida para su consulta.

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como **más prioritarios los componentes 1, 4, 5 y 6**, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.

#### II.2.3.1.3. Matriz de Resultados

Resultado Componente	Modernización Tecnológica integral de ATM		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Plataforma tecnológica moderna y actualizada, implementada en ATM	RDBMS Oracle 10.2 Forms y reports Oracle Forms 9	RDBMS Oracle 12c Forms y Reports JAVA u Oracle Forms Web (versiones 2016 o superiores)	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Datawarehouse tributario de ATM	0	1	Informe parcial y/o

implementado			final aprobado por la UE
Plataforma de Inteligencia de Negocios implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plataforma de seguimiento de la cobranza judicial implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Volumen de deuda (\$) que prescribe sin ser cobrada	---	\$ 0	Reporte deuda de los sistemas de ATM
Plataforma de seguimiento satelital del transporte de combustibles implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Reducción de evasión por tráfico ilícito de combustibles	---	50%	Reporte de recaudación de este tributo, de los sistemas de ATM
Nuevo sistema de gestión de turnos implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Reducción de tiempo de atención presencial de contribuyentes	---	40%	Informe particular ATM
Canal Integrador con más municipios integrados y organismos externos	Cantidad parcial de municipios 0 organismos externos	100% de municipios 3 organismos externos	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Impuesto inmobiliario gestionado on-line sobre la base del Catastro	0	1	Informe particular ATM
Capacidades en el personal de sistemas para el mantenimiento de la nueva plataforma y aplicaciones	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Capacidades en el personal de ATM para el uso y explotación de las nuevas herramientas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Capacidades en el personal de municipios para trabajar con aplicaciones y datos de ATM	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Resultado Componente	Virtualización de Escritorios para la nueva sede de ATM		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
infraestructura de servidores y almacenamiento para VDI implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Terminales de usuario basadas en clientes ultra delgados, instaladas	0	470	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Escritorios virtuales implementados a partir de software específico para VDI	0	470	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Resultado Componente	Mejora de procesos y calidad de gestión ATM		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Plataforma de modelado en BPMN implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Porcentaje de automatización de los procesos relativos a la recaudación	0%	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Cantidad de analistas de procesos y sistemas capacitados en el modelado de procesos con las tecnologías implementadas	0	10	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Sistema Integral para la Gestión de la Calidad implementado y parametrizado para ATM	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Resultado Componente	Actualización cartográfica y catastral		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Cobertura territorial de la cartografía parcelaria	6%	90%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Parcelas rurales y de secano con datos de cultivos y zonificación	0	135.000	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

actualizados			la UE
Casos de inconsistencia entre sistema gráfico y alfanumérico	100.000	5.000	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Porcentaje. de zonas periurbanas con dato de zonificación parcelaria (urbano – rural–secano) revisado y actualizado	0	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nueva superficie cubierta (m2) usando métodos y fuentes indirectas	---	15.000.000 m2 cubiertos	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevas “unidades territoriales” incorporadas a la cartografía y la base catastral	---	35.000	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Equipamiento para Dptos. Cartografía y Fiscalización, receptado y disponible (vehículo, estación fotogramétrica digital y baterías y software GPS)	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Resultado Componente	Actualización de valuaciones urbanas y rurales		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Porcentaje del valor de la tierra urbana en la base fiscal, respecto del mercado	30%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular ATM
Porcentaje del valor de la tierra rural en la base fiscal, respecto del mercado	4%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular ATM
Porcentaje del valor de la construcción en la base fiscal, respecto del mercado	15%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular ATM
Trámite de autoavalúo para inmuebles especiales	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Documento Metodología de valuación urbana actualizada y sustentable, con utilización de variables y técnicas modernas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Metodología de valuación rural actualizada y sustentable, con utilización de variables técnicas modernas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Inmuebles con valuaciones actualizadas implementadas en la base de datos del impuesto	0	100%	Reporte particular ATM

Resultado Componente	Fortalecimiento de Tecnologías de Catastro		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Porcentaje de OTLs que pueden registrarse en la base de datos espacial	5 - 10%	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plataforma SIG actualizada	0	1(versión 2016 o superior)	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Sistema de integración de oficios judiciales y fiscalización con el catastro, implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Observatorio de valores sobre plataforma web implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Geoportal de la IDE Mendoza (v1) implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plan Estratégico y plan de acción para el desarrollo de la IDE Mendoza	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Resultado Componente	Fortalecimiento institucional de Catastro		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Documento de nuevo modelo organizacional, procesos claves, estilos de trabajo del Catastro. Y plan de acción a 3 años	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Propuesta de nueva Ley de catastro y avalúos elevada a la Legislatura	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y Mesa de Entradas de Legislatura Pcial.
Documento Política de Recursos Humanos y plan de desarrollo de competencias, consensado entre gobierno, gremio y colegios profesionales	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Porcentaje del personal de Catastro que participa de acciones de desarrollo de nuevas competencias	0	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Plan de imagen e inserción en la sociedad, para usabilidad y participación en su mantenimiento. Y plan de acción	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Nuevo Esquema de operación catastro provincial – catastros municipales, consensado con municipios. Y plan de implementación en 6 municipios	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Presencia en el presupuesto de los fondos necesarios para obtener resultados del proceso de fortalecimiento institucional en 3 años (35% de ejecución anual)	0	1	Presupuesto anual

Resultado Componente	Mejoras en la gestión de tierras fiscales		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE



Documentación de tierras fiscales escaneada y sistematizada en un archivo seguro	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Datos de tierras fiscales digitalizados, integrados con el catastro y actualizada su información de ocupación, utilizando medios indirectos y/o fuentes de datos libres o de gobierno	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documentos Plan de Regularización de la tenencia y Plan de Uso del Suelo	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo equipamiento tecnológico para la Agencia de Ordenamiento Territorial	---	10 PCs 3 impresoras	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plataforma web geográfica para la gestión de la tierra fiscal, integrada con catastro y la IDE provincial, implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

### II.2.3.2. Neuquén

#### Información Institucional y análisis de información secundaria

La administración tributaria en Neuquén, responsable de la gestión y cobro de los tributos en la provincia, depende del Ministerio de Economía e Infraestructura, en particular de la Subsecretaría de Ingresos Públicos. De dicha subsecretaría dependen las direcciones provinciales de Rentas (DPR) y Catastro e Información Territorial (DPCeIT).

El Registro de la Propiedad Inmueble en cambio, depende del Poder Judicial.

El impuesto inmobiliario es competencia del gobierno provincial y se encuentra normado por el Código Fiscal y la Ley Impositiva anual. En lo que respecta a las valuaciones, las mismas se rigen por la Ley de Catastro, cuyo organismo de aplicación es la DPCeIT.

#### **Datos básicos e indicadores principales**

##### **Datos básicos de provincia**

Provincia	Neuquén
Superficie	94.078 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	16 departamentos y 56 localidades
Cantidad de municipios	57
Total de población (2010)	551.266
Población urbana	505.012
Porcentaje de población urbana	92%
Población rural	46.254
Porcentaje de población rural	8%

##### **Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)**

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
Casa	Tipo A	117.901	139.247	464.766
	Tipo B	12.565		
	Total	130.466		
Rancho		1.924	2.096	5.504
Casilla		3.425	3.703	11.381
Departamento		21.312	22.589	55.009

Pieza/s en inquilinato	1.743	1.948	4.287
Pieza/s en hotel o pensión	83	102	206
Local no construido para habitación	228	245	570
Vivienda móvil	121	127	261
Total	159.302	170.057	541.984

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	104.512
Propietario de la vivienda solamente	5.633
Inquilino	30.961
Ocupante por préstamo	10.819
Ocupante por relación de dependencia	3.377
Otra situación	4.000
Total	159.302

No se incorporan estadísticas detalladas de estructura parcelaria ni valuaciones, como tampoco los respectivos indicadores para su comparación con el resto de las jurisdicciones, debido a falta de entrega de la información por parte del organismo.

#### Diagnóstico de la provincia

Los siguientes cuadros incluyen, por categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas.

#### Administración de datos y gestión del organismo catastral

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>		<b>A</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	A	
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	A	
<i>Síntesis de la situación, comentarios principales</i>		

El catastro de Neuquén presenta una alta cobertura territorial y continua de parcelas, salvo algunos casos aislados.

A mediados de 2016 el organismo finalizó un proyecto de Modernización con financiamiento BID (Programa 1855) por el que se integró la administración de los datos gráficos (cartográficos) y alfanuméricos en un nuevo Sistema de Información Territorial y una estructura de datos conveniente.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>C</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	C	
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	B	
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  Se registran posesiones y se incorporan a la base catastral en algunos casos, unidades territoriales correspondientes a planes de vivienda no aprobados; también se informó que el nuevo sistema (ITC) posibilita la registración de otros objetos territoriales legales, como restricciones al dominio.  La incorporación de unidades territoriales o parcelas provisorias (es decir, que no cuentan con planos aprobados, pero sí son urbanizaciones consolidadas en el territorio) es realizada de manera eventual y para ciertos casos; no existe una estrategia de incorporación sistemática, ni procedimientos para mantener dichos datos actualizados.		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>C</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	C	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  Un aspecto muy valioso de la administración de los datos catastrales y del impuesto inmobiliario		

es que la clave única de identificación es la misma Nomenclatura Catastral, dato que es utilizado tanto por Catastro como Rentas. No obstante, ambos organismos trabajan con sistemas y bases de datos separadas, lo que ha producido inconvenientes y demoras en la actualización. Entre fines de 2015 y principios de 2016, por ejemplo, Rentas tuvo problemas durante 5 meses para liquidar el impuesto inmobiliario. Un aspecto positivo, en cambio, es que Rentas requiere una renovación tecnológica integral y acuerda con gestionar el impuesto inmobiliario sobre la base catastral en forma directa (online); también ayuda a la vinculación y gestión ordenada de los datos, el hecho que ambos organismos comparten el mismo edificio.

La vinculación con los datos del Registro de la Propiedad es menos eficiente y efectiva, lo que aparentemente tiene relación con el hecho que el Registro de la Propiedad (RPI) depende del Poder Judicial. El Catastro actualiza los datos de titularidad y dominio en su propia base de datos, a partir de documentación o trámites que hacen los mismos propietarios, repitiendo la tarea de registración de los datos que ya realiza el RPI y dando lugar a posibles diferencias entre ambas bases. Conforme las entrevistas realizadas, en particular con el área de Rentas, pudo determinarse que las demoras en la actualización de estos datos puede ser significativa, a veces durante el año o más de un año. El Catastro cuenta con un servicio de consulta online de datos de dominio y titularidad del RPI, lo que facilita en parte la tarea de actualización en su propia estructura de datos.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>A</b>
<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	A	
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	A	
<i>Prestación de servicios web</i>	B	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  <p>La reciente finalización del proyecto de Modernización mencionado, posibilita calificar este indicador con una puntuación alta; si bien el sistema requiere algunas actualizaciones y mejoras, conforme fue señalado por los funcionarios, son puntuales y no requeridas para el corto plazo; los aplicativos implementados pueden calificarse como los más modernos respecto de otros catastros en Argentina.</p> <p>El organismo tiene una importante cantidad de servicios vía web o mixtos (se inician en forma digital y finalizan con retiro de la documentación en forma presencial); por ejemplo: consulta de cartografía digital, consulta de datos específicos por parte de profesionales, iniciación de trámites de visación de mensura, servicios SIG web (gis web services), entre otros. Forma parte de un objetivo de corto plazo, implementar la emisión del Certificado Catastral vía web, en forma automática o semiautomática.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>		<b>B</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	B	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	B	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	B	
<p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p> <p>La ley de catastro es de 1997, bastante más nueva que la mayoría de otras leyes provinciales; los trámites a criterio del organismo poseen plazos de resolución coherente con los recursos disponibles, aunque entiende que con más personal podrían agilizarse. A nivel de recursos humanos, surge del relevamiento que no es un punto débil de la organización, aunque sería valioso apoyar con capacitación y una política de recursos humanos particular.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b>		<b>C+</b>
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	B	
<i>Política de datos libres</i>	C	
<p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p> <p>La provincia cuenta con un proyecto IDE (IDENeu), con un grado de desarrollo importante. El Catastro publica sus datos como geoservicios y los comparte en la IDE, pero también una multiplicidad de organismos (16) tienen sus propios SIG, han constituido nodos y publican y consumen geoservicios. No obstante, la página del catálogo y acceso a geoservicios para el público en general podría mejorarse, como también la disponibilidad de ciertos datos para su descarga.</p> <p>El Catastro informó que disponen de una política de datos libres, pero no pudo verificarse ni identificarse información en su página web posible de ser descargada.</p>		

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>B</b>

<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	B
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	B
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En 2004 el Catastro realizó un estudio del mercado inmobiliario que posibilitó la actualización de valuaciones en 2005. A partir de dicha fecha se mantuvieron los valores básicos con un índice que siguió el crecimiento de los valores promedio del mercado, por zonas y ciudades. Aunque el crecimiento de los valores de suelo no sigue un índice común para toda un área o ciudad, el organismo entiende que los valores vigentes, que guardarían una relación del 10 al 20% con los valores de mercado, mantienen su exactitud relativa (lo que hace a la equidad horizontal) en el 80% del territorio aproximadamente.</p> <p>Un relevamiento de mercados de suelo urbano en Argentina, encargado por la Subsecretaría de Planificación del Ministerio del Interior en 2013, muestra que en esa fecha la media del valor del suelo en la ciudad de Neuquén era \$350/m<sup>2</sup>.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>C</b>
<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	C	
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	C	
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El relevamiento no logró acceder a detalles de información estadística, sin embargo, los funcionarios remarcaron dentro de los problemas y desafíos de trabajo más importantes, la vinculación con los municipios, uno de cuyos puntos alcanza la actualización de las construcciones (mejoras). Tampoco se han ejecutado relevamientos masivos de detección de construcciones no declaradas, al menos desde hace varios años; aunque sí se realizan vuelos con dron en zonas particulares, que permiten actualizar extensiones acotadas. Ambos factores suponen que la actualización de mejoras podría ser objeto de acciones específicas a ejecutar.</p> <p>A nivel de la cartografía rural, en particular en lo que respecta a la zona de uso intensivo (bajo riego), el organismo catastral entiende que podría ser ejecutado un proyecto de actualización cartográfica y catastral, que posibilite así mismo verificar la calificación parcelaria conforme usos extensivos, intensivo o urbanos; es común que en estos sectores de borde, comience a migrarse a usos urbanos, lo que muchas veces es conocido por los catastros varios años posterior al efectivo desarrollo del emprendimiento.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>B+</b>
<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	D	
<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	B	
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	A	
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	A	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El organismo catastral posee aspectos muy positivos en este sentido, como la exigencia de verificación del estado parcelario ante la transferencia de inmuebles, la reciente implementación de una plataforma tecnológica que soporta la gestión de un observatorio de valores y que la actualización de valuaciones sólo debe ser aprobada por el organismo catastral.</p> <p>Se identificó en particular, como necesario y de interés para el organismo, revisar la metodología y los valores de las zonas rurales de uso intensivo (bajo riego).</p> <p>Como aspectos de mejora adicionales, se destacan la capacitación del personal para la incorporación de innovaciones metodológicas, lo que podría significar reformas normativas, y la posibilidad de utilización de autoavalúos para casos especiales.</p>		

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10. Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>C</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	D*	
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	D*	
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	D*	
<i>Prestación de servicios web</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El Registro de la Propiedad no participó de la entrevista, ni respondió los cuestionarios ni los requerimientos de información entregados.</p> <p>No obstante, a partir de entrevistas realizadas con profesionales externos, pudo determinarse que</p>		



el organismo cuenta con algunos servicios Web, como la publicidad directa (consulta de matrículas), de amplia utilización.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	D*	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	C	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	D*	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El Registro de la Propiedad no participó de la entrevista, ni respondió los cuestionarios ni los requerimientos de información entregados.</p> <p>Las entrevistas realizadas con profesionales externos mostraron un nivel de percepción medio a bajo de la calidad institucional del organismo y los servicios que se prestan, puntualizándose las demoras en la resolución de trámites.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>B+</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	A	
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	C	
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	D*	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El proceso clave que requiere mejoras es la administración de las tierras fiscales. Su conocimiento general a nivel de estado parcelario, según las informaciones recabadas, es relativamente bueno, pero situaciones relacionadas con su uso, ocupaciones e incluso existencias de planes de vivienda, no son registradas convenientemente en ningún sistema.</p> <p>Muchos pueblos desarrollados sobre tierras fiscales, como Añelo o Picun Leufu, están completamente sin regularización, no existen cartográficamente en las bases del catastro ni forma parte de la tributación inmobiliaria. De igual modo, las ocupaciones en tierras fiscales, muchas con autorización, podrían llegar a 15.000 casos, de las que tampoco se tiene información fidedigna ni se conoce su localización de manera inequívoca. Algo similar sucede de igual modo con gran cantidad de tierras de la provincia que fueron transferidas a los municipios. El 40%</p>		

aproximadamente del territorio provincial es tierra fiscal.

Un plan de acción en este sentido, podría incluir el desarrollo de una plataforma de gestión de los datos integrada con los sistemas de catastro, la actualización de la condición actual de uso y mecanismos ágiles que posibiliten a Catastro aumentar el nivel de protección del dominio del estado, como a Rentas liquidar correctamente el impuesto inmobiliario según corresponda.

## Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13. Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>C+</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	A	
<i>CUITificación de la base</i>	B	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	C	
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El relevamiento identificó como el aspecto más crítico, mejorar la integridad y vinculación de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario; aspecto que fue incluido en un proyecto de renovación tecnológica de la DPR.</p> <p>Los niveles de CUITificación y calidad de domicilios no fueron determinados con precisión, pero conforme las entrevistas son datos que requieren mejoras, ya que se actualizan de manera individual, ante trámites que eventualmente realice el propietario. Por ejemplo, la DPR no trabaja de manera sistemática con SINTyS, lo que induciría a estimar mayores niveles de CUITificación. La necesidad de mejoras en los domicilios fue apuntada por el personal de la misma DPR.</p> <p>La base del impuesto inmobiliario toma razón de cualquier información referida a tierras fiscales, incorporadas, transferidas o concesionadas, siempre a través de la DPCEIT, la que no cuenta con un vínculo directo y eficiente con el Registro de la Propiedad, ni la Dirección Provincial de Tierras ni los municipios. Una síntesis de las posibles mejoras necesarias en este sentido fue incluida en el indicador anterior.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14. Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>D</b>

<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	D
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	D
<i>Prestación de servicios web</i>	D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La plataforma tecnológica es obsoleta (no se actualiza desde el año 2000 aproximadamente) y carece de aplicaciones modernas y adecuadas para una eficaz gestión tributaria. La reforma es integral y de significativa dimensión, ya que debe asistir a 300 agentes y 11 delegaciones.</p> <p>El proyecto de actualización tecnológica de la DPR delineado a nivel ejecutivo, incluye: implementación de un centro de cómputos, equipamiento para usuarios, software integral de gestión, reingeniería de procesos, unificación con la base de datos del Catastro, amplia implementación de servicios web para el ciudadano, entre otros aspectos.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano<sup>8</sup></b>		---
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	N/A	
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	N/A	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		D
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Está prevista en la legislación (por ejemplo, en la Ley Provincial de Vialidad) pero no se utiliza; su existencia era desconocida por los funcionarios de la DPR. Recuperar su uso sería una importante oportunidad para financiar el desarrollo territorial, urbano y rural.</p>		

<sup>8</sup>La provincia de Neuquén no tiene el impuesto inmobiliario urbano descentralizado o delegado a los municipios.

## Resultados de entrevistas adicionales

En la provincia se entrevistaron 3 profesionales: el director de Catastro Municipal de la ciudad capital, un ex funcionario del Colegio de Agrimensores y un profesional independiente. Los indicadores consultados y una síntesis de las respuestas, se incluyen en la siguiente tabla.

<b>1. La información del Catastro es pública y accesible para la ciudadanía y diversos sectores de la sociedad en general (salvo datos personales, que están expresamente protegidos)</b>	<b>La información es pública, pero difícil de utilizar para usuarios no especializados</b>
<b>2. La base de datos del Catastro es completa y confiable</b>	La información es confiable y completa
<b>3. Los trámites ordinarios del Catastro se resuelven en plazos cortos</b>	Todos los entrevistados coincidieron en demoras en el orden de 6 meses
<b>4. Los puestos claves están cubiertos por profesionales competentes y acordes a la temática</b>	En más del 90% de los casos
<b>5. Grado de percepción sobre que “El Catastro es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la gestión de las políticas territoriales”</b>	Media (alrededor del 60% de percepción positiva)
<b>6. Grado de percepción sobre que “El Registro de la Propiedad es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la seguridad jurídica sobre el territorio”</b>	Media (alrededor del 60% de percepción positiva)
<b>7. Los trámites ordinarios del Registro de la Propiedad se resuelven en plazos cortos</b>	No, en general presentan demoras
<b>8. La consulta de datos dominiales y demás trámites pueden realizarse vía web</b>	Si, en más del 90% de los casos
<b>9. El impuesto inmobiliario se liquida a partir de datos y valuaciones actualizadas, lo que asegura su equidad</b>	Alrededor del 30% de los casos podrían encuadrarse en esta situación
<b>10. Los trámites ordinarios ante la Dirección de Rentas se resuelven en plazos cortos</b>	En la mayoría de los casos se presentan demoras
<b>11. La consulta de datos alfanuméricos, emisión de facturas y tramitación se pueden realizar vía web</b>	Si

Los entrevistados presentaron coincidencias y diferencias con el relevamiento realizado en los organismos. En el caso de Catastro, coinciden en que dispone de información pública y de calidad (indicadores 1 y 2), pero no es de fácil aprovechamiento para la ciudadanía en general.

La percepción del nivel de los organismos, con relación a su relevancia en las políticas territoriales no fue tan alta, al menos respecto de la visión que los mismos organismos tienen de sí mismos (indicador 5, particularmente).

Donde existe una alta coincidencia, tanto entre los entrevistados como respecto de los 3 organismos (Catastro, Registro y Rentas) es con relación a la eficiencia de los trámites (indicadores 3, 7 y 10). Destaca por ejemplo, que la visación de un plano de mensura puede demorar en promedio 6 meses.

Con relación a la valoración de equidad del impuesto inmobiliario, hubo una valoración negativa, indicando los entrevistados que sólo en el 30% de los casos puede esperarse que el impuesto sea equitativo, es decir basado en valuaciones actualizadas; esto difiere de la autoevaluación del organismo, que manifestó que en términos relativos (equidad horizontal) las valuaciones se mantienen consistentes en un 80% del territorio.

#### Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>  Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.	<b>IMPACTO</b>  <b>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>  Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la	<b>RESULTADOS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan</li> </ul>

<p>Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano</p>	<p>la inversión y las políticas públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> <li>Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> <li>Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>	<p>universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<p>con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1.Modernización Tecnológica integral de la DPR</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. <b>Actualización tecnológica de la plataforma tributaria TAX y otras en uso</b></p> <p>1.2. <b>Nuevo equipamiento en sala de servidores, comunicaciones y puestos de trabajo en general</b></p> <p>1.3. <b>Procesos totalmente</b></p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> <li>Informaciones,</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los</li> </ul>

	<p><b>actualizados y renovados (reingeniería integral) y personal consustanciado con el cambio y capacitado; fortalecimiento institucional</b></p> <p><b>1.4. Nuevas aplicaciones / funcionalidades, como servicios web, diversas alternativas de pago, liquidación de sellos</b></p> <p><b>1.5. Gestión del impuesto inmobiliario on-line sobre la base de Catastro</b></p>	documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.	resultados.
<p><b>2.Actualización catastral temática y de valuaciones urbanas y rurales</b></p>	<p><b>2.1. Actualización de clasificación parcelaria en zona rural intensivo</b></p> <p><b>2.2. Actualización urbana por medios indirectos, de “unidades territoriales”</b></p> <p><b>2.3. Actualización de valores básicos de la tierra rural, urbana y mejoras</b></p> <p><b>2.4. Actualización de métodos valuatorios hacia modelos sustentables; en particular zona rural intensiva y reformas normativas necesarias</b></p> <p><b>2.5. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones y fortalecimiento del observatorio de valores</b></p> <p><b>2.6. Modelización, control de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
<p><b>3.Mejora de procesos y servicios web de Catastro</b></p>	<p><b>3.1. Reformas normativas para implementación de mejoras en procesos claves (por ejemplo, evaluación de firma digital, competencias funcionales, etc.)</b></p>		

<p>4. Mejoras en la gestión de tierras fiscales</p>	<p>3.2. Implementación de servicio web de certificado catastral y certificado de valuación</p> <p>3.3. Diseño e implementación de mejoras para disminución de plazos en procesos claves (visación, actualización de titulares, etc.)</p> <p>3.4. Propuestas de mejoras en el esquema catastro provincial – catastros municipales, altamente efectivo y eficiente</p> <p>4.1. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos</p> <p>4.2. Estudios de situación y diseño de planes de regularización y uso del suelo</p> <p>4.3. Fortalecimiento tecnológico de la Dirección Provincial de Tierras</p> <p>4.4. Desarrollo de plataforma Web de tipo geográfica, integrada con catastro y la IDENeu, para la gestión de la tierra fiscal</p>		
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Modernización Tecnológica integral de la DPR</p> <p>2. Actualización catastral temática y de valuaciones urbanas y rurales</p> <p>3. Mejora de procesos y</p>	<p><b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b></p> <p><b>USD 2.500.000</b> <b>14 meses</b></p> <p><b>USD 450.000</b> <b>12 meses</b></p> <p><b>USD 180.000</b> <b>7 meses</b></p>	<p>Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE</p>	



servicios web de Catastro	<b>USD 200.000</b>		
4. Mejoras en la gestión de tierras fiscales	<b>8 meses</b>		

### Notas y aclaraciones

El proyecto de Modernización tecnológica de la DPR cuenta con documentación de tipo ejecutiva preparada por la Dirección General de Sistemas y Tecnologías de la Información de Rentas. La misma puede ser requerida para su consulta

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como más prioritarios los componentes 1 y 3, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales, en particular con el Catastro provincial, del que no se pudo contar con una mayor disposición para el relevamiento detallado y la identificación conjunta de las acciones.

### Matriz de Resultados

Resultado Componente	Modernización Tecnológica integral de la DPR		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Plataforma tecnológica moderna y actualizada, implementada en toda la DPR	RDBMS Oracle 8.1.5 Oracle Forms Versión 5.0.6.8.0 y Oracle Reports V. 3.0.5.8.0	RDBMS Oracle 12g Web Logic Suite (versiones 2016 o superiores)	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo equipamiento (hardware)	---	77 PC y notebooks 100 monitores 10 impresoras Demás equip. menor	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Mayor seguridad de acceso al datacenter	Sin controles seguros	Obras de acceso y cámaras de vigilancia	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. E inspección in situ

Mejoras en conectividad en todo el edificio de la DPR	Red tipo cat5e, 100 Mbps	Red tipo cat6, 1 Gb y Wifi	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Reingeniería de procesos y aplicaciones	Procesos obsoletos y no integrados con otros organismos Sin servicios web al ciudadano Pagos por medios tradicionales	DPR inserta en el Plan Provincial de Integrabilidad y Gobierno Electrónico Servicios web al ciudadano Posibilidad de pagos electrónicos	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Impuesto inmobiliario gestionado on-line sobre la base del Catastro	0	1	Reporte particular de la DPR
Capacidades en el personal de sistemas para el mantenimiento de la nueva plataforma y aplicaciones	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Capacidades en el personal de la DPR para el uso y explotación de las nuevas herramientas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Resultado Componente	Actualización catastral temática y de valuaciones urbanas y rurales		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Porcentaje de zonas periurbanas y rural intensivo con dato de zonificación parcelaria (uso extensivo, intensivo, urbano) revisado y actualizado	0	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevas “unidades territoriales” incorporadas a la cartografía y la base catastral	---	15.000	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Porcentaje del valor de la tierra urbana en la base fiscal, respecto del mercado	10 – 20%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular DPR

Porcentaje del valor de la tierra rural en la base fiscal, respecto del mercado	---	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular DPR
Porcentaje del valor de la construcción en la base fiscal, respecto del mercado	20%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular DPR
Documento Metodología de valuación urbana actualizada y sustentable, con utilización de variables y técnicas modernas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Metodología de valuación rural intensivo (RUI) actualizada y sustentable, con utilización de variables y técnicas modernas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones y fortalecimiento del observatorio de valores	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Inmuebles con valuaciones actualizadas implementadas en la base de datos del impuesto inmobiliario	0	100%	Reporte particular DPR

Resultado	Mejora de procesos y servicios web de Catastro		
Componente	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
INDICADORES			
Propuestas de reformas normativas para implementación de mejoras en procesos claves (por ejemplo, uso de firma digital, etc.) elevadas a la superioridad	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Servicios de certificado catastral y certificado de valuación vía Web implementados	Entrega de certificados en Catastro	Entrega de certificados vía Web	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Reporte particular colegios profesionales

Documento Propuestas de mejoras para disminución de plazos en procesos claves (visación, actualización de titulares, etc.)	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Disminución de plazos de visación de mensuras (salvo emprendimientos)	4 a 6 meses	1 mes	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Reporte particular colegios profesionales
Documento de Nuevo Esquema de operación catastro provincial – catastros municipales, consensuado con municipios. Y plan de implementación en 10 municipios	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Presencia en el presupuesto de los fondos necesarios para la implementación de acciones diseñadas en 2 años (50% de ejecución anual)	0	1	Presupuesto anual

Resultado Componente	Mejoras en la gestión de tierras fiscales		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Documentación de tierras fiscales escaneada y sistematizada en un archivo seguro	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Datos de tierras fiscales digitalizados, integrados con los datos del catastro y actualizada su información de ocupación, utilizando medios indirectos y/o fuentes de datos libres o de gobierno	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documentos Plan de Regularización de la tenencia y Plan de Uso del Suelo	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo equipamiento tecnológico para la Dirección Provincial de Tierras	---	8 PCs 2 impresoras	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plataforma web geográfica para la	0	1	Informe parcial y/o

gestión de la tierra fiscal, integrada con catastro y la IDENeu provincial, implementada			final aprobado por la UE
--	--	--	--------------------------

### II.2.3.3. Salta

#### II.2.3.3.1. Información Institucional y Análisis de información secundaria

La administración tributaria en Salta, responsable de la gestión y cobro de los tributos en la provincia, depende del Ministerio de Hacienda y Finanzas, en particular de la Secretaría de Ingresos Públicos, área de la que depende la Dirección General de Rentas (DGR). En lo que respecta al impuesto inmobiliario, la provincia sólo es responsable del cobro del inmobiliario rural, mientras que los municipios cobran el inmobiliario urbano.

El Catastro y el Registro de la Propiedad Inmueble son parte integrante de un mismo organismo, la Dirección General de Inmuebles (DGI), dependiente del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda. Sólo en la provincia de Jujuy se encuentra este mismo esquema funcional, donde catastro y registro conforman un solo organismo.

#### Datos básicos e indicadores principales

##### Datos básicos de provincia

Provincia	Salta
Superficie	155.488 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	24 departamentos y 133 localidades
Cantidad de municipios	59
Total de población (2010)	1.214.441
Población urbana	1.057.951
Porcentaje de población urbana	87%
Población rural	156.490
Porcentaje de población rural	13%

##### Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
	Tipo A	160.465		
	Tipo B	59.828		

Casa	Total	220.293	247.041	1.012.992
Rancho		14.806	16.073	67.441
Casilla		11.076	12.000	50.296
Departamento		17.161	18.659	56.337
Pieza/s en inquilinato		2.881	4.936	12.539
Pieza/s en hotel o pensión		120	222	529
Local no construido para habitación		450	530	1.552
Vivienda móvil		288	333	909
Total		267.075	299.794	1.202.595

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	182.455
Propietario de la vivienda solamente	17.881
Inquilino	27.539
Ocupante por préstamo	18.863
Ocupante por relación de dependencia	8.760
Otra situación	11.577
Total	267.075

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	305.591
Parcelas urbanas	287.488
Parcelas edificadas y PHs	220.976
Parcelas rurales y subrurales	18.103
Total de superficie de tierra registrada	166.995.484.762 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana	991.834.762 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural y subrural	166.003.650.000 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados	22.696.785 m <sup>2</sup>

#### Tierras públicas

Sin datos.

### Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$ 6.418.171.844
Valuación total tierra urbana	\$561.529.715
Valuación total tierra rural y subrural	\$4.097.192.320
Valuación total de mejoras	\$1.759.449.809

### Indicadores

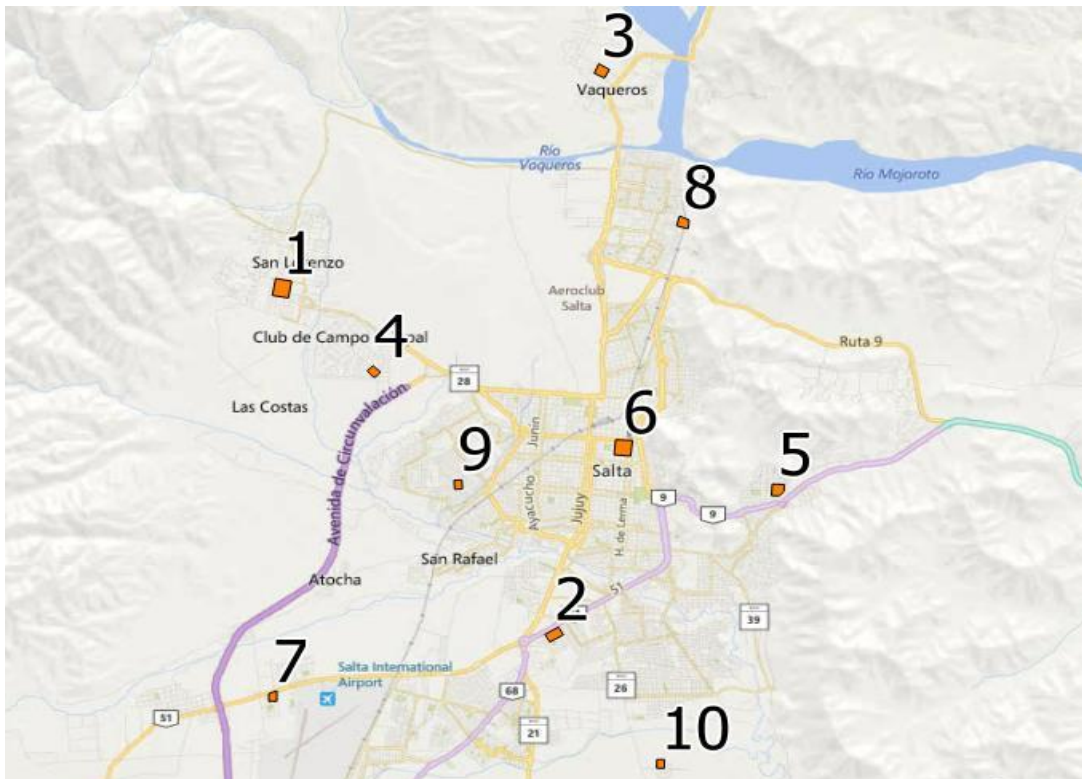
Tierra registrada en el catastro/ superficie provincial	<b>107%</b>
Viviendas censadas <sup>9</sup> / parcelas edificadas	<b>18% más</b>
Tamaño medio de vivienda	<b>103 m<sup>2</sup></b>
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	<b>\$0,57/m<sup>2</sup></b>
Valor medio de la ha de suelo rural	<b>\$247/ha</b>
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	<b>\$78/m<sup>2</sup></b>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>2</sup> cub.)	<b>\$7.942</b>

### Análisis detallado de superficie cubierta y valuaciones

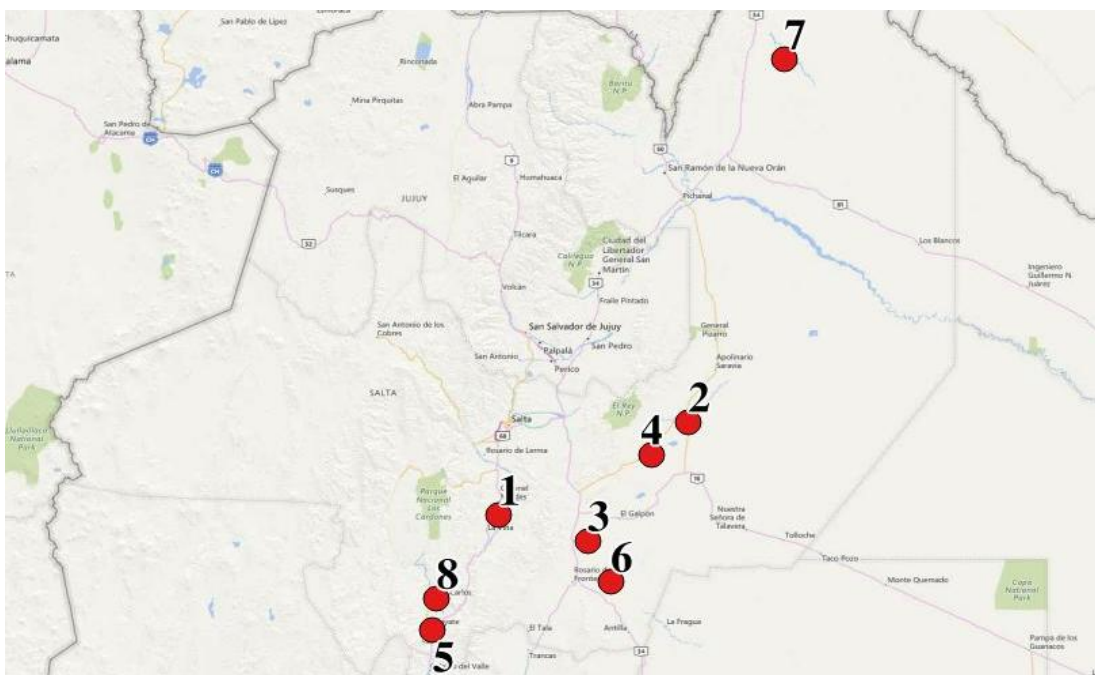
A efectos de evaluar los niveles de actualización de superficie cubierta y valuaciones urbanas y rurales en la provincia de Salta, se seleccionaron aleatoriamente 10 sectores urbanos en la ciudad capital y 8 localizaciones rurales distribuidas en toda la provincia.

---

<sup>9</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010, ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 259.553.



*Sectores urbanos seleccionados en ciudad de Salta y alrededores*



*Localizaciones rurales seleccionadas en el territorio provincial*



Conforme la metodología descrita, la evaluación de superficie cubierta no se llevó adelante, en consideración que la DGI finalizó en 2015 un proyecto de relevamiento y restitución de mejoras en la mayoría de las principales áreas urbanas provinciales, con significativos resultados.

Para el análisis de las valuaciones, por su parte, se trabajó en los sectores urbanos seleccionados y considerando los valores de mercado por barrio relevados ad-hoc para el presente estudio en julio del presente año; para el caso rural, se identificaron 8 ofertas de campos actualmente a la venta (octubre 2016) en distintos lugares de la provincia.

Los resultados indican que los niveles de desactualización de valuaciones son elevados. Tomando los casos analizados, los valores fiscales representan en promedio el **0,7% y 1,8% respectivamente de los valores de mercado** actuales de la tierra urbana y rural

#### Análisis valuación suelo urbano – Ciudad de Salta

Sector	Cant. Parcelas	Prom. Valor de Mercado 2016 (\$/m2)	Prom. Valor Fiscal vigente (\$/m2)	Desact.	Valor Fiscal s/Mercado
1	116	1.125	1,28	99,9%	0,1%
2	236	2.250	10,73	99,5%	0,5%
3	40	450	0,67	99,9%	0,1%
4	32	450	2,23	99,5%	0,5%
5	161	750	2,55	99,7%	0,3%
6	316	3.000	60,36	98,0%	2,0%
7	36	600	1,23	99,8%	0,2%
8	202	375	6,91	98,2%	1,8%
9	128	345	2,78	99,2%	0,8%
10	86	300	1,03	99,7%	0,3%
<b>Total</b>	<b>1.353</b>			<b>99,3%</b>	<b>0,7%</b>

#### Análisis valuación suelo rural – Provincia de Salta

Localizac.	Prom. Valor de Mercado 2016 (U\$/ha)	Prom. Valor de Mercado 2016 (\$/ha)*	Prom. Valor Fiscal vigente (\$/ha)	Desact.	Valor Fiscal s/Mercado
1	10.000	150.000	466	99,7%	0,3%
2	3.000	45.000	1.836	95,9%	4,1%
3	3.000	45.000	1.320	97,1%	2,9%
4	300	4.500	106	97,6%	2,4%

5	40.000	600.000	976	99,8%	0,2%
6	800	12.000	365	97,0%	3,0%
7	2.900	43.500	84	99,8%	0,2%
8	40.000	600.000	9.281	98,5%	1,5%
<b>Total</b>				<b>98,2%</b>	<b>1,8%</b>

\* TC \$15/dólar.

#### II.2.3.3.2. Resultados de cuestionarios y diagnóstico preliminar

Los siguientes cuadros incluyen, por categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas.

#### Administración de datos y gestión del organismo catastral

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>		<b>C+</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	B	
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El catastro en Salta presenta una alta cobertura territorial y continua de parcelas, salvo algunos casos aislados, en particular cuando se carece de plano de mensura. El total de superficie parcelaria registrada cubre en exceso la totalidad del territorio provincial, lo que implica que existen datos superpuestos, repeticiones y/o errores de registración, que deberán sanearse.</p> <p>Los datos catastrales se administran en sistemas separados; por un lado, los datos principales de cada parcela en un sistema alfanumérico, mientras que la cartografía se gestiona en sistemas SIG independientes. La ejecución permanente de procedimientos de consistencia, migración de datos y eventuales correcciones, muestra diferencias mínimas entre ambas bases de datos.</p> <p>El organismo cuenta con un proyecto ya formulado de modernización integral de sus sistemas y procesos, que en 2015 estuvo pronto a ser ejecutado con financiamiento BID (Programa 1855); su ejecución es una de las prioridades del organismo.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>D</b>

<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	D
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	C
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Se registran servidumbres, pero no las posesiones o restricciones al dominio, entre otros objetos territoriales. En algunos casos se incorporan unidades territoriales o parcelas provisorias (por ejemplo, planes de vivienda consolidados sin planos aprobados), pero no de forma sistemática. Tampoco existen procedimientos para mantener este tipo de datos.</p> <p>En el caso de planes de vivienda ejecutados por la provincia, sólo en la capital provincial pueden estimarse 10.000 viviendas no incorporadas, tanto en el catastro (bajo la figura de la unidad tributaria o parcela provisoria) como en la base del impuesto inmobiliario. En el interior también se dan estas situaciones, donde podría citarse el caso de General Güemes. Del mismo modo, se presenta en el sector del desarrollismo privado, que en los últimos 5 a 7 años, fue muy significativo en Salta.</p> <p>El total de viviendas del Censo Nacional 2010, actualizado a 2016, asciende a 259.553, mientras que el total de inmuebles edificados en la base del Catastro son 220.976 unidades. La diferencia, de 38.577 casos, incluirían tanto los casos mencionados como asentamientos informales y villas de emergencia. Considerando el relevamiento de Asentamientos Informales de 2013 de la ONG TECHO, pueden estimarse hoy en 18.000 este tipo de viviendas; es decir, en el total provincial, podrían existir alrededor de 20.000 unidades que incorporar bajo la modalidad de unidad tributaria o parcela provisoria. Por último, la diferencia entre viviendas censadas y parcelas edificadas en el Catastro también podría deberse a problemas de actualización de superficie cubierta (baldío / edificado).</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>B+</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	B	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	A	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La administración del impuesto inmobiliario, rural y urbano, cuya responsabilidad es de la DGR y los municipios respectivamente, se realiza sobre los datos de la DGI, quien remite anualmente su base de datos a los organismos. Conforme las entrevistas realizadas, dicho proceso de</p>		

comunicación de datos y novedades no resultaría tan eficiente, en particular por lo que implican la gestión de las bajas, cambios y novedades durante el año; más con los municipios. Resultaría muy conveniente que dicha vinculación fuera a través de un vínculo informático, aplicativo o esquema de bases de datos unificado, que automatice y brinde seguridad y consistencia al proceso y los datos.

En cuanto a la vinculación con los datos del RPI, es óptimo, ya que Catastro y el Registro de la Propiedad son un mismo organismo. Los datos claves están en una única base de datos, integral, siendo el identificador principal la Matrícula.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>C</b>
<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	C	
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	C	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b> <p>La ejecución del proyecto de modernización de los sistemas de la DGI, mencionado en el indicador 1 (en el marco del Programa BID 1855) hubiera actualizado y mejorado sustancialmente estos aspectos, ya que preveía la migración de los datos alfanuméricos y gráficos a un mismo esquema de bases de datos, el desarrollo de un SIT basado en modernas tecnologías y la implementación de servicios web, entre los que se destacan la presentación de planos de mensura y la presentación de minutas para inscripción. Sin embargo, la cancelación del proyecto a punto de iniciar su ejecución no posibilitó revertir la situación actual.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	D	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	C	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b> <p>La ley de Catastro es de 1948 y determinadas actualizaciones se han viabilizado esencialmente a través de resoluciones o decretos (como el caso de clubes de campo). El organismo ha impulsado actualizaciones a la ley, que no se concretaron. Sería importante, considerando la antigüedad de la norma, las nuevas tecnologías y conceptos, el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación y la Ley</p>		

Nacional de Catastro, sancionada en 2006, promover una nueva norma en la provincia, que incluya por ejemplo, la implementación del certificado catastral, un proceso clave para la seguridad jurídica inmobiliaria. Una nueva ley impulsaría, a su vez, un reordenamiento normativo completo.

Con relación a las demoras de los trámites, la misma DGI asumió plazos no tan expeditivos; una subdivisión simple puede insumir alrededor de 60 días.

La situación de los recursos humanos fue marcada como igualmente necesaria de mejora y fortalecer. El organismo en general, no cuenta con profesionales competentes en los puestos de conducción, y hasta mediados de 2016 no contaba con siquiera con un Agrimensor. Se destaca, así mismo, la necesidad del fortalecimiento de las capacidades y competencias del personal en general.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b>		<b>C+</b>
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	C+	
<i>Política de datos libres</i>	C+	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La provincia cuenta con una iniciativa IDE (IDESA) con avances relativos hasta la fecha, pero recientemente reimpulsada por el poder ejecutivo e institucionalizado por Decreto provincial; la DGI es una de las áreas que promueve su desarrollo.</p> <p>Si bien el organismo catastral informó contar con una política de datos libres, como publicar actualmente datos cartográficos en formato de geoservicios, no pudo corroborarse ni descargarse información desde el sitio Web. No obstante, tanto el desarrollo de la IDE provincial como el proyecto de modernización de los sistemas de la DGI impulsarían notablemente la mejora de estos indicadores.</p>		

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>D</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	D	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	D	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

Los valores unitarios básicos tanto de la tierra urbana como de las construcciones no se actualizan desde 1984. Conforme las estadísticas recopiladas e indicadores construidos, el valor promedio del m<sup>2</sup> de suelo urbano se encuentra por debajo de \$1 (\$ 0,57/m<sup>2</sup>), mientras que el valor promedio de las mejoras (construcciones) es de \$ 78/m<sup>2</sup>. En la ciudad de Salta el 90% de las parcelas paga un impuesto inmobiliario urbano mínimo (cuota fija), resultando en un esquema altamente regresivo.

En el caso de las valuaciones rurales, la situación mejoró los últimos años. La DGI llevó adelante un revalúo rural, cuyos trabajos iniciaron en 2009 y finalizaron en 2012, que se aplicó gradualmente hasta el año 2014. No obstante, los valores siguen aún muy bajos, ubicándose la media provincial en \$ 247/ha.

A partir de los análisis detallados llevados adelante respecto de muestras del mercado inmobiliario actual, cuyos resultados se incluyen en el apartado correspondiente, los niveles de desactualización de los valores del suelo son elevados. Tomando los casos analizados, los resultados arrojaron que los valores fiscales representan en promedio el 0,7% y 1,8% respectivamente de los valores de mercado de la tierra urbana y rural.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>C</b>
<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	B	
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	D	
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	D	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

El catastro finalizó en 2015 un proyecto de detección de mejoras no declaradas en zonas urbanas, sobre la base de imágenes de 2014 y 2015 y comparando con restitutiones fotogramétricas de 2004. El resultado inicial fueron 13.800.000 m<sup>2</sup>, aunque considerando la superficie semicubierta, el valor efectivo podría ubicarse entre 10 y 11 millones de m<sup>2</sup> a incorporar (50% del volumen de superficie cubierta actualmente existente). Estos datos (a la fecha del relevamiento) no fueron todavía impactados en la base alfanumérica y consecuentemente, en la liquidación del impuesto inmobiliario urbano que cobran los municipios. El organismo se encuentra actualmente a la firma de un convenio con Aguas del Norte y el municipio de Salta Capital, a fin de contar con el soporte necesario para su validación e incorporación a la base del catastro.

Computando la superficie detectada y la existente, la base catastral arrojaría una media de mejoras (construcciones) por parcela edificada de 150 m<sup>2</sup>.

Salvo los convenios mencionados pronto a firmarse, la interacción con los municipios y empresas de servicios públicos históricamente fue muy limitada. Por ejemplo, la entrega de las bases a los

municipios sólo se realiza si éstos las solicitan, y en muchos casos pasan años sin que ello suceda. Fue fuertemente señalada la necesidad de fortalecimiento de las capacidades municipales.

Respecto de la actualización de la calificación parcelaria, en urbanas, subrurales y rurales, teniendo en cuenta la comunicación limitada con los municipios indicada y las entrevistas realizadas, dichos datos tendrían niveles de desactualización importantes. Su revisión posibilitaría no sólo fortalecer la gestión del impuesto inmobiliario en general, sino también resolver inconvenientes de repetición de su emisión, ya que se presentan casos por los que la provincia emite el impuesto inmobiliario rural y los municipios el correspondiente impuesto urbano.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>D</b>
<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	D	
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	D	
<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	D	
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	D	
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En Salta no se requiere VEP, mecanismo que posibilita mantener actualizadas las variables del cálculo de la valuación en una parte del universo de parcelas (las que son objeto del tráfico inmobiliario). Tampoco se utiliza la figura del autoavalúo, para casos especiales; aunque sí la posibilidad de la declaración de mejoras (sólo datos físicos y características de las construcciones).</p> <p>Conforme el relevamiento, las metodologías valuatorias urbanas, tierra y mejoras, como demás técnicas y herramientas son obsoletas. Tampoco cuentan con un observatorio de valores.</p> <p>La actualización de valuaciones requiere aprobación legislativa, lo que dificulta aún más el proceso de mantenimiento de valores conforme el mercado y su impacto en la liquidación del impuesto inmobiliario.</p>		

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10. Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>C</b>

<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	A
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	C
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	D
<i>Prestación de servicios web</i>	D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Más del 90% de los dominios se encuentran en MFR y están 100% vinculadas con una parcela del catastro.</p> <p>Con relación a gestión de datos registrales, los mismos se administran en varios sistemas informáticos, los cuales en muchos casos no se encuentran vinculados, produciendo duplicidad en la carga de la información y posibles errores en los procesos. El proyecto de modernización de los sistemas de la DGI prevé resolver estos inconvenientes, implementando un moderno sistema para el manejo de los procesos registrales, el que también incluye la implementación de servicios web. Actualmente sólo la publicidad directa se ofrece vía Web.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	B	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	C	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Si bien la ley que regula el Registro de la Propiedad es de 1977, el organismo considera que se encuentra vigente, y que las pocas actualizaciones pueden atenderse en forma reglamentaria. Así mismo, existe manual de funciones y un cuerpo normativo único actualizado.</p> <p>Con relación a los plazos de resolución de trámites claves, el tiempo promedio de inscripción de una transferencia es de 45 días, lo que es considerado relativamente bueno por la DGI. No obstante, otras provincias relevadas, como el caso de Mendoza, presentan tiempos considerablemente menores para este proceso (4 días hábiles).</p> <p>La situación de los recursos humanos ya fue tratada en el indicador 5, ya que tanto Catastro como Registro forman parte del mismo organismo.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>C</b>



<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	D
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	D
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	C
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	B
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En Salta no se exige certificado catastral ante la transferencia de inmuebles, lo que redundaría en mayor seguridad al tráfico inmobiliario.</p> <p>Por otra parte, con relación a la gestión de las tierras fiscales, la misma es llevada adelante por la DGI, la Dirección de Tierras Fiscales de la Provincia y FADMI (Fondo Administración y Disposición Bienes Muebles e Inmuebles del Estado Provincial), áreas que tienen buena relación institucional, pero no poseen datos ni sistemas que posibiliten la gestión integrada de dichos bienes.</p> <p>Se estima en más de 3.200.000 de hectáreas el volumen de tierras fiscales (20% del territorio provincial), pero no todas poseen títulos, por lo que es de esperar que no se encuentren en los registros de la DGI. Resulta muy importante llevar a adelante un relevamiento expeditivo y/o censo de las tierras fiscales, para determinar con certeza los inmuebles provinciales, su estado de ocupación, uso de los comodatos otorgados, etc.; como también, la implementación de una plataforma de gestión integrada de la información (alfanumérica y gráfica), integrada con los sistemas del catastro provincial.</p> <p>Si bien no hay registros sistematizados de conflictos territoriales y fraudes con tierras fiscales, conforme la entrevista, la percepción del nivel de problemas es medio, lo que refuerza la necesidad de ejecutar las acciones antes mencionadas.</p>	

### Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13.Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>C</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	A	
<i>CUITificación de la base</i>	C	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	D	
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>No se identificó que el vínculo entre la liquidación del impuesto inmobiliario rural con las bases del</p>		

catastro fuera eficiente. La DGI entrega anualmente la base a la DGR, pero ésta no utiliza necesariamente todos los datos; realiza determinados procesos donde actualiza algún tipo de información y otra no. Por ejemplo, a pensar que la DGI es un organismo que integra Catastro y Registro, la DGR cuenta con un formulario específico (F701) para la actualización de datos del inmobiliario rural, que requiere datos dominiales.

La vinculación con el impuesto inmobiliario urbano es igualmente débil, y los datos provinciales son aprovechados con limitaciones por parte de los municipios.

La información relevada de la DGR puntualiza, además, la debilidad de los datos de DNI/CUIT y domicilios. En el caso de domicilios rurales, recientemente se notificaron alrededor de 5.000 cuentas por deudas, de las cuales 3.000 no pudieron ser finalmente entregadas por domicilios nulos o inválidos.

De igual modo, la vinculación de áreas como Tierras Fiscales es nula, por lo que puede deducirse que incorporaciones al dominio del estado, o viceversa, como también entrega de concesiones, no son reflejadas en la base del inmobiliario de manera eficiente. En líneas generales, el canal de novedad es la DGI, quien actualiza los datos cuando existe plano de mensura y título a favor del estado; este proceso fue advertido como eficiente en términos eficacia y oportunidad, cuando por ejemplo la actualización no tiene relación con la titularidad, sino con la entrega de una concesión, lo que exigiría la quita de exenciones. Por ejemplo, según información suministrada por la Dirección de Tierras Fiscales, en la base de la DGI existen 14.247 inmuebles a nombre del Gobierno de Salta, gran parte de los cuales serían viviendas ejecutadas por el estado y que probablemente no pagan impuesto inmobiliario.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14.Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>B</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	B	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	B	
<i>Prestación de servicios web</i>	B	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
La DGR manifestó contar con sistemas, aplicaciones y servicios web, suficientes y convenientes en términos generales. Esta situación se advirtió en gran medida, debido a que la provincia posee contrato con un proveedor externo que por provisión de equipamiento, desarrollo de software, consultoría y servicios en general.		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	------------------------	---------------------

<b>15. Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>	<b>D+</b>
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	C
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>No existen vínculos informáticos ni aplicaciones integradas de gestión única de los datos catastrales y del impuesto inmobiliario urbano, aunque se identificó como muy positivo un programa de desarrollo de capacidades municipales, actualmente en ejecución por parte de la DGR destinado a fortalecer la generación de recursos propios locales.</p> <p>A nivel de datos, se relevó un vínculo deficiente entre la DGI y los municipios. Se identificaron como aspectos centrales que trabajar, lo referido a tecnologías de la información, vínculos informáticos, acceso a Internet, capacitación de los recursos humanos y continuidad y ampliación del programa de desarrollo de capacidades antes mencionado.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16. Utilización de contribución por mejoras</b>		<b>D</b>
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>No se utiliza, a pesar de exista una norma específica y relativamente nueva (Ley 7.401, de 2006). La DGR desconocía de su existencia.</p>		

#### II.2.3.3.3. Resultados de entrevistas adicionales

En la provincia se entrevistaron 3 profesionales independientes, un agrimensor, un corredor inmobiliario y un escribano, todos de larga trayectoria. Los indicadores consultados y una síntesis de las respuestas, se incluyen en la siguiente tabla.

<b>1. La información del Catastro es pública y accesible para la ciudadanía y diversos sectores de la sociedad en general (salvo datos personales, que están expresamente protegidos)</b>	<b>Existe la política de datos abiertos al público y vía web</b>
<b>2. La base de datos del Catastro es completa y confiable</b>	<b>Muy completa y actualizada, los datos son de alta calidad</b>
<b>3. Los trámites ordinarios del Catastro se resuelven en</b>	<b>No es una situación general, varía</b>

<b>plazos cortos</b>	según la época. El trámite normal de visación de mensura puede demorar 6 meses
<b>4. Los puestos claves están cubiertos por profesionales competentes y acordes a la temática</b>	Alrededor del 60% de los casos
<b>5. Grado de percepción sobre que “El Catastro es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la gestión de las políticas territoriales”</b>	De media a buena (alrededor del 75% de percepción positiva)
<b>6. Grado de percepción sobre que “El Registro de la Propiedad es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la seguridad jurídica sobre el territorio”</b>	Alto (alrededor del 90% de percepción positiva)
<b>7. Los trámites ordinarios del Registro de la Propiedad se resuelven en plazos cortos</b>	En general sí, pero se destacan demoras en algunos casos, debido a problemas de procedimiento y capacitación. El trámite de inscripción de una escritura demora en promedio de 45 a 60 días
<b>8. La consulta de datos dominiales y demás trámites pueden realizarse vía web</b>	Si
<b>9. El impuesto inmobiliario se liquida a partir de datos y valuaciones actualizadas, lo que asegura su equidad</b>	Menos del 30%.
<b>10. Los trámites ordinarios ante la Dirección de Rentas se resuelven en plazos cortos</b>	Diferencias en las opiniones, con una tendencia a marcar ciertas demoras por burocracia
<b>11. La consulta de datos alfanuméricos, emisión de facturas y tramitación se pueden realizar vía web</b>	Si

Los entrevistados presentaron bastantes coincidencias con el relevamiento realizado en los organismos. Por ejemplo, los indicadores 1, 2, 5, 6, 7 y 8 (todos referidos a la DGI) muestran valoraciones positivas de ciertos aspectos, como la calidad de los datos, y del organismo general. Con relación a los tiempos de resolución de los trámites, hay coincidencia en lo que refiere a trámites registrales, pero la visación de mensuras fue marcada por los entrevistados con demoras mayores a las informadas por el organismo (indicador 3).

Con relación a la valoración de equidad del impuesto inmobiliario, hubo coincidencia con el diagnóstico detallado, el que también puntualizó las fuertes desactualizaciones en las valuaciones.

#### II.2.3.3.4. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>  Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.	<b>IMPACTO</b>  <b>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>  Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano	<b>RESULTADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas.</li> <li>• Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> <li>• Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>• Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>• Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>• Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>		
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1.Reingeniería y modernización de sistemas y servicios web de la DGI <i>(proyecto con financiamiento BID por iniciarse en 2015, luego rescindido por la provincia)</i></p> <p>2.Actualización catastral temática y valuaciones</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. <b>.Reingeniería de procesos</b></p> <p>1.2. <b>Adquisición de hardware, equipamiento para puestos de trabajo, redes y software de base</b></p> <p>1.3. <b>Nuevo sistema de Información Territorial y Registral, que integrará la información catastral y las aplicaciones de software existentes</b></p> <p>1.4. <b>Migración de datos</b></p> <p>1.5. <b>Plataforma y esquema de trabajo con catastros municipales</b></p> <p>1.6. <b>Implementación de una Oficina Virtual Catastral y servicios web</b></p> <p>1.7. <b>Implementación de un observatorio de valores</b></p> <p>2.1. <b>Actualización de valores básicos de la tierra</b></p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>• Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>

urbanas	<p><b>urbana y mejoras</b></p> <p><b>2.2. Implementación de autoavalúo para casos especiales</b></p> <p><b>2.3. Verificación clasificación parcelaria urbano / subrural</b></p> <p><b>2.4. Actualización urbana por medios indirectos, de “unidades territoriales”</b></p> <p><b>2.5. Actualización de métodos valuatorios, urbano, hacia modelos sustentables</b></p> <p><b>2.6. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</b></p> <p><b>2.7. Modelización, control de calidad y entrega de nuevas valuaciones a municipios</b></p>		
3.Fortalecimiento institucional de la DGI	<p><b>3.1. Nuevo modelo organizacional, procesos claves, estilos de trabajo</b></p> <p><b>3.2. Diseño e implementación de mejoras para disminución de plazos en procesos claves (visación de planos, inscripción de transferencias, etc.)</b></p> <p><b>3.3. Diseño de nueva ley de Catastro y normativas en general, incluyendo certificado catastral y verificación del estado parcelario</b></p> <p><b>3.4. Fuerte desarrollo de los recursos humanos, nuevas competencias y perfiles</b></p> <p><b>3.5. Plan de imagen e inserción en la sociedad, para usabilidad y participación en su mantenimiento</b></p>		

<p>4. Mejoras en la gestión de tierras fiscales</p>	<p><b>3.6. Diseño de un nuevo esquema catastro provincial – catastros municipales, altamente efectivo y eficiente</b></p> <p><b>4.1. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos</b></p> <p><b>4.2. Estudios de situación y diseño de planes de regularización y uso del suelo</b></p> <p><b>4.3. Fortalecimiento tecnológico de la Secretaría de Tierras</b></p> <p><b>4.4. Desarrollo de plataforma Web de tipo geográfica, integrada con catastro y la IDE provincial para la gestión de la tierra fiscal</b></p>		
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Reingeniería y modernización de sistemas y servicios web de la DGI</p> <p>2. Actualización catastral temática y valuaciones urbanas</p> <p>3. Fortalecimiento institucional DGI</p> <p>4. Mejoras en la gestión de tierras fiscales</p>	<p><b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b></p> <p><b>USD 1.230.000</b> <b>14 meses</b></p> <p><b>USD 320.000</b> <b>10 meses</b></p> <p><b>USD 180.000</b> <b>7 meses</b></p> <p><b>USD 260.000</b> <b>8 meses</b></p>	<p>Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE</p>	

## Notas y aclaraciones



La Reingeniería y Modernización de sistemas de la DGI cuenta con los TDR elaborados en 2013 y relativamente vigentes hasta 2015, aunque a consideración del consultor y la UEC deberían revisarse algunas incorporaciones o cambios relativamente menores. La documentación fue elaborada por el área de Sistemas de la DGI y está disponible para su consulta, de ser requerida.

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como **más prioritarios los componentes 1 y 2**, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.

### *Matriz de Resultados*

Resultado Componente	Reingeniería y modernización de sistemas y servicios web de la DGI		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Nuevo Sistema de Información Territorial y Registral soportando todos los procesos de la DGI, implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Gestión adecuada y segura de datos	Distintas bases de datos no convenientemente vinculadas	Nuevo modelo de datos y esquema integral de bases de datos, temáticos y espaciales	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo equipamiento (hardware)	---	70 PC 18 impresoras	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Servicios vía Web	Sin servicios web	Oficina Virtual y al menos 5 servicios Web	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular colegios profesionales
Municipios trabajando con DGI en nueva plataforma web	---	18	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Observatorio de valores sobre plataforma web implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Capacidades en el personal de	0	1	Informe parcial y/o

sistemas para el mantenimiento de la nueva plataforma y aplicaciones			final aprobado por la UE
Capacidades en el personal de la DGI para el uso y explotación de las nuevas herramientas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Resultado Componente	Actualización catastral temática y de valuaciones urbanas		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Porcentaje de zonas periurbanas con dato de zonificación parcelaria (urbano – subrural - rural) revisado y actualizado	0	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevas “unidades territoriales” incorporadas a la cartografía y la base catastral	---	15.000	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Porcentaje del valor de la tierra urbana en la base fiscal, respecto del mercado	Menor al 1%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular Rentas municipales
Porcentaje del valor de la construcción en la base fiscal, respecto del mercado	1%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular Rentas municipales
Documento Metodología de valuación urbana actualizada y sustentable, con utilización de variables y técnicas modernas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Trámite de autoavalúo para inmuebles especiales	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Municipios con bases de datos de valuaciones urbanas actualizadas, disponibles para la liquidación del	0	57	Reporte particular Rentas municipales

impuesto inmobiliario urbano			
------------------------------	--	--	--

Resultado Componente	Fortalecimiento institucional de la DGI		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Documento de nuevo modelo organizacional, procesos claves, estilos de trabajo de la DGI. Y plan de acción a 3 años	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Propuestas de mejoras para disminución de plazos en procesos claves (visación de planos, inscripción de transferencias, etc.)	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Disminución de plazos de visación de mensuras (salvo emprendimientos)	Hasta 6 meses	1 mes	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Reporte particular colegios profesionales
Disminución de plazos de inscripción de transferencias	45 días	15 días	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Reporte particular colegios profesionales
Propuesta de nueva Ley de catastro elevada a la Legislatura	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y Mesa de Entradas Legislatura
Documento Política de Recursos Humanos y plan de desarrollo de competencias, consensuado entre gobierno, gremio y colegios profesionales	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Porcentaje del personal de Catastro que participa de cursos, talleres y acciones de desarrollo de nuevas competencias	0	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Plan de imagen e inserción en la sociedad, para	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por

usabilidad y participación en su mantenimiento. Y plan de acción			la UE
Documento Nuevo Esquema de operación catastro provincial – catastros municipales, consensuado con municipios. Y plan de implementación en 10 municipios	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Presencia en el presupuesto de los fondos necesarios para obtener resultados del proceso de fortalecimiento institucional en 3 años (35% de ejecución anual)	0	1	Presupuesto anual

Resultado Componente	Mejoras en la gestión de tierras fiscales		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Documentación de tierras e inmuebles fiscales escaneada y sistematizada en un archivo seguro	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Datos de tierras e inmuebles fiscales digitalizados, integrados con los datos del catastro y actualizada su información de ocupación, utilizando medios indirectos y/o fuentes de datos libres o de gobierno	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documentos Plan de Regularización de la tenencia y Plan de Uso del Suelo	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo equipamiento tecnológico para la Dirección de Tierras Fiscales	---	10 PCs 3 impresoras	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plataforma web geográfica para la gestión de la tierra e inmuebles fiscales, integrada con la DGI y la IDE provincial, implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

## II.2.3.4. Corrientes

### II.2.3.4.1. Información Institucional y análisis de información secundaria

La administración tributaria en Corrientes, responsable de la gestión y cobro de los tributos en la provincia, depende del Ministerio de Hacienda y Finanzas, en particular de la Subsecretaría de Hacienda, área de la que dependen la Dirección General de Rentas (DGR), la Dirección de Catastro y Cartografía y el Registro de la Propiedad Inmueble (RPI).

En lo que respecta al impuesto inmobiliario, la provincia sólo es responsable del cobro del inmobiliario rural, siendo instrumentos de aplicación el Código Fiscal y la Ley Tarifaria Anual. Los municipios cobran el impuesto inmobiliario urbano.

### Datos básicos e indicadores principales

#### Datos básicos de provincia

Provincia	Corrientes
Superficie	88.199 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	25 departamentos y 77 localidades
Cantidad de municipios	70
Total de población (2010)	992.595
Población urbana	822.224
Porcentaje de población urbana	83%
Población rural	170.371
Porcentaje de población rural	17%

#### Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)

Tipo de vivienda		Población	Vivienda
Casa	Total	849.923	210.288
	Tipo A (2)	653.444	
	Tipo B (3)	196.479	
Rancho		54.763	13.056
Casilla		35.254	8.147
Departamento		36.706	14.201
Pieza/s en inquilinato		6.415	2.293

Pieza/s en hotel o pensión	704	236
Local no construido para habitación	1.098	393
Vivienda móvil	541	230
Total	985.404	248.844

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	165.752
Propietario de la vivienda solamente	22.255
Inquilino	25.577
Ocupante por préstamo	16.986
Ocupante por relación de dependencia	7.521
Otra situación	10.753
Total	248.844

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	390.738
Parcelas urbanas y suburbanas	364.432
Parcelas edificadas y PHs	178.462
Parcelas rurales	26.306
Total de superficie de tierra registrada	101.645.862.142 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana y suburbana	18.443.512.142 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural	83.202.350.000 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados	13.001.341m <sup>2</sup>

#### Tierras públicas

Tipo / datos básicos	Cantidad de parcelas	Total de sup. de tierra
Tierras nacionales	1.507	S/D
Tierras provinciales	2.315	S/D
Tierras municipales	15.444	S/D
Totales	19.266	S/D

### Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$5.527.414.489
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$ 695.232.157
Valuación total tierra rural	\$2.817.962.654
Valuación total de mejoras	\$2.014.219.677

### Indicadores

Tierra registrada en el catastro/ superficie provincial	<b>114%</b>
Viviendas censadas <sup>10</sup> / parcelas edificadas	<b>34% más</b>
Tamaño medio de vivienda	<b>73 m<sup>2</sup></b>
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	<b>\$ 0,04</b>
Valor medio de la ha de suelo rural	<b>\$ 339</b>
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	<b>\$ 155</b>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>2</sup> cub)	<b>\$15.510</b>

### Análisis detallado de superficie cubierta y valuaciones

A los efectos de evaluar los niveles de actualización de superficie cubierta y valuaciones urbanas y rurales en la provincia, se seleccionaron aleatoriamente 10 sectores urbanos en la ciudad capital y 8 localizaciones rurales distribuidas en el territorio provincial.

---

<sup>10</sup>Datos de población, hogar y vivienda: Censo Nacional 2010, ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento. Se consideran: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 238.825.



*Sectores urbanos seleccionados en ciudad de Corrientes*



*Localizaciones rurales seleccionadas en el territorio provincial*

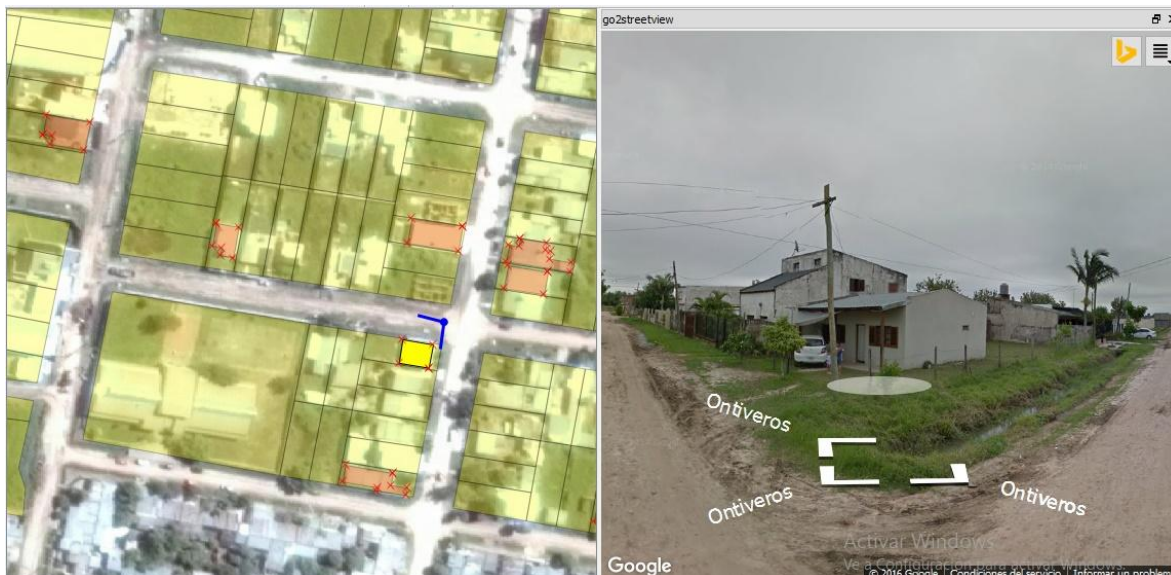


Conforme la metodología descrita, se trabajó en los sectores urbanos analizando el total de las parcelas (2.178 casos) respecto de su condición edificada o baldía actual; por su parte, a nivel de estimación de la superficie cubierta real por parcela, se seleccionó alrededor un 10% de los casos, en forma aleatoria en cada sector (en total, 205 parcelas).

El proceso de determinación de la superficie cubierta real por parcela se basa en una fotointerpretación y digitalización (o restitución 2D) de las siluetas existentes en las fotografías aéreas, tomando como referencia la base gráfica parcelaria entregada por el Catastro provincial. El trabajo se complementa con información 3D del servicio Street View de Google, que posibilita determinar si el inmueble posee más de una planta, computándose finalmente, a partir de todos los datos relevados, la superficie cubierta total estimada por cada parcela analizada.



*Parcelas seleccionadas en un sector particular, para ser objeto de análisis detallado de superficie cubierta.*



*Proceso de verificación de plantas a nivel parcelario, usando información 3D de Street View.*

Los resultados indican que los niveles de desactualización de mejoras (superficie cubierta) son muy significativos. En promedio, y tomando los casos analizados, el 83% de las parcelas edificadas en la realidad se encuentran registradas como baldías y, respecto de la superficie edificada actual, el 87% de la misma no se detectó registrada en la base de datos del catastro.

#### **Análisis edificado / baldío – Ciudad de Corrientes**

Sector	Cant. Parcelas	Datos s/fotointerpretación		Datos s/Catastro	Desact.
		Cant. Edificadas	Cant. Baldíos	Cant. Edificadas	
1	152	115	37	2	98%
2	308	260	48	32	88%
3	119	80	39	0	100%
4	173	131	42	5	96%
5	160	157	3	3	98%
6	347	347	0	235	32%
7	356	353	3	271	23%
8	201	181	20	4	98%
9	149	110	39	5	95%
10	213	167	46	0	100%
<b>Total</b>	<b>2.178</b>	<b>1.901</b>	<b>277</b>	<b>557</b>	<b>83%</b>

*Nota: la desactualización promedio se calculó a partir de los niveles de desactualización en los 10 sectores analizados.*

#### **Análisis superficie cubierta parcelaria – Ciudad de Corrientes**

Sector	Cant. Parcelas	Cant. Parc. Analizadas	Total m2 restituidos	Total m2 registrados	Desact.
1	152	19	2.940	101	97%
2	308	20	2.953	115	96%
3	119	26	4.828	---	100%
4	173	20	2.516	---	100%
5	160	19	3.214	232	93%
6	347	21	7.740	3.430	56%
7	356	20	7.080	4.004	43%
8	201	20	5.974	435	93%
9	149	20	4.698	120	97%
10	213	20	2.994	-	100%
<b>Total</b>	<b>2.178</b>	<b>205</b>	<b>44.937</b>	<b>8.437</b>	<b>87%</b>

*Nota: la desactualización promedio se calculó a partir de los niveles de desactualización de los 10 sectores analizados.*

Por su parte, para el análisis de las valuaciones vigentes y conforme la metodología descrita, se trabajó en los mismos sectores urbanos, tomando un promedio de las muestras de mercado de 2013 existentes en los mismos o muy próximas a ellos; mientras que para los casos rurales, se seleccionaron 8 ofertas de campos actualmente a la venta (octubre 2016).

Los resultados indican que los niveles de desactualización de valuaciones son elevados. Tomando los casos analizados, los valores fiscales representan en promedio el **0,1% y 1,2% respectivamente de los valores de mercado** de la tierra urbana y rural.

#### **Análisis valuación suelo urbano – Ciudad de Corrientes**

Sector	Cant. Parcelas	Prom. Valor de Mercado 2013 (\$/m2)	Prom. Valor Fiscal vigente (\$/m2)	Desact.	Valor Fiscal s/Mercado
1	152	532	0,27	99,9%	0,1%
2	308	255	0,32	99,9%	0,1%
3	119	350	0,26	99,9%	0,1%
4	173	281	0,30	99,9%	0,1%

5	160	342	0,18	99,9%	0,1%
6	347	6.226	0,04	100,0%	0,0%
7	356	2.426	0,05	100,0%	0,0%
8	201	345	0,18	99,9%	0,1%
9	149	270	0,33	99,9%	0,1%
10	213	171	---	100,0%	---
<b>Total</b>	<b>2.178</b>			<b>100%</b>	<b>0,1%</b>

#### Análisis valuación suelo rural – Provincia de Corrientes

Localizac.	Prom. Valor de Mercado 2016 (U\$S/ha)	Prom. Valor de Mercado 2016 (\$/ha)*	Prom. Valor Fiscal vigente (\$/ha)	Desact.	Valor Fiscal s/Mercado
1	2.400	36.000	505	98,60%	1,40%
2	1.100	16.500	293	98,22%	1,78%
3	2.300	34.500	581	98,32%	1,68%
4	1.500	22.500	435	98,07%	1,93%
5	3.200	48.000	289	99,40%	0,60%
6	2.500	37.500	428	98,86%	1,14%
7	2.500	37.500	152	99,59%	0,41%
8	2.600	39.000	283	99,27%	0,73%
<b>Total</b>				<b>98,79%</b>	<b>1,21%</b>

\* TC \$15/dólar.

#### II.2.3.4.2. Resultados de cuestionarios y diagnóstico preliminar

Los siguientes cuadros incluyen, por categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas.

#### Administración de datos y gestión del organismo catastral

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>		<b>D+</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	C	
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	D	

### Síntesis de la situación, comentarios principales

La cobertura completa del territorio es un aspecto que muestra información inconsistente en el organismo catastral. Por un lado, el registro cartográfico presenta serias deficiencias de actualización y calidad, destacándose un período de 10 años durante el cual no se mantuvo actualizado convenientemente. La cartografía contiene 265.500 parcelas, mientras que la base alfanumérica cuenta con 387.712 registros, más del 30% de diferencia e inconsistencias.

Por su parte, la base alfanumérica presenta, en cambio, un total de superficie registrada que excede el territorio provincial (114% de la superficie provincial), lo que significa que existen datos superpuestos, repeticiones y/o errores de registración, que deberán sanearse.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>D</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	D	
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	C	
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D	

### Síntesis de la situación, comentarios principales

No se registran servidumbres, restricciones al dominio, ni ningún tipo de objetos que no sean parcelas provenientes de planos de mensura. Tampoco se registran unidades territoriales o parcelas provisorias, por ejemplo provenientes de planes de vivienda consolidados sin planos aprobados.

El total de viviendas del Censo Nacional 2010 en Corrientes, actualizado a 2016, asciende a 238.825, mientras que el total de inmuebles edificados en la base del Catastro, según se informó, es 178.462. La diferencia (34%) exhibe problemas tanto de actualización de superficie cubierta, como igualmente la aparente existencia de urbanizaciones consolidadas sin las correspondientes altas en el Catastro, aún con la figura de parcelas provisorias o unidades territoriales sin plano aprobado; también podrían existir casos de parcelas formales sin existencia en los registros del organismo.

Un caso especial revisten las posesiones. Las mismas se registran, pero en la base alfanumérica no se realiza distinción, produciéndose en consecuencia superposición con parcelas ya registradas; este punto podría explicar en parte el problema de exceso de tierra registrada respecto de la superficie provincial, apuntada en el título anterior. Dar publicidad de las posesiones presenta un valor agregado para la seguridad en el tráfico inmobiliario, pero deben modificarse los procedimientos y criterios para su correcta incorporación a las bases de datos, alfanumérica y

cartográfica, a fin de evitar los problemas señalados.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>D+</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	C	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	D	
<p>Síntesis de la situación, comentarios principales</p> <p>La administración del impuesto inmobiliario rural se realiza a partir de la base de datos que entrega el Catastro a Rentas. No obstante, conforme las entrevistas realizadas, dicho proceso de comunicación de datos y novedades no resultaría tan eficiente, en particular por lo que implica la gestión de bajas, cambios y novedades durante el año. Sería importante que dicha vinculación fuera a través de un vínculo informático, aplicativo o esquema de bases de datos unificado, que automatice y brinde seguridad y consistencia al proceso y los datos.</p> <p>La vinculación con los municipios, a los fines del cobro del inmobiliario urbano pudo relevarse es aún más crítica. La comunicación con ellos es muy baja, y en otros casos nula. Corrientes capital, por ejemplo, administra su propio catastro urbano, debido a los problemas de calidad de la base provincial, conforme manifestaron funcionarios del municipio.</p> <p>En cuanto a la vinculación con los datos del RPI los inconvenientes son mayores. Si bien la base alfanumérica del Catastro cuenta con datos de dominio para la mayoría de los casos, aún 50.000 parcelas no cuentan con dicha información (13%); de todos modos, los datos en el resto de los casos presentarían altos niveles de desactualización, conforme los procedimientos que se siguen. El Catastro sólo actualiza datos a partir de algún trámite (visación de plano, por ejemplo) o si se presente el propietario, pero no aprovecha los datos del Registro, no realiza cruces e incluso, de detectar la novedad, no la actualiza, debido a las condiciones de una Ley convenio con el Colegio de Agrimensores.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>D</b>
<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	D	
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	D	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	



#### Síntesis de la situación, comentarios principales

El catastro administra sus datos alfanuméricos en un sistema propio y base de datos independiente de la cartografía digital. Ésta se administra en diferentes sistemas y formatos; se utiliza AutoCAD y aplicativos SIG, como también un sistema web basado en otro tipo de tecnología y base de datos, destinado a su consulta diaria; esta base de consulta no se actualiza permanentemente, habiéndose ejecutado el último proceso hace 3 años. Tampoco se prestan servicios vía web.

Es crítica la necesidad de integrar los datos e implementar un moderno Sistema de Información Territorial que entre otros beneficios, posibilite la puesta en línea de servicios Web.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>		<b>D</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	D	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	C	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	D	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

La ley de Catastro es de 1950 y se observó como un aspecto fundamental a mejorar, considerando la antigüedad de la norma, las nuevas tecnologías y conceptos, el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación y la Ley de Nacional de Catastro, de 2006. La nueva norma podría, por ejemplo, incluir la implementación del certificado catastral, un proceso clave para la seguridad jurídica inmobiliaria, entre demás aspectos centrales del manejo de datos, criterios de actualización y publicidad.

Con relación a la eficiencia de los trámites, la percepción del organismo es que cuentan con demoras aceptables.

La situación de los recursos humanos fue marcada como igualmente necesaria de mejora y fortalecimiento. Si bien se manifestó que el organismo cuenta con profesionales en los puestos de conducción, pudo determinarse que la media de edad es alta y la mayoría está abocado a realizar tareas de administración de documentos papel y atención de ciudadanos y profesionales, lo que permite advertir una baja calificación en términos generales. Se remarcó la necesidad de fortalecer las capacidades y competencias del personal, como también desarrollar una política de recursos humanos que acompañe un proceso de reforma y modernización integral del Catastro.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas</b>		<b>D+</b>

públicas	
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	D
<i>Política de datos libres</i>	C
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La provincia cuenta con una iniciativa IDE, pero hasta la fecha aún no es un proyecto en ejecución. Si bien el organismo informó contar con una política de datos libres, no pudo corroborarse ni descargarse información desde el sitio Web del Catastro. No obstante, considerando los problemas en la estructura y calidad de los datos, se advierte que esta política requeriría de mayor impulso y apoyo.</p>	

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>D</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	D	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los valores fiscales de la tierra urbana son de 1983. Conforme las estadísticas recopiladas e indicadores construidos, el valor promedio del m<sup>2</sup> de suelo urbano es menor a \$ 1 (\$ 0,04), mientras que el valor promedio de las mejoras es \$ 155/m<sup>2</sup> (en este último valor se incluyen tanto construcciones nuevas como de larga data).</p> <p>Los valores rurales tuvieron actualizaciones en 2003, 2004 y 2011, pero siguiendo un porcentaje general para toda la provincia, sobre los valores básicos de 1968, último estudio inmobiliario de la tierra rural. El valor fiscal promedio rural, conforme las estadísticas generales de la base catastral, es actualmente de \$ 339/ha.</p> <p>A partir de los análisis detallados llevados respecto de muestras del mercado inmobiliario de 2013, cuyos resultados se incluyen en el apartado correspondiente, los niveles de desactualización de los valores del suelo son elevados. Tomando los casos analizados, los resultados arrojaron que los valores fiscales representan en promedio el 0,1% y el 1,2% respectivamente de los valores de mercado de la tierra urbana y rural.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>D</b>



<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	D
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	D
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La actualización de construcciones se lleva adelante exclusivamente a partir de declaraciones juradas presentadas en ocasión de la visación de planos de mensura, es decir el nivel de actualización es bajo. Hace algunos años se realizaron censos parcelarios en determinados municipios, pero dichos resultados fueron parciales. No se ejecutan desde hace décadas procesos de actualización masiva, ni se intercambian periódicamente datos con municipios ni empresas de servicios públicos, como Aguas Correntinas.</p> <p>La percepción del organismo es que existe una alta tasa de mejoras no registradas en el catastro. Dicha valoración se condice con las estadísticas, de las que surge un promedio de superficie cubierta por inmueble edificado de 73 m<sup>2</sup>, muy por debajo de la media de las provincias en estudio con mejores indicadores, la que se fijó en 170 m<sup>2</sup> cubiertos<sup>11</sup>. Considerando este potencial nivel de desactualización, podría estimarse un faltante de 17.000.000 de m<sup>2</sup>, lo que es muy importante si se tiene en cuenta que el catastro posee actualmente 13.001.341 m<sup>2</sup> edificados en su base alfanumérica (es decir, un faltante del 57%); ello, además de la superficie potencial de incorporar si se regulariza la registración de aproximadamente 60.000 viviendas, según surge del indicador 2.</p> <p>No obstante, conforme el análisis detallado a nivel parcelario llevado adelante en 10 sectores de la ciudad de Corrientes, cuyos resultados se detallan en el apartado de análisis correspondiente, el nivel de desactualización de superficie cubierta sería aún mayor, en el orden del 85% promedio versus el 57% señalado en el párrafo anterior.</p> <p>Los niveles de desactualización antes señalados seguramente tienen relación con que el hecho que el impuesto inmobiliario urbano está delegado en los municipios. Una deficiencia adicional fue identificada en la base de datos respecto de la calidad de sus datos; junto con personal del organismo, se detectaron casos con errores de carga muy significativos, groseros, los que sin descontarse, llevan el total de superficie cubierta a 31.422.872 m<sup>2</sup>, versus los 13.001.341 m<sup>2</sup> que se señalaron como el cómputo más real.</p> <p>Por su parte, la clasificación de las parcelas suburbanas por parte del organismo, conforme la ley de Catastro y siguiendo parámetros como su tamaño y el potencial para usos intensivos, no se mantiene actualizado, salvo a partir de la presentación de un plano de mensura. En consecuencia, se estima que una gran cantidad de parcelas suburbanas se encuentran tributando como rurales.</p>	

<sup>11</sup> Para la estimación de este valor se consideraron: Mendoza (196 m<sup>2</sup>), Salta (150 m<sup>2</sup>, valor que incluye la superficie detectada como resultado de un proyecto ad-hoc, ejecutado en 2015, aún no incorporada a la base alfanumérica), Jujuy (170 m<sup>2</sup>), Río Negro (172 m<sup>2</sup>, que incluye resultados de un proyecto ejecutado entre 2015 y 2016) y fuera del grupo en estudio, ciudad de Córdoba (155 m<sup>2</sup>, una ciudad que mantiene acciones relativamente sistemáticas y permanentes de actualización de mejoras).

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>D</b>
<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	D	
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	D	
<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	D	
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	D	
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En Corrientes no se requiere VEP, mecanismo que posibilitaría mantener actualizadas las variables del cálculo de la valuación en una parte del universo de parcelas (las que son objeto del tráfico inmobiliario). Tampoco se utiliza la figura del autoavalúo, para casos especiales; aunque sí la posibilidad de la declaración de mejoras (sólo datos físicos y características de las construcciones).</p> <p>Conforme el relevamiento, las metodologías valuatorias, como demás técnicas y herramientas son obsoletas. Tampoco cuentan con un observatorio de valores.</p> <p>La actualización de valuaciones requiere aprobación legislativa, lo que dificulta aún más el proceso de mantenimiento valores conforme el mercado y su impacto en la liquidación del impuesto inmobiliario.</p>		

### Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10. Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>C</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	B	
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	B	
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	C	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Más del 75% de los dominios se encuentran en MFR. La administración de datos se realiza sobre un sistema eficiente, pero que requiere actualización tecnológica, ampliación de funcionalidades e incorporación de tecnología Web, esencialmente a fines de incorporar servicios online. No obstante, el organismo advirtió que los datos almacenados pueden presentar problemas de</p>		

calidad.

El relevamiento identificó, conforme información suministrada por los funcionarios, que se presenta una alta tasa de subregistración, es decir que las escrituras traslativas de dominio no se inscriben en el Registro, niveles que podrían rondar entre el 30% y 40%. Tampoco los juzgados, una vez resueltos los juicios de usucapión, que en Corrientes son significativos en cantidad (por las razones ya mencionadas), notifican al RPI de la sentencia para su conocimiento. En resumen, los datos del Registro presentarían, además, altos niveles de desactualización.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	C	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	B	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
<p>El organismo no identificó como crítico la necesidad de una reforma integral del marco legal, aunque la implementación del Folio Real Electrónico (FRE), por ejemplo, de interés para el organismo, sí requeriría cambios en la ley. De igual modo, cambios en algunos criterios y procesos registrales previstos en el marco legal, podrían mejorar la vinculación con los datos del Catastro.</p> <p>La resolución de trámites, en cambio, se observó eficiente. Todos los trámites (publicidad, inscripción, embargo, etc.) pueden resolverse en un día, 3, 5 o 30 días hábiles, conforme la tasa que se abona.</p> <p>Con relación a los recursos humanos, sí fue apuntado como un aspecto de debilidad, debiéndose mejorar la cantidad de profesionales especializados e implementar políticas de desarrollo de los recursos humanos.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>D</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	D	
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	D	
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	D	
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		

En Corrientes no se exige certificado catastral ante la transferencia de inmuebles, lo que redundaría en mayor seguridad al tráfico inmobiliario.

Con relación a la gestión de las tierras fiscales, la misma es llevada adelante por distintos organismos, como Catastro, Bienes Patrimoniales del Estado, Escribanía de Gobierno y el Instituto Correntino del Agua y del Ambiente (ICAA), quienes no comparten bases de datos o una aplicación única para la gestión sistemática y actualizada de los datos. La comunicación es a través de actuaciones administrativas (expedientes), con sus consecuentes inconvenientes y demoras en la efectiva actualización y conocimiento de las novedades.

Respecto del nivel de conflictos y fraudes con la tierra, la percepción es que hay ciertos niveles de inseguridad jurídica, tal vez debido a los problemas calidad de datos, subregistración y necesarias mejoras en los sistemas informáticos. Actualmente hay 13 denuncias penales en trámite, iniciadas por la Dirección del organismo.

### Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13.Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>C</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	D	
<i>CUITificación de la base</i>	A	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	B	
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
El vínculo entre la liquidación del impuesto inmobiliario rural y las bases del catastro no es óptimo, El catastro entrega anualmente la base a la DGR, quien ejecuta procesos donde captura novedades que actualizar. Un esquema superador basado en un vínculo on line entre ambas bases, debe considerarse como una mejora crítica.		
La relación con el impuesto inmobiliario urbano es tal vez más débil aún, y los datos provinciales son aprovechados con limitaciones por parte de los municipios.		
El nivel de CUITificación es alto. Se presentan problemas de domicilios en el 20% de las cuentas.		
La vinculación con las áreas que gestionan tierras fiscales no es en línea y considerando los problemas de calidad y actualización del RPI, puede esperarse que el impacto de estos datos en la liquidación del impuesto inmobiliario sea en el largo plazo.		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14.Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>B</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	B	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	B	
<i>Prestación de servicios web</i>	B	
<p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p> <p>La DGR manifestó contar con sistemas, aplicaciones y servicios web, suficientes y convenientes en términos generales. Esta situación se advirtió en gran medida, debido a que la provincia posee contrato con un proveedor externo para la entrega de equipamiento, desarrollo de software, consultoría y prestación de servicios en general.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>		<b>D</b>
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	D	
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	D	
<p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p> <p>No existen vínculos informáticos ni aplicaciones integradas de gestión única de los datos catastrales y del impuesto inmobiliario urbano. A nivel de datos, se relevó un vínculo deficiente entre el catastro provincial y los municipios.</p> <p>Se identificó como un tema central, la implementación de un programa de desarrollo de capacidades municipales destinado a fortalecer la generación de recursos propios y la gestión de información del territorio para el desarrollo urbano sustentable.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		<b>D</b>
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	
<p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p>		

No se utiliza, a pesar de que existe su previsión en los marcos legales vigentes.

#### ***II.2.3.4.3. Resultados de entrevistas adicionales***

En la provincia se entrevistaron 4 profesionales: una escribana a cargo del Catastro Municipal de Ituzaingó, un agrimensor ex Director del Catastro provincial y 2 agrimensores independientes, uno de la capital y otro del interior. Los indicadores consultados y una síntesis de las respuestas, se incluyen en la siguiente tabla.

<b>1. La información del Catastro es pública y accesible para la ciudadanía y diversos sectores de la sociedad en general (salvo datos personales, que están expresamente protegidos)</b>	<b>Sólo puede accederse si se acredita interés legítimo; es decir, el acceso es restringido</b>
<b>2. La base de datos del Catastro es completa y confiable</b>	La información no es confiable, e incompleta
<b>3. Los trámites ordinarios del Catastro se resuelven en plazos cortos</b>	Se destacan ciertas demoras; el trámite normal de visado de una mensura puede ser entre 2 y 5 meses
<b>4. Los puestos claves están cubiertos por profesionales competentes y acordes a la temática</b>	Alrededor del 70% de los casos
<b>5. Grado de percepción sobre que “El Catastro es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la gestión de las políticas territoriales”</b>	Bajo (menos del 30% de percepción positiva)
<b>6. Grado de percepción sobre que “El Registro de la Propiedad es un organismo moderno y fortalecido (en términos de digitalización, eficiencia de trámites y calidad de servicio), por lo que contribuye a la seguridad jurídica sobre el territorio”</b>	Medio (alrededor del 50% de imagen positiva)
<b>7. Los trámites ordinarios del Registro de la Propiedad se resuelven en plazos cortos</b>	Se manifiesta demoras para el caso de los trámites normales
<b>8. La consulta de datos dominiales y demás trámites pueden realizarse vía web</b>	En menos del 30% de los casos
<b>9. El impuesto inmobiliario se liquida a partir de datos y valuaciones actualizadas, lo que asegura su equidad</b>	En aproximadamente el 40% de los casos
<b>10. Los trámites ordinarios ante la Dirección de Rentas se resuelven en plazos cortos</b>	Coincidencia en la mayoría de los casos

## 11. La consulta de datos alfanuméricos, emisión de facturas y tramitación se pueden realizar vía web

En aproximadamente el 50% de los casos

Los entrevistados presentaron altas coincidencias con el relevamiento institucional, Por ejemplo, con relación a la calidad de los datos del Catastro (indicador 2) y con el nivel de actualización de las valuaciones, que repercute en un impuesto inmobiliario equitativo (indicador 9). También, con la necesidad de fortalecimiento institucional del Catastro y el RPI, y mejora en la eficiencia de los trámites (indicadores 1, 3, 5, 6, 7 y 8).

### II.2.3.4.4. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>  Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.	<b>IMPACTO</b>  <b>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>  Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano	<b>RESULTADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas.</li> <li>• Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> <li>• Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no</li> </ul>

	<p>datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>• Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>• Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>	<p>judicial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<p>ponen en riesgo las reformas.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Sistema de Información Territorial y fortalecimiento institucional del Catastro</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. .Diseño general de sistemas, modelos de datos y procesos</p> <p>1.2. Adquisición de hardware, redes y software de base</p> <p>1.3. Nuevo SIT para la gestión integral de todos los procesos y servicios del organismo</p> <p>1.4. Diseño y desarrollo de vínculos y procesos con municipios, Rentas y Registro de la Propiedad</p> <p>1.5. Migración e integración inicial de datos</p> <p>1.6. Implementación de servicios web y un</p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>• Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>



	<p>observatorio de valores con participación de actores externos</p> <p>1.7. Implementación de un geoportal; consultoría para el impulso de la IDE provincial</p> <p>1.8. Fortalecimiento institucional catastral: nuevo modelo organizacional, reformas legales, mejora de procesos, política de recursos humanos y desarrollo de los mismos, plan de imagen e inserción en la sociedad para usabilidad y participación en su mantenimiento</p>	
2. Actualización y saneamiento catastral	<p>2.1. Imágenes o vuelo fotogramétrico con restitución de mejoras y unidades territoriales (parcelas no aprobadas) en principales áreas urbanas y suburbanas</p> <p>2.2. Verificación de clasificación parcelaria urbano / subrural en zonas restituidas</p> <p>2.3. Escaneo planos de mensura y resguardo de documentación</p> <p>2.4. Actualización de cartografía según planos no volcados y saneamiento de inconsistencias existentes</p> <p>2.5. En ciudades no restituidas, actualización urbana de mejoras, unidades territoriales, clasificación parcelaria por medios indirectos</p> <p>2.6. Infraestructura y equipamiento GNSS para georreferenciación de datos</p>	
3. Actualización de		

valuaciones urbanas y rurales	<p>3.1. Actualización de valores básicos de la tierra, rural, urbana y mejoras</p> <p>3.2. Implementación de autoavalúo para casos especiales</p> <p>3.3. Actualización de métodos valuatorios, urbano y rural, hacia modelos sustentables</p> <p>3.4. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</p> <p>3.5. Modelización, control de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</p>		
4.Modernización de los sistemas del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional	<p>4.1. Modernización de sistemas y ampliación de funcionalidades</p> <p>4.2. Equipamiento informático y comunicaciones</p> <p>4.3. Implementación de servicios Web, consultas externas e interfaces</p> <p>4.4. Implementación de Folio Real Electrónico</p> <p>4.5. Digitalización de documentación papel (matrículas y tomos)</p> <p>4.6. Reformas edilicias para resguardo de documentos</p> <p>4.7. Fortalecimiento institucional: nuevo modelo organizacional, reformas legales, mejora de procesos, política de recursos humanos y desarrollo de los mismos, plan de imagen e inserción en la sociedad para revertir cultura de</p>		
5.Sistema Enlace Rentas-Catastro-Registro y			

Municipios	<p>subregistración, integración de los registros municipales</p> <p>5.1. Ampliación alcance, funcionalidades e interfaces actuales</p> <p>5.2. Implementación de plataforma Web con capacidades geográficas y funcionalidades de: consulta, seguimiento de contribuyentes, inicio de trámites, accesos externos, entre otras</p> <p>5.3. Diseño e implementación de un esquema centralizado de BBDDs Catastro, Registro y Rentas</p> <p>5.4. Equipamiento informático</p> <p>6.1. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos</p> <p>6.2. Estudios de situación y diseño de planes de regularización y uso del suelo</p> <p>6.3. Fortalecimiento tecnológico del área de gestión de tierras fiscales</p> <p>6.4. Desarrollo de plataforma Web de tipo geográfica, integrada con catastro y la IDE provincial para la gestión de la tierra fiscal</p>		
6.Mejoras en la gestión de tierras fiscales			
COMPONENTES	PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS		
1.Sistema de Información Territorial y fortalecimiento	USD 1.050.000 12 meses	Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias,	

institucional del Catastro		aprobados por la UE	
2. Actualización y saneamiento catastral	<b>USD 2.580.000</b> <b>24 meses</b>		
3. Actualización de valuaciones urbanas y rurales	<b>USD 350.000</b> <b>12 meses</b>		
4. Modernización de los sistemas del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional	<b>USD 1.580.000</b> <b>12 meses</b>		
5. Sistema Enlace Rentas-Catastro-Registro y Municipios	<b>USD 500.000</b> <b>10 meses</b>		
6. Mejoras en la gestión de tierras fiscales	<b>USD 200.000</b> <b>8 meses</b>		

### Notas y aclaraciones

Los proyectos de reformas tecnológicas en Catastro, Registro y sistema Enlace (bajo la órbita de Rentas) cuentan con documentación de tipo ejecutiva preparada por las respectivas Direcciones. Se encuentra disponible para su consulta, de ser requerida.

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como **más prioritarios los componentes 1, 2 y 5**, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.

#### II.2.3.4.5. Matriz de Resultados

Resultado Componente	Sistema de Información Territorial y fortalecimiento institucional del Catastro		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Nuevo Sistema de Información Territorial (SIT) soportando todos los procesos y servicios del organismo, implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo hardware e infraestructura de red	---	3 servidores Cableado cat5 o	Informe parcial y/o final aprobado por

		6, 1 Gb 50 PCs 2 notebooks 12 impresoras 2 plotter 1 escáner formato grande 3 escáner formato medio Demás equipamiento menor	la UE
Gestión adecuada y segura de datos	Distintos archivos y bases de datos no vinculadas	Nuevo modelo de datos y esquema integral de bases de datos, temáticos y espaciales	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Migración e integración inicial de datos a la nueva base de datos implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Servicios digitales y vía Web	Sin trámites digitales ni servicios Web	Al menos 3 trámites digitales y servicios Web	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular colegios profesionales
Vínculos y procesos integrados con los sistemas de Rentas y Registro de la Propiedad	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Observatorio de valores sobre plataforma web implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Geoportal de la IDE Corrientes (v1) implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plan Estratégico y plan de acción para el desarrollo de la IDE Corrientes	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Capacidades en el personal de sistemas para el mantenimiento de la nueva plataforma y aplicaciones	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Capacidades en el personal de Catastro para el uso y explotación de las nuevas herramientas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento de nuevo modelo organizacional, procesos claves, mejoras en la eficiencia, estilos de trabajo del organismo. Y plan de acción a 3 años	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Propuesta de nueva Ley de catastro elevada a la Legislatura	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y Mesa de Entradas de la Legislatura
Documento Política de Recursos Humanos y plan de desarrollo de competencias, consensuado entre gobierno, gremio y colegios profesionales	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Porcentaje del personal de Catastro que participa de cursos, talleres y acciones de desarrollo de nuevas competencias	0	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Plan de imagen e inserción en la sociedad, para usabilidad y participación en su mantenimiento. Y plan de acción	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Nuevo esquema de operación catastro provincial – catastros municipales, consensuado con municipios. Y plan de implementación en 15 municipios	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Presencia en el presupuesto de los fondos necesarios para obtener resultados del proceso de fortalecimiento institucional en 3 años (35% de ejecución anual)	0	1	Presupuesto anual

Resultado Componente	Saneamiento y actualización catastral		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Principales áreas urbanas y suburbanas voladas, o con tomas de imágenes satelitales, y restituidas, incluyendo detección de mejoras no declaradas y unidades territoriales (parcelas no aprobadas)	---	25.000 has 8.000.000 m2 cub 5.000 (ut)	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Hectáreas con dato de clasificación parcelaria urbano – subrural, verificado y actualizado (en zonas restituidas)	---	25.000 has	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Planos de mensura escaneados, vinculados y almacenados en la base de datos del SIT	---	100.000	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Planos de mensura no registrados en la cartografía, volcados y consistentes con el conjunto de datos. Y casos de inconsistencias saneados	---	100.000	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nueva superficie cubierta (m2) y unidades territoriales, incorporada a la base catastral, usando métodos y fuentes indirectas en ciudades no restituidas	---	5.000.000 m2 cub 5.000 (ut)	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevas estaciones GNSS instaladas y en funcionamiento	---	2	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular Instituto Geográfico Nacional (IGN)
Nuevo equipamiento GNSS para el organismo y movilidad	---	2 equipos GNSS 1 camioneta	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Capacidades en el personal del Dpto. Redes Catastrales y Apoyo Terrestre, para el uso y	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por

mantenimiento del nuevo equipamiento GNSS			la UE
---	--	--	-------

Resultado Componente	Actualización de valuaciones urbanas y rurales		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Porcentaje del valor de la tierra urbana en la base fiscal, respecto del mercado	Menor al 1%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular Rentas municipales
Porcentaje del valor de la tierra rural en la base fiscal, respecto del mercado	2%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular DGR
Porcentaje del valor de la construcción en la base fiscal, respecto del mercado	Menor al 1%	80%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reporte particular Rentas municipales
Trámite de autoavalúo para inmuebles especiales	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Metodología de valuación urbana actualizada y sustentable, con utilización de variables y técnicas modernas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Metodología de valuación rural actualizada y sustentable, con utilización de variables técnicas modernas	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Inmuebles rurales con valuaciones actualizadas implementadas en la base de datos del impuesto inmobiliario rural	0	100%	Reporte particular DGR



Municipios con bases de datos de valuaciones urbanas actualizadas, disponibles para liquidación del impuesto inmobiliario urbano		70	Reporte particular Rentas municipales
--	--	----	---------------------------------------

Resultado Componente	Modernización de los sistemas del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Actualización del Sistema de Información Registral (SIR) soportando todos los proceso y servicios del organismo, implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo hardware e infraestructura de red	---	4 servidores 40 PCs 2 notebooks 12 impresoras 2 escáner formato medio Equipamiento de backup Cableado cat5 o 6, 1 Gb Demás equipamiento menor	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Servicios vía Web	Sin servicios Web	Al menos servicios Web de publicidad, certificados y consulta de organismos estatales no provinciales	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y reportes particulares colegios profesionales
Módulo de acceso a información y gestión de trámites desde delegaciones	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Folio Real Electrónico	0	1	Informe parcial y/o

implementado			final aprobado por la UE
Matrículas y tomos digitalizados, vinculados e implementados en la base de datos del SIR		300.000 MFR 500.000 folios (2.000 libros)	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Reformas edilicias para resguardo seguro de documentos físicos	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. E inspección in situ
Capacidades en el personal de sistemas para el mantenimiento de las nuevas aplicaciones y funcionalidades	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Capacidades en el personal del RPI para el uso y explotación de las nuevas aplicaciones y funcionalidades	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento de nuevo modelo organizacional, procesos claves, mejoras en eficiencia, estilos de trabajo del organismo. Y plan de acción a 3 años	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Propuesta de nueva Ley de Registro elevada a la Legislatura, y/o reformas normativas claves elevadas a la superioridad	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE. Y Mesa de Entradas de la Legislatura, de corresponder
Documento Política de Recursos Humanos y plan de desarrollo de competencias, consensuado entre gobierno, gremio y colegios profesionales	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Porcentaje del personal del RPI que participa de cursos, talleres y acciones de desarrollo de nuevas competencias	0	100%	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documento Plan de imagen e inserción en la sociedad, para usabilidad y participación en su	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por

mantenimiento. Y plan de acción			la UE
Propuesta de esquema de trabajo con Registros y/o integración con Registros de la Propiedad municipales. Y plan de acción a 3 años	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Presencia en el presupuesto de los fondos necesarios para obtener resultados del proceso de fortalecimiento institucional en 3 años (35% de ejecución anual)	0	1	Presupuesto anual

Resultado Componente	Sistema Enlace Rentas-Catastro-Registro y Municipios		
INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Sistema Enlace ampliado, con nuevas funcionalidades y mejores interfaces / servicios con Catastro, RPI, agentes externos y municipios	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plataforma Web con capacidades geográficas y funcionalidades de: consultas generales, consultas externas, seguimiento de contribuyentes, inicio de trámites, entre otras, implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Esquema centralizado de BBDDs Catastro, Registro y Rentas (padrón único) implementado	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo hardware	---	3 servidores 20 PCs 4 impresoras Equipamiento de backup Demás equipamiento menor	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

Resultado Componente	Mejoras en la gestión de tierras fiscales
----------------------	---

INDICADORES	LINEA DE BASE	META FINAL	FUENTE
Documentación de tierras fiscales escaneada y sistematizada en un archivo seguro	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Datos de tierras fiscales digitalizados, integrados con los datos del catastro y actualizada su información de ocupación, utilizando medios indirectos y/o fuentes de datos libres o de gobierno	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Documentos Plan de Regularización de la tenencia y Plan de Uso del Suelo	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Nuevo equipamiento tecnológico para el área de gestión de tierras fiscales	---	8 PCs 2 impresoras	Informe parcial y/o final aprobado por la UE
Plataforma web geográfica para la gestión de las tierras fiscales, integrada con Catastro y la IDE provincial, implementada	0	1	Informe parcial y/o final aprobado por la UE

### II.2.3.5. Jujuy

#### II.2.3.5.1. Información Institucional y análisis de información secundaria

La administración tributaria en Jujuy, responsable de la gestión y cobro de los tributos en la provincia, depende de la Dirección Provincial de Rentas, del Ministerio de Hacienda y Finanzas.

Por su parte, el Catastro y el Registro de la Propiedad Inmueble conforman un mismo organismo, la Dirección Provincial de Inmuebles (DPI), dependiente de la Secretaría de Ordenamiento Territorial y Vivienda, del Ministerio de Infraestructura, Servicios Públicos, Tierra y Vivienda.

#### Datos básicos e indicadores principales

##### Datos básicos de provincia

Provincia	Jujuy
Superficie	53.219 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	16 departamentos y 151 localidades
Cantidad de municipios	62
Total de población (2010)	673.307
Población urbana	588.570
Porcentaje de población urbana	87%
Población rural	84.737
Porcentaje de población rural	13%

##### Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
Casa	Tipo A	101.245	150.289	587.997
	Tipo B	33.048		
	Total	134.293		
Rancho		7.286	8.178	28.936
Casilla		2.595	2846	10.192
Departamento		7.824	8752	27.458
Pieza/s en inquilinato		2.510	4032	10.602
Pieza/s en hotel o pensión		74	171	424
Local no construido para habitación		245	269	643

Vivienda móvil	84	93	228
Total	154.911	174.630	666.480

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	108.498
Propietario de la vivienda solamente	7.635
Inquilino	14.199
Ocupante por préstamo	10.377
Ocupante por relación de dependencia	7.401
Otra situación	6.801
Total	154.911

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	178.963
Parcelas urbanas	162.274
Parcelas edificadas y PHs	144.732
Parcelas rurales y subrurales	14.647
Total de superficie de tierra registrada	12.246.431.392 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana	125.791.892 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural y subrural	12.120.639.500 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados <sup>12</sup>	24.680.226 m <sup>2</sup>

#### Tierras públicas

Tipo / datos básicos	Cantidad de parcelas	Total de sup. de tierra
Tierras nacionales	121	1.085.453 m <sup>2</sup>
Tierras provinciales	15.263	8.458.436.573 m <sup>2</sup>
Tierras municipales	2.353	18.257.982 m <sup>2</sup>
Totales	17.737	8.477.780.008 m <sup>2</sup>

<sup>12</sup> Incluye mejoras en parcelas rurales y subrurales (aunque representan solamente, el 7% del total de mejoras).

### Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$ 19.401.990.003
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$ 4.620.114.183
Valuación total tierra rural	\$ 1.922.143.481
Valuación total de mejoras	\$ 12.859.732.339

### Indicadores

Tierra registrada en el catastro / superficie provincial	<b>23%</b>
Viviendas censadas <sup>13</sup> / parcelas edificadas	<b>6% más</b>
Tamaño medio de vivienda	<b>170 m<sup>2</sup></b>
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	<b>\$ 37 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de la ha de suelo rural	<b>\$ 1.586 / ha</b>
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	<b>\$ 521 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>2</sup> cub)	<b>\$ 61.350</b>

#### II.2.3.5.2. Resultados de cuestionarios y diagnóstico preliminar

Los siguientes cuadros incluyen, por categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas.

### Administración de datos y gestión del organismo catastral

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>		<b>C</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	C	
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	C	

<sup>13</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010 ajustadas a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 153.466.

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

El objetivo de una cobertura parcelaria completa y actualizada del territorio (continuo parcelario) presenta limitaciones e inconsistencias en las informaciones relevadas. Conforme las entrevistas, la cobertura alcanza aproximadamente el 70% a 80% del territorio provincial; sin embargo, según se desprende de las estadísticas entregadas, la superficie parcelaria registrada cubre sólo el 23% de la provincia. Parte de la superficie no registrada podría corresponder a tierras fiscales.

Los datos catastrales se administran en sistemas separados. Por un lado, los datos y atributos principales de cada parcela, que soportan la gestión del impuesto inmobiliario, se administran en un sistema alfanumérico, mientras que la cartografía parcelaria se gestiona en sistemas SIG independientes, sin conformar un SIG / SIT corporativo.

La administración separada de los datos catastrales exhibe cierta inconsistencia entre ambos registros; mientras que la base alfanumérica posee 176.921 parcelas (excluyendo unidades funcionales bajo el régimen de Propiedad Horizontal), la base cartográfica cuenta con 180.961 parcelas dibujadas (una diferencia menor al 5%).

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>D</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	D	
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	D	
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

Los objetos territoriales que no constituyen parcelas, como posesiones, restricciones al dominio, servidumbres administrativas, entre otros, no se registran ni existen procedimientos para su incorporación ni mantenimiento. Sólo se registran parcelas a partir de planos de mensura o Declaraciones Juradas presentadas de propiedades que cuentan con inscripción en el Registro Inmobiliario (registro de la propiedad).

El total de viviendas del Censo Nacional 2010, actualizado a 2016, asciende a 153.466, mientras que el total de inmuebles edificados en la base del Catastro a la fecha, son 144.732 unidades. La diferencia, de casi 9.000 casos, incluiría en su gran mayoría parcelas no formales (generalmente planes de vivienda estatales o cooperativas sin aprobación) y asentamientos informales. Este volumen se observa algo menor que en otras provincias, aunque conforme las entrevistas, los funcionarios estimaron el nivel de estas propiedades no incluidas en el catastro, en el orden del 20% al 30%.



Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>C</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	C	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La base del impuesto inmobiliario es diferente a la base alfanumérica del Catastro (DPI). En forma mensual, a veces en plazos menores, la DPI remite a la Dirección de Rentas las novedades (ABM) en formato de archivos planos o Excel, lo que da lugar a actualizaciones semi automatizadas.</p> <p>Un aspecto positivo, sin embargo, es que ID de vinculación entre Catastro, Rentas y Registro es el padrón de la parcela, un número secuencial derivado de la nomenclatura catastral.</p> <p>La vinculación entre los datos catastrales y registrales es nula, situación poco justificable, ya que la DPI integra las funciones catastrales y registrales bajo un mismo organismo y conducción. Ambos sectores poseen poca comunicación, tanto funcional como informática. El Colegio de Escribanos de la provincia, a través de una ley convenido, es un actor adicional que considerar en las relaciones que se describen.</p> <p>La integración de los datos de catastro y registro inmobiliario se produce sólo a través de intercambios de las bases de datos. En algunos casos, Catastro lleva adelante actualizaciones de titulares en su propia base, uno a uno, repitiendo las tareas que ejecuta el Registro Inmobiliario. La Dirección de Rentas eventualmente, también ejecuta actualización de titulares.</p> <p>En suma, los vínculos entre los datos catastrales y registrales podrían describirse como poco eficientes y eficaces para el buen funcionamiento del organismo y la gestión de la información básica y esencial de la propiedad territorial. Con la Dirección de Rentas tampoco los vínculos son convenientes, ya que se siguen protocolos tradicionales, basados en el intercambio de archivos de novedades.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>D</b>
<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	D	
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	D	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

La DPI administra los datos catastrales en sistemas informáticos y bases de datos separadas y sin vinculación, con consecuentes problemas potenciales de consistencia, calidad e integridad de datos. La base alfanumérica está estructurada sobre una RDBMS (SQL Server) y la cartografía en archivos SIG de estructura plana (Shapefile); contar con una base de datos espacial aseguraría implementar un modelo de datos adecuado, aumentar la calidad de los datos gráficos y administrar de manera más consistente los datos catastrales en general.

No existe un Sistema de Información Territorial para consulta y gestión externa. Tampoco se prestan servicios web, ni se ofrece una consulta dinámica de la cartografía básica de la provincia.

Como herramienta de gestión interna de los datos cartográficos, se utiliza una aplicación freeware desktop, de hace 2 décadas aproximadamente, actualmente discontinuada.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	C	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	C+	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

El organismo identifica como importante la actualización de la Ley de Valuaciones (de 1979), con el fin de actualizar las metodologías valuatorias, incorporando nuevas técnicas como la econometría.

A nivel funcional, se destaca la necesidad de mejorar los procesos claves entre los 3 sectores principales: catastro, valuaciones y registro, de modo que se alcance un funcionamiento integrado. Un ejemplo sencillo de esto, además de lo apuntado en el apartado de actualización de datos de titularidad, puede observarse en la página web, ya que existen 4 sitios diferentes en funcionamiento, correspondientes a distintos sector del organismo.

La resolución de trámites, en particular la visación de planos de mensura, no reviste demoras, conforme información brindada por los funcionarios entrevistados; no obstante, según el relevamiento realizado, es un aspecto que requeriría una evaluación de mayor detalle, considerando los recursos que dispone el organismo.

No se identificó una política de recursos humanos, ni acciones sistemáticas de capacitación y fortalecimiento del personal. El número de profesionales competentes es insuficiente.

Indicador de desempeño	Calificación	Calificación
------------------------	--------------	--------------

	Dimensión	Global
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b>		<b>D+</b>
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	C	
<i>Política de datos libres</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La provincia cuenta con una iniciativa IDE (IDEJujuy), aunque su nivel de desarrollo es bajo hasta la fecha. Catastro participa de manera limitada, aportando de manera esporádica copia de sus datos geográficos en formato Shapefile.</p> <p>No existe una política de datos libres desde el Catastro, tampoco una consulta online de ciertos datos catastrales y/o de cartografía básica de la provincia.</p>		

### Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>C</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Conforme el relevamiento realizado, las valuaciones fiscales en el ámbito urbano pueden estimarse en alrededor del 5 al 15% de los valores de mercado, mientras que los valuaciones rurales entre el 10 y 20%. Las valuaciones fiscales actuales fueron puestas en vigencia en 2008, sobre la base estudios de mercado y valores determinados en 2001. Se fijan actualmente en el 60% y 75% respectivamente de los valores urbanos y rurales oportunamente implementados en 2008.</p> <p>A partir de los datos estadísticos entregados y analizados, el valor medio de la tierra urbana en la base catastral es de \$ 37/m<sup>2</sup>, el de la tierra rural \$ 1.586/ha y el del metro construido \$ 521 (debe tenerse en cuenta que en este último valor, se incluyen tanto construcciones nuevas como de larga data); estos datos denotan una desactualización importante en términos absolutos respecto de la dinámica del mercado inmobiliario actual.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	------------------------	---------------------

8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación		C
Actualización de mejoras (construcciones) y categorías	B	
Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos	D	
Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los valores de superficie cubierta registrada en el catastro, a razón de 170 m2 promedio por inmueble edificado, no demuestran a priori problemas de desactualización, lo que coincide en parte con lo informado por el área Valuaciones, que lleva adelante distintas actividades para la actualización de mejoras, como relevamiento con imágenes, campañas para la declaración espontánea de mejoras, entre otras.</p> <p>No obstante, no existe comunicación e intercambio de datos con los municipios y comisiones municipales, salvo con San Salvador de Jujuy, lo que es esperable impacte negativamente en el nivel de actualización de construcciones. Tampoco se realizan intercambios de datos regulares con otros organismos que también registran mejoras, como Aguas de Los Andes.</p> <p>Por otra parte, si bien la inconsistencia entre las bases alfanumérica y cartográfica no es elevada (menor al 5%), se identifican inconsistencias mayores si se analizan la calificación parcelaria. Mientras en la base alfanumérica están registradas 162.274 parcelas urbanas, en la cartografía este grupo alcanza a 147.370 casos (diferencia de casi 15.000 parcelas, en el orden del 10%); en cuanto a las parcelas rurales y subrurales, la cartografía posee 33.591 casos y la base alfanumérica 14.647, una diferencia en términos porcentuales aún mayor.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>D</b>
Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles	D	
Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)	D	
Herramientas y metodologías de determinación modernas	D	
Funcionamiento de un observatorio de valores	D	
Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>No se requiere VEP ni mensura ante la transferencia de inmuebles, salvo en casos particulares (como por ejemplo, cuando la descripción de título no existe o es deficiente). Las DDJJ de</p>		

propietarios sólo posibilitan la declaración de datos físicos, no autoavalúos.

Con relación a técnicas y metodologías valuatorias, el área técnica indicó la necesidad de actualización del marco normativo a fin de implementar nuevos métodos, como también de estrategias de captación de datos, como significaría la implementación de un observatorio de valores.

La aprobación de valores básicos sigue las previsiones de la Ley de Valuaciones.

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10.Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>B</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	A	
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	B	
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	C	
<i>Prestación de servicios web</i>	B	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
Prácticamente la totalidad de los dominios está en Folio Real (95% aproximadamente) y la información registral se administra en un sistema moderno, formato web, el que también soporta servicios externos vía Internet, aunque exclusivamente para escribanos.		
Un aspecto débil de la gestión de los datos registrales es el enfoque cerrado y poco conectado del SIR. Por ejemplo, la aplicación interna del Registro, a fines de consulta, sólo es permitida como consulta al Director de Catastro y el Director de Valuaciones. Y tanto la base de datos como el sistema en general, no poseen vinculación con los sistemas y bases de datos del Catastro. La gestión del SIR y el resguardo de la información son llevada adelante por una empresa externa, contratada por la Ley Convenio con el Colegio de Escribanos.		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	B	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	C	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		

El organismo no cuenta con un manual de funciones, aunque sí con un compendio normativo relativamente actualizado, que conforme la expectativa de los funcionarios debería revisar en particular por la entrada en vigencia del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación.

Con relación a eficiencia administrativa, conforme el relevamiento, distintas fuentes de información coinciden en la demora de los trámites claves; por ejemplo, una escritura puede demorar 3 o 4 meses en inscribirse. En parte, estos inconvenientes se resuelven con el pago de tasas especiales para resolución urgente.

A nivel de recursos humanos, no hay una política de desarrollo de las capacidades del personal ni un plan de capacitación sistemático. Sólo se promueve la mejora en la eficiencia a través de un adicional proveniente de los fondos de la Ley Convenio con el Colegio de Escribanos.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>D+</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	D	
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	D	
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	D	
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	B	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
<p>En Jujuy no se exige certificado catastral ante la transferencia de inmuebles, lo que redundaría en mayor seguridad en el tráfico inmobiliario. En consecuencia, no hay publicidad catastral que pueda incluir las afectaciones y limitaciones al dominio, informaciones claves ante la compra de inmuebles.</p> <p>Conforme el relevamiento, es baja o nula la existencia de fraudes al Registro. Aunque sí se identificaron potenciales conflictos territoriales en algunos sectores de la provincia, originados en la década de 1960 a partir de la entrega de tierras o permisos de ocupación a pobladores que no tenían vivienda y/o tierra para auto-sustento, situaciones que en parte se fueron solucionando con la regularización del dominio.</p> <p>No se identificó una relación o vinculación adecuada con el área de Tierras Fiscales dependientes también de la Secretaría de Ordenamiento Territorial y Vivienda. La falta de información específica o de buena calidad no posibilita llevar adelante una buena administración y custodia de las tierras fiscales, como tampoco la tarea de gestión de las fracciones entregadas a colonos (extensión, ubicación, datos personales, etc.).</p>		

## Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13. Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>D+</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	C	
<i>CUITificación de la base</i>	C	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	D	
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El catastro (DPI) y la base de datos catastral no tienen vínculo informático con la Dirección de Rentas, incluso ambos organismos pertenecen a ministerios diferentes. La DPI remite mensualmente, generalmente, archivo con novedades (ABM) para que la Dirección de Rentas migre dichas actualizaciones a su estructura de datos.</p> <p>A nivel de modelo y calidad de datos, la base del impuesto inmobiliario posee un nivel de CUITificación alrededor del 60%, no pudiéndose mejorar aún más debido a las restricciones de acceso a los datos de titularidad registral mencionadas. Con relación a los domicilios, el organismo informó problemas de calidad importantes; alrededor del 50% de las boletas son devueltas por el correo porque no logran ser efectivamente entregadas, y de ese conjunto, aproximadamente el 40% corresponde a domicilios nulos o inválidos.</p> <p>La posibilidad de administrar junto con el dato de titular registral, el dato de contribuyente o responsable de pago (el caso de un tenedor, por ejemplo, o un adquirente por escritura aún no inscripta) está presente dentro de las capacidades funcionales del modelo de datos y las aplicaciones, pero es poco utilizada por parte del organismo fiscal.</p> <p>No existe un vínculo digital y permanente con la Dirección de Tierras Fiscales, a pesar que la Dirección de Rentas cuenta con una aplicación específica para la gestión de tierras entregadas a colores; la toma de razón de novedades se produce de manera eventual, a través de trámites ordinarios.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14. Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>C+</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	C	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	B	

<i>Prestación de servicios web</i>	B
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La Dirección de Rentas cuenta con aplicaciones que en términos generales soportan los procesos claves. No obstante, entre otras, se identificó que carecen de una aplicación de gestión y seguimiento de la cobranza judicial, la que es llevada adelante por Fiscalía de Estado.</p> <p>A nivel tecnológico, alrededor del 20% de las aplicaciones son tipo Web, siendo uno de los objetivos del organismo la migración de su plataforma completa a esta tecnología. Del mismo modo, si bien el modelo de datos existente asiste el normal funcionamiento de las aplicaciones y trámites, presenta limitaciones, como por ejemplo la posibilidad de cuentas únicas de contribuyente, tablas únicas de contribuyentes y domicilios, entre otras; un proyecto de crecimiento debería incluir también una mejora en el modelo de datos.</p> <p>A nivel de servicios web, Rentas ofrece varios servicios, pero es de igual interés ampliar aún más la cartera de prestaciones.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>		---
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	N/A	
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	N/A	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Jujuy no ha descentralizado ni delegado el impuesto inmobiliario urbano a los municipios.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		---
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	N/A	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Conforme el relevamiento y la información brindada por el organismo fiscal, este tributo no está previsto en el marco jurídico provincial.</p>		



### II.2.3.5.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN</b></p> <p>Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.</p>	<p><b>IMPACTO</b></p> <p><b>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano.</p>	<p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas.</li> <li>• Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> <li>• Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> <li>• Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>• Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>

	<p>privado, académico y la sociedad civil en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>• Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>		
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1.Reingeniería y modernización de sistemas y servicios de la DPI</p> <p>2. Fortalecimiento institucional de la DPI</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. <b>Adquisición de equipamiento y software de base, periféricos específicos para catastro</b></p> <p>1.2. <b>Nuevo Sistema de Información Territorial y Registral, integrando información catastral y registral y las aplicaciones de software existentes</b></p> <p>1.3. <b>Nuevo modelo de datos y migración de datos</b></p> <p>1.4. <b>Implementación de servicios web, consulta Web para profesionales</b></p> <p>1.5. <b>Implementación de un observatorio de valores</b></p> <p>1.6. <b>Implementación de un geoportal; consultoría para el impulso de la IDE provincial</b></p> <p>2.1. <b>Nuevo modelo organizacional, procesos claves, mejoras en eficiencia de trámites, estilos de trabajo</b></p> <p>2.2. <b>Actualización de</b></p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>• Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>

<p>3.Actualización cartográfica y catastral</p>	<p>normativas en general, incluyendo certificado catastral y verificación del estado parcelario</p> <p>2.3. Fuerte desarrollo de los recursos humanos, nuevas competencias y perfiles</p> <p>2.4. Plan de imagen e inserción en la sociedad, para usabilidad del catastro y participación en su mantenimiento</p> <p>2.5. Diseño de un nuevo esquema de interacción catastro provincial – catastros municipales, que sea fuertemente efectivo y eficiente</p> <p>3.1. Completamiento de la cartografía catastral provincial (máxima cobertura territorial)</p> <p>3.2. Saneamiento y consistencia de datos gráficos y alfanuméricos</p> <p>3.3. Actualización clasificación parcelaria urbana, suburbana, rural</p> <p>3.4. Actualización urbana de mejoras y “unidades territoriales” por medios indirectos</p>		
<p>4.Actualización de valuaciones urbanas y rurales</p>	<p>4.1. Actualización de valores básicos de la tierra rural, urbana y mejoras</p> <p>4.2. Implementación de autoavalúo para casos especiales</p> <p>4.3. Actualización de métodos valuatorios, urbano y rural, hacia modelos sustentables; actualización de la ley de Valuaciones</p> <p>4.4. Diseño de</p>		

<p>5.Modernización Tecnológica de los Sistemas de la DPR</p>	<p>procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</p> <p>4.5. Modelización, control de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</p> <p>5.1. Actualización tecnológica de aplicaciones, hasta lograr 100% de aplicaciones web</p> <p>5.2. Revisión de modelo de datos, aplicaciones y procesos, ampliación de servicios Web y personal consustanciado con el cambio y capacitado</p> <p>5.3. Gestión del impuesto inmobiliario on-line sobre la base de Catastro</p> <p>5.4. Actualización parcial de equipamiento y fortalecimiento en infraestructura de seguridad</p>		
<p>6.Mejoras en la gestión de tierras fiscales</p>	<p>6.1. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos</p> <p>6.2. Estudios de situación y diseño de planes de regularización y uso del suelo</p> <p>6.3. Fortalecimiento tecnológico de la Dirección de Tierras</p> <p>6.4. Desarrollo de plataforma Web tipo geográfica, integrada con catastro y la IDE provincial, para la gestión de la tierra fiscal</p>		

COMPONENTES	PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS		
1. Reingeniería y modernización de sistemas y servicios de la DPI	USD 1.000.000	Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE	
2. Fortalecimiento institucional de la DPI	USD 150.000		
3. Actualización cartográfica y catastral	USD 400.000 (componentes 3 y 4)		
4. Actualización de valuaciones urbanas y rurales			
5. Modernización Tecnológica de los Sistemas de la DPR	USD 1.000.000		
6. Mejoras en la gestión de tierras fiscales	USD 150.000		

### Nota

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como más prioritarios los componentes 1, 3 y 4, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.

### II.2.3.6. Santiago del Estero

#### II.2.3.6.1. Información Institucional y análisis de información secundaria

En Santiago del Estero la gestión del catastro parcelario es llevada adelante por la Dirección General de Catastro, dependiente de la Subsecretaría de Ingresos Públicos del Ministerio de Economía. La administración tributaria es responsabilidad de la Dirección General de Rentas, dependiente de la misma Subsecretaría, aunque también destaca en dicha función, igualmente dependiente del Ministerio de Economía, la Dirección de Informática en lo referente a los impuestos al patrimonio (inmobiliario y automotores).

El Registro General de la Propiedad Inmueble depende del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

## **Datos básicos e indicadores principales**

### **Datos básicos de provincia**

Provincia	Santiago del Estero
Superficie	136.351 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	27 departamentos y 165 localidades
Cantidad de municipios	117
Total de población (2010)	874.006
Población urbana	600.429
Porcentaje de población urbana	69%
Población rural	273.577
Porcentaje de población rural	31%

### **Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)**

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
Casa	Tipo A	102.323	184.932	737.707
	Tipo B	66.839		
	Total	169.162		
Rancho		20.833	24.372	104.958
Casilla		1.097	1.255	4.681
Departamento		5.830	6.281	17.820
Pieza/s en inquilinato		463	592	1.512
Pieza/s en hotel o pensión		75	102	228
Local no construido para habitación		223	246	700
Vivienda móvil		223	245	749
Total		197.906	218.025	868.355

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	159.208
Propietario de la vivienda solamente	12.052

Inquilino	8.182
Ocupante por préstamo	10.645
Ocupante por relación de dependencia	2.768
Otra situación	5.051
Total	197.906

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	213.086
Parcelas urbanas y suburbanas	158.036
Parcelas edificadas y PHs	104.607
Parcelas rurales	55.050
Total de superficie de tierra registrada	141.559.727.861 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana y suburbana	122.153.861 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural	141.437.574.000 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados	11.577.224 m <sup>2</sup>

#### Tierras públicas

Tipo / datos básicos	Cantidad de parcelas	Total de sup. de tierra
Tierras nacionales	416	2.514.846.074 m <sup>2</sup>
Tierras provinciales	29.983	11.236.062.329 m <sup>2</sup>
Tierras municipales	2.821	16.528.864 m <sup>2</sup>
Totales	33.220	13.767.437.267 m <sup>2</sup>

#### Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$ 68.053.615.451
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$ 4.344.168.806
Valuación total tierra rural	\$ 57.866.995.261
Valuación total de mejoras	\$ 5.842.451.384

#### Indicadores

Tierra registrada en el catastro / superficie	104%
---	------

provincial	
Viviendas censadas <sup>14</sup> / parcelas edificadas	<b>79% más</b>
Tamaño medio de vivienda	<b>110 m<sup>2</sup></b>
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	<b>\$ 36 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de la ha de suelo rural	<b>\$ 4.091 / ha</b>
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	<b>\$ 505 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>3</sup> cub.)	<b>\$ 59.500</b>

#### II.2.3.6.2. Resultados de cuestionarios y diagnóstico preliminar

Los siguientes cuadros incluyen, por categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas.

#### Administración de datos y gestión del organismo catastral

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>		<b>D+</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	C	
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	D	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  El continuo parcelario en el Catastro de Santiago del Estero es aún un objetivo por alcanzar. Tanto la cartografía básica como la catastral se encuentran en formatos físicos y no cubren la totalidad del territorio provincial; conforme las entrevistas y el relevamiento realizado, el registro gráfico presenta faltantes, particularmente en la zona rural y en sectores donde se presumen tierras fiscales (que según los registros y estadísticas, representan al menos el 10% de la provincia).  Los datos alfanuméricos se administran en soportes digitales, en una base de datos relacional, pero no tiene vinculación con la cartografía catastral, y es normal que se presenten casos de parcelas existentes en esta base que no tienen su correspondiente correlato en el registro gráfico. Conforme los datos estadísticos entregados, la base alfanumérica presenta un total de superficie		

<sup>14</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010, ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 186.945.



registrada que excede el territorio provincial en un 4%, lo que significa que existen datos superpuestos, repeticiones y/o errores de registración que deberán subsanarse.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>D</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	D	
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	C	
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los objetos territoriales legales que no constituyen parcelas, como restricciones al dominio, servidumbres administrativas, entre otros, no se registran ni existen procedimientos para su incorporación ni mantenimiento.</p> <p>Se registran parcelas y parcelas posesorias a partir de planos de mensura. Aparentemente la administración de estos objetos es deficiente, particularmente en la base alfanumérica, coexistiendo y superponiéndose con las parcelas formales. Anteriormente, en la base alfanumérica se registraban también unidades territoriales correspondientes con parcelas no formales (como planes de vivienda no aprobados, por ejemplo), pero también sin discriminar adecuadamente respecto de las parcelas formales. Estas situaciones podrían explicar los problemas de calidad e integridad manifestados en el relevamiento, consistente con las estadísticas que arrojaron un exceso de tierra registrada en la base.</p> <p>El total de viviendas del Censo Nacional 2010, actualizado a 2016, asciende a 186.945, mientras que el total de inmuebles edificados en la base del Catastro a la fecha, son 104.607 unidades. La diferencia, de 82.338 casos, un 79% de las parcelas edificadas actuales, es muy significativa y podría incluir entre las causas, desactualización de superficie cubierta (baldío / edificado), falta de registración de parcelas no formales (generalmente planes de vivienda estatales o cooperativas sin aprobación) y asentamientos informales, como también, aunque en menor cantidad, casos de parcelas formales sin existencia en los registros del organismo.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>D+</b>

<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	C
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La vinculación de Catastro con la base del impuesto inmobiliario se realiza a través de la Dirección de Informática, la que recibe una vez al año copia de su base alfanumérica; a veces se realiza alguna entrega parcial durante el año, particularmente de propiedades rurales. La Dirección de Informática reemplaza en forma total los registros existentes y genera la nueva liquidación anual. En algunas ocasiones, se elabora un reporte de diferencias y problemas observados, que es remitido a Catastro para su conocimiento.</p> <p>No existe relación del Catastro con el Registro de la Propiedad. No se identifican vínculos de comunicación, ni informáticos, tampoco intercambios de datos; la última vez que el Registro entregó una base a Catastro, para actualización de titulares, fue entre 2006 y 2009 aproximadamente. Esta situación exige que los propietarios que tengan interés en actualizar la titularidad en el impuesto inmobiliario, deban realizar un trámite administrativo ante Catastro.</p> <p>Un aspecto que influye en la actualización de titulares en el Catastro es que, si bien los registros de la base catastral cuentan en su mayoría con el dato de dominio, esta situación no se da en todos los casos (no pudo conocerse un porcentaje), y a la inversa, las Matrículas del Registro no cuentan con la correspondiente nomenclatura catastral.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>D</b>
<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	D	
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	D	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El Catastro de Santiago del Estero administra aún sus datos cartográficos en soporte papel, a pesar incluso, que en años anteriores el organismo contó con financiamiento externo que posibilitaron ejecutar proyecto de fortalecimiento y digitalización del Catastro.</p> <p>La situación antes indicada ha producido, además de las limitaciones de mantener un vínculo consistente entre los datos gráficos y alfanuméricos, y asegurar altos niveles de calidad en la información catastral, la imposibilidad de implementar de un Sistema de Información Territorial.</p> <p>El catastro no ofrece servicios Web, no cuenta con una consulta de cartografía on line, tampoco cuenta con una página Web.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	C	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	B	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Conforme el relevamiento realizado y la información brindada, el marco normativo no refleja todos los requerimientos de un catastro moderno, aunque en los últimos años se efectuaron actualizaciones parciales con el fin de reglamentar a nivel local lo referido a la constitución y verificación del estado parcelario, conceptos introducidos por la Ley Nacional de Catastro de 2006.</p> <p>El organismo no cuenta con funciones y procedimientos documentados y claros, como tampoco con una política de recursos humanos. Del mismo modo, no existen acciones sistemáticas de capacitación del personal. Los puestos de conducción, sin embargo, son ocupados por profesionales.</p> <p>Según lo informado, los trámites principales son resueltos en plazos cortos o razonables, no habiéndose identificado como un problema que requiera atención.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b>		<b>D</b>
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	D	
<i>Política de datos libres</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En la provincia existe una iniciativa IDE, aunque muy incipiente. El Catastro no participa ni publica su cartografía como geoservicios. Tampoco dispone de una consulta dinámica en Internet de la cartografía básica y/o catastral del territorio provincial. El organismo tampoco cuenta con una política de datos libres.</p>		

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>C</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Según información suministrada, el nivel de las valuaciones fiscales respecto de los valores de mercado no presenta una desactualización o comportamiento homogéneo, seguramente debido a que la última actualización basada en estudios del mercado inmobiliario es de larga data. A partir de los datos estadísticos entregados, se identifica el valor fiscal medio de la tierra urbana en \$ 36/m<sup>2</sup>, el de la tierra rural en \$ 4.091/ha y el del metro construido en \$ 505 (en este último valor se incluyen tanto construcciones nuevas como de larga data). Con estos datos, una vivienda tipo en zona urbana, de 250 m<sup>2</sup> de terreno y 100 m<sup>2</sup> cubiertos, tendría un valor fiscal de \$ 59.500, lo que muestra la fuerte desactualización en términos absolutos con relación a la dinámica del mercado inmobiliario actual; en particular, pueden señalarse los valores del suelo urbanos como aquellos con mayor nivel de desactualización.</p> <p>Para la valuación de las mejoras se utiliza como referencia el valor de m<sup>2</sup> de construcción fijado por el Consejo Profesional local, sin embargo conforme los valores informados (del que se desprende un valor medio de \$ 505/m<sup>2</sup>) puede estimarse que se utiliza una proporción de aquel, o bien existen deficiencias en su proceso de incorporación y/o tratamiento en la base de datos catastral.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>D</b>
<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	D	
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	D	
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Según surge del análisis, la base del Catastro puede presentar niveles de desactualización de mejoras relativamente altos. No sólo el organismo catastral informó estimar niveles medios o importantes de desactualización, sino que además pudo conocerse que no se ejecutan planes masivos o sectoriales de detección de superficies no declaradas (mediante vuelos, imágenes satelitales, censos in situ, etc.); tampoco es habitual que los propietarios y poseedores declaren</p>		

espontáneamente sus mejoras, ni se intercambian datos con los municipios ni otros organismos de servicios públicos que utilizan información análoga a la que administra el organismo. Sólo se mantiene información actualizada en aquellas parcelas donde se visan planos de mensura o son objeto de verificación del estado parcelario, en ocasión de una operación inmobiliaria.

Conforme las estadísticas entregadas, el registro catastral de la provincia exhibe un promedio de superficie cubierta por inmueble edificado de 110 m<sup>2</sup>, por debajo de la media de las provincias más actualizadas bajo estudio, el que se ubica en 170 m<sup>2</sup>. Considerando este potencial nivel de desactualización, podría estimarse un faltante de 6.000.000 de m<sup>2</sup>, lo que es muy importante si se tiene en cuenta que el catastro posee actualmente 11.577.224 de m<sup>2</sup> edificados; ello, además de la superficie potencial de incorporar si se regulariza la registración de aproximadamente 82.000 viviendas, según surge del indicador 2.

Con relación al nivel de actualización de la clasificación parcelaria urbana y rural, que impacta en la valuación de las parcelas y consecuentemente en la liquidación del impuesto inmobiliario, puede esperarse que estos datos también cuenten con problemas actualización, teniendo en cuenta que el Catastro posee una relación limitada con los municipios y, por otra parte, se identificaron deficiencias en el mantenimiento de datos y el uso de geotecnologías.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>D+</b>
<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	D	
<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	C	
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	D	
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	D	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
<p>En la provincia se requiere VEP en cada transferencia de inmuebles, requisito exigible cuando se encuentran vencido los plazos del respectivo plano registrado, conforme la normativa local.</p> <p>Las DDJJ de propietarios sólo posibilitan la declaración de datos físicos (mejoras), no autoavalúos, aunque es poco utilizada. De igual modo, el organismo no cuenta con estrategias de captación sistemática de datos del mercado, como por ejemplo un observatorio de valores.</p> <p>Con relación a técnicas y métodos valuatorios, no se identificó el uso de nuevos abordajes y conceptos; el organismo manifestó limitaciones especialmente en la metodología de valuación rural.</p>		

La aprobación de valores básicos sigue las previsiones de la Ley.

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10.Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>D+</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	C	
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	C	
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	D	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	
<p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p> <p>Aproximadamente el 50% de las propiedades tienen Matrícula Folio Real; no obstante según la información entregada, las mismas no cuentan con la correspondiente Nomenclatura Catastral.</p> <p>A nivel de sistemas, el organismo cuenta con distintas aplicaciones, pero no conforman un sistema único y moderno; tampoco los datos están integrados en una única base de datos. No se brindan servicios Web, ni está implementada la publicidad directa vía Internet.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	C	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	B	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	D	
<p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p> <p>El Registro no cuenta con un manual de funciones, procesos ni procedimientos que soporten el adecuado y transparente funcionamiento del organismo. Tampoco existe un cuerpo normativo único y actualizado periódicamente; sí se dispone de un compendio de las resoluciones vigentes.</p> <p>No existe el pago de tasas para trámites urgentes, pero conforme el relevamiento los plazos de resolución son aceptables, por ejemplo alrededor de 30 días para la inscripción de transferencias de dominio.</p> <p>Se identificaron como aspectos críticos de gestión, la necesidad de mejoras en la organización general Registro y el desarrollo de una política de fortalecimiento de los recursos humanos.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>C</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	C	
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	D	
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En la provincia se exige certificado catastral en virtud de la transferencia de inmuebles, que según la Dirección de Catastro incluye información completa de las afectaciones al dominio. De igual modo, también según lo informado por el organismo, el proceso de certificación catastral verifica de manera consistente y eficiente que no se afecten tierras públicas.</p> <p>Existen varios registros de tierras fiscales en distintos organismos y su gestión no es coordinada; en especial se destaca la Dirección General de Tierras del Ministerio de Producción. El registro de dichas tierras en el Catastro no posee completos los datos de nomenclatura catastral, identificadores de jurisdicción y diferenciación si son de dominio público o privado. En términos generales, no puede concluirse que la gestión de las tierras fiscales en la provincia sea eficaz ni eficiente, lo que seguramente limita cualquier esfuerzo del Catastro por su protección y constatación ante la emisión de un certificado catastral.</p> <p>Por su parte, el Registro de la Propiedad informó iniciar alrededor de 10 investigaciones administrativas al año por posibles fraudes registrales, aunque ninguna derivó en denuncias en sede judicial. De igual modo, informó que los controles para evitar fraudes con tierras del estado no son del todo eficaces, que el sistema informático no controla completamente la trazabilidad de las registraciones y que las medidas de seguridad de los dominios físico son insuficientes, pudiendo ser vulnerados tanto los protocolos como los folios reales. Finalmente, se informó que la percepción del nivel de conflictos territoriales y fraudes con tierras, no puede decirse bajo, aspecto que requiere atención.</p>		

### Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13.Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>D+</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y</i>	D	

<i>contribuyente</i>	
<i>CUITificación de la base</i>	D
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	C
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	C
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La liquidación del impuesto inmobiliario se realiza a partir de una copia de la base de datos del Catastro, que es remitida anualmente a la Dirección de Informática de la provincia, procedimiento que se ejecuta reemplazando totalmente la base todos los años. Posteriormente a la emisión, la Dirección de Rentas se ocupa de la gestión tributaria (distribución, cobro y mora temprana, principalmente). Este esquema de operación de 3 organismos y bases de datos diferentes, fue apuntado en las distintas instancias del relevamiento como crítico y de necesaria revisión, migrando a un modelo de datos y bases únicas, y una mayor relevancia de Rentas en la gestión de todos los procesos.</p> <p>Con relación a la administración de datos particulares, no existe la posibilidad de incorporar, junto al titular registral, información de contribuyente o responsable de pago, para aquellos casos de tenedores de vivienda pública (no transferida) o adquirentes por escritura aún no inscripta.</p> <p>El nivel de CUITificación de la base es muy bajo y la calidad de los domicilios también se percibe como baja, especialmente en la zona rural donde en su mayoría las boletas deben ser remitidas a las comisiones municipales o estafetas postales para que sean retiradas por los propietarios.</p> <p>Ni Dirección de Informática ni la Dirección de Rentas tienen vinculación directa con las áreas de gestión de tierras fiscales, en especial la Dirección General de Tierras. Todo dato al respecto es aquel que se encuentra registrado en la base catastral. En este sentido, ya fue señalado que la gestión de tierras fiscales en la provincia, articulada con el Catastro, presenta algunas limitaciones y deficiencias que deberían mejorarse, a fin de minimizar su impacto en la gestión del impuesto inmobiliario.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14.Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>C</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	D	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	C	
<i>Prestación de servicios web</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>No existe un SIAT único y moderno. Las funciones de gestión tributaria, en lo referido a impuestos patrimoniales (inmobiliario y automotor) son compartidas por la Dirección de Informática y la</p>		



Dirección de Rentas; ingresos brutos y demás tributos, en cambio, son gestionados exclusivamente por la Dirección de Rentas.

En el caso del impuesto inmobiliario, la Dirección de Informática gestiona la base de datos y la emisión con sistemas de larga data, basados en Fox, algunos que corren en sistema operativo Windows, aunque otros aún en DOS; los datos no conforman una base de datos relacional, son esencialmente tablas DBF y no siempre convenientemente vinculadas. La Dirección de Rentas tiene acceso a las aplicaciones, pero en muchos casos también trabaja directamente con copias de las tablas de datos, para gestión de mora, análisis o estadísticas generales.

La Dirección de Rentas administra sus datos propios en bases de datos relacionales (Oracle) y cuenta con aplicaciones en su mayoría tipo web y que en términos generales soportan los procesos claves, según lo informado. No obstante, entre otras debilidades, se identificó que carecen de una aplicación de gestión y seguimiento de la cobranza judicial, la que es llevada adelante por Fiscalía de Estado.

También se identificaron demás limitaciones funcionales, como por ejemplo, que el organismo no dispone en tiempo y forma de los montos recaudados, los medios de pago son limitados (sólo el banco oficial de la provincia), no existe la posibilidad de administrar cuentas únicas por contribuyente, no se dispone de herramientas de análisis e inteligencia fiscal y el seguimiento de la mora se realiza en forma manual e individual.

Rentas ofrece algunos servicios Web, pero el interés del organismo es ampliarlos y aumentar su utilización. Por ejemplo, los contribuyentes pueden obtener la boleta del impuesto inmobiliario vía Web, pero no es una alternativa muy utilizada; conforme el relevamiento, se determinó que los principales trámites se realizan en forma personal en las oficinas de Rentas.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>		---
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	N/A	
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	N/A	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
Santiago del Estero no ha descentralizado ni delegado el impuesto inmobiliario urbano a los municipios.		

Indicador de desempeño	Calificación	Calificación
------------------------	--------------	--------------

	Dimensión	Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		<b>D</b>
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	
<p>Síntesis de la situación, comentarios principales</p> <p>El Código Fiscal de la provincia incluye esta figura para el financiamiento de todo tipo de obras, sin embargo la Dirección de Rentas no dispone de información de emisión ni recaudación por este concepto.</p>		

### II.2.3.6.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN</b></p> <p>Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.</p>	<p><b>IMPACTO</b></p> <p>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano.</p>	<p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas.</li> <li>• Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las</li> </ul>

	<p>financiamiento del desarrollo territorial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> <li>• Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>• Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>• Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>	<p>de la Propiedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>• Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<p>reformas y participan de los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Sistema de Información Territorial (SIT) y fortalecimiento institucional del Catastro</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. <b>Diseño general de sistemas, modelos de datos y procesos</b></p> <p>1.2. <b>Actualización de equipamiento y software de base</b></p> <p>1.3. <b>Nuevo SIT para la gestión integral de todos los procesos y servicios del organismo</b></p> <p>1.4. <b>Diseño y desarrollo de vínculos y procesos con municipios, Rentas y Registro de la Propiedad</b></p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>• Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las</li> </ul>

<p>2. Actualización y saneamiento catastral</p>	<p>1.5. Migración inicial de datos</p> <p>1.6. Implementación de servicios web y un observatorio de valores con participación de actores externos</p> <p>1.7. Implementación de un geoportal; consultoría para el impulso de la IDE provincial</p> <p>1.8. Fortalecimiento institucional: reformas legales, mejora de procesos, política de recursos humanos y desarrollo de los mismos, plan de imagen e inserción en la sociedad para usabilidad y participación en su mantenimiento</p> <p>2.1. Imágenes o vuelo fotogramétrico con restitución de mejoras y unidades territoriales (parcelas no aprobadas) en principales áreas urbanas y suburbanas</p> <p>2.2. Actualización de clasificación parcelaria urbana / rural en zonas restituidas</p> <p>2.3. En ciudades no restituidas, actualización urbana de mejoras, unidades territoriales y clasificación parcelaria por medios indirectos</p> <p>2.4. Escaneo planos y resguardo de documentación</p> <p>2.5. Diseño de procedimientos para actualización e intercambio regular y/o uso online de datos con otros organismos</p> <p>2.6. Saneamiento de</p>		<p>reformas.</p>
---	---	--	------------------

<p>3. Actualización de valuaciones urbanas y rurales</p>	<p>inconsistencias existentes, particularmente posesiones</p> <p>2.7. Completamiento de datos de dominio (matrículas) en base de datos catastral</p> <p>3.1. Actualización de valores básicos de la tierra rural, urbana y mejoras</p> <p>3.2. Implementación de autoavalúo para casos especiales</p> <p>3.3. Actualización de métodos valuatorios, en particular en zona rural, hacia modelos sustentables; actualización normativa</p> <p>3.4. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</p> <p>3.5. Modelización, control de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</p>		
<p>4. Modernización de sistemas del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional</p>	<p>4.1. Modernización de sistemas, integración de aplicaciones y ampliación de funcionalidades</p> <p>4.2. Implementación de servicios Web</p> <p>4.3. Actualización de equipamiento informático</p> <p>4.4. Escaneo de toda la documentación papel (matrículas y tomos) y conversión de dominios a Matrícula Folio Real</p> <p>4.5. Estudio y diseño de un plan de mejora de seguridad (edilicias, procedimentales, informáticas)</p>		

	<p><b>4.6. Fortalecimiento institucional: reformas legales, mejora de procesos, documentación, política de recursos humanos y fuerte desarrollo de los mismos</b></p>	
<p><b>5. Modernización tecnológica de la DPR y fortalecimiento de los procesos de gestión y datos del impuesto inmobiliario</b></p>	<p><b>5.1. Actualización tecnológica de plataformas con que se administran los impuestos inmobiliario y automotor</b></p> <p><b>5.2. Equipamiento parcial en sala de servidores, comunicaciones y actualización parcial de equipamiento en puestos de trabajo</b></p> <p><b>5.3. Procesos totalmente actualizados y renovados (reingeniería integral) y personal consustanciado con el cambio y capacitado</b></p> <p><b>5.4. Fortalecimiento institucional del sector de Informática de Rentas, hasta lograr la gestión autónoma de los impuestos inmobiliario y automotor</b></p> <p><b>5.5. Nuevas aplicaciones / funcionalidades, como servicios web, seguimiento de la mora, inteligencia fiscal, gestión eficiente de imputaciones de pago, ampliación de canales de pago, entre otras</b></p> <p><b>5.6. Gestión del impuesto inmobiliario on-line sobre la base de Catastro</b></p> <p><b>5.7. Fortalecimiento de la base de datos del impuesto inmobiliario, en particular los datos de CUIT y domicilios</b></p>	
<p><b>6. Mejoras en la gestión de tierras fiscales</b></p>		

	<p><b>6.1. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos</b></p> <p><b>6.2. Estudios de situación y diseño de planes de regularización y uso del suelo</b></p> <p><b>6.3. Fortalecimiento tecnológico de la Dirección General de Tierras</b></p> <p><b>6.4. Desarrollo de plataforma Web de tipo geográfica, integrada con catastro y la IDE provincial para la gestión de la tierra fiscal</b></p>		
<b>COMPONENTES</b>	<b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b>		
1. Sistema de Información Territorial (SIT) y fortalecimiento institucional del Catastro	<b>USD 1.200.000</b>	Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE	
2. Actualización y saneamiento catastral	<b>USD 1.300.000</b>		
3. Actualización de valuaciones urbanas y rurales	<b>USD 300.000</b>		
4. Modernización de sistemas del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional	<b>USD 1.300.000</b>		
5. Modernización tecnológica de la DPR y fortalecimiento de los procesos de gestión y datos del impuesto inmobiliario	<b>USD 1.000.000</b>		
6. Mejoras en la gestión de	<b>USD 260.000</b>		

tierras fiscales			
------------------	--	--	--

### Nota

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como más prioritarios los componentes 1, 2 y 5, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.



## II.2.3.7. Misiones

### II.2.3.7.1. Información Institucional y análisis de información secundaria

En Misiones los 3 organismos claves analizados pertenecen a ministerios diferentes. La Dirección General de Catastro depende de la Subsecretaría de Ordenamiento Territorial del Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables. Y el Registro General de la Propiedad Inmueble, de la Subsecretaría de Asuntos Registrales del Ministerio de Gobierno.

La administración tributaria es llevada adelante por la Dirección General de Rentas, dependiente del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos, con apoyo de un proveedor externo (contratista) que resuelve ampliamente las necesidades de bienes, consultoría y servicios para el cumplimiento de sus fines.

### Datos básicos e indicadores principales

#### Datos básicos de provincia

Provincia	Misiones
Superficie	29.801 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	17 departamentos y 139 localidades
Cantidad de municipios	75
Total de población (2010)	1.101.593
Población urbana	812.554
Porcentaje de población urbana	74%
Población rural	289.039
Porcentaje de población rural	26%

#### Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
Casa	Tipo A	165.009	260.345	961.263
	Tipo B	84.736		
	Total	249.745		
Rancho		7.866	8.231	30.576
Casilla		11.548	12.195	46.906
Departamento		16.938	17.628	43.566

Pieza/s en inquilinato	3.376	3.725	7.505
Pieza/s en hotel o pensión	77	90	192
Local no construido para habitación	560	580	1.369
Vivienda móvil	153	169	356
Total	290.263	302.953	1.091.733

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	197.736
Propietario de la vivienda solamente	26.793
Inquilino	30.057
Ocupante por préstamo	20.749
Ocupante por relación de dependencia	6.349
Otra situación	8.579
Total	290.263

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	378.846
Parcelas urbanas	291.495
Parcelas edificadas y PHs <sup>15</sup>	163.291
Parcelas suburbanas y rurales	87.351
Total de superficie de tierra registrada	28.727.000.000 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana y suburbana	235.370.000 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural	28.491.630.000 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados	22.308.087 m <sup>2</sup>

#### Tierras públicas

Tipo / datos básicos	Cantidad de parcelas	Total de sup. de tierra
Tierras nacionales	6.902	415.420.000 m <sup>2</sup>

<sup>15</sup> No se consideran parcelas rurales y suburbanas con edificaciones, las que totalizan 30.789 casos.

Tierras provinciales	38.684	4.163.230.000 m <sup>2</sup>
Tierras municipales	S/D	S/D
Totales	45.586	4.578.650.000 m <sup>2</sup>

### Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$ 17.711.026.131
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$ 6.682.299.638
Valuación total tierra rural	\$ 3.885.417.354
Valuación total de mejoras	\$ 7.143.309.139

### Indicadores

Tierra registrada en el catastro / superficie provincial	<b>96%</b>
Viviendas censadas / parcelas edificadas <sup>16</sup>	<b>77% más</b>
Tamaño medio de vivienda <sup>17</sup>	<b>115 m<sup>2</sup></b>
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	<b>\$ 28 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de la ha de suelo rural	<b>\$ 1.364 / ha</b>
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	<b>\$ 320 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>3</sup> cub.)	<b>\$ 39.000</b>

#### *II.2.3.7.2. Resultados de cuestionarios y diagnóstico preliminar*

Los siguientes cuadros incluyen, por categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas.

### Administración de datos y gestión del organismo catastral

<sup>16</sup> Las viviendas del Censo Nacional 2010 se ajustaron a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 289.064. En el caso de las parcelas edificadas de la base catastral, se consideraron tanto las urbanas, como las suburbanas y rurales.

<sup>17</sup> Para el cálculo se tuvieron en cuenta las parcelas edificadas urbanas y PHs, como también las suburbanas y rurales con edificaciones.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>		<b>B+</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	A	
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	B	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La cartografía catastral cubre la totalidad del territorio provincial. Conforme los datos estadísticos entregados, la superficie registrada en la base catastral alcanza el 96% de la provincia.</p> <p>La administración de los datos catastrales se realiza en sistemas y bases separadas. Los atributos alfanuméricos se mantienen en el Sistema de Gestión Territorial, mientras que la cartografía se maneja con herramientas SIG (sistemas de información geográfica). Desde ambos sistemas pueden realizarse vínculos hacia el otro, con fines de consultas particulares, a partir de un ID común.</p> <p>La inconsistencia entre ambos registros es muy baja. En la base alfanumérica existen 377.700 parcelas (excluyendo PHs), mientras que en la base cartográfica existen 375.528 casos (una diferencia de 2.172 parcelas, menor al 1%).</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>D</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	D	
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	D	
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los objetos territoriales que no constituyen parcelas propiamente dichas, como posesiones, restricciones al dominio, servidumbres administrativas, entre otros, no se registran en la cartografía ni existen procedimientos para su incorporación ni mantenimiento. Tampoco se registran unidades territoriales correspondientes a parcelas no formales, como aquellas provenientes de planes de vivienda estatales o de cooperativas, con materialización de larga data y sin planos aprobados. Sólo se registran parcelas a partir de planos de mensura. Los datos de antes listados, se incorporan, de corresponder, como información asociada a la parcela afectada,</p>		

la que forma parte de la publicidad catastral en forma literal.

El total de viviendas del Censo Nacional 2010, actualizado a 2016, asciende a 289.064 unidades, mientras que el total de inmuebles edificados en la base del Catastro es 194.080. La diferencia, de 94.984 casos, un 49% de las parcelas actualmente edificadas, es muy significativa y podría incluir entre las causas: desactualización de superficie cubierta (baldío / edificado), falta de registración de parcelas no formales (generalmente planes de vivienda estatales o cooperativas sin aprobación) y asentamientos informales, como también, aunque en menor cantidad, casos de parcelas formales sin existencia en los registros del organismo.

Con relación a las viviendas asentadas en parcelas no formales e informales, el relevamiento de Asentamientos de 2013 de la ONG TECHO, identificó 15.000 familias en esta situación en la ciudad de Posadas (la cantidad de unidades territoriales podría estimarse algo menor, alrededor de 14.000).

Es importante mencionar el Programa “Mi Título” llevado adelante por la Subsecretaría de Tierras y Colonización, a través del cual se regulariza la situación dominial y entregan escrituras a tenedores y colonos de tierras fiscales (se informó un volumen de altas de alrededor de 15 a 20 títulos por día).

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>B</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	A	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La vinculación entre los datos de Catastro, Rentas y Registro de la Propiedad es buena, pero no están estructurados en un mismo modelo ni base de datos. Cada organismo administra sus propios sistemas y estructuras de información.</p> <p>El Catastro, en los procesos de ABM parcelarios, administra el dato de partida tributaria (genera las correspondientes altas y bajas), por lo que el 100% de las parcelas están vinculadas con registros de la base del impuesto inmobiliario.</p> <p>Con relación a la vinculación de los datos catastrales y registrales, 342.885 parcelas (90%) tienen datos de dominio asignados, lo que asegura la realización de cruces consistentes entre ambos organismos. Sin embargo, la actualización de los datos de titularidad y dominiales se realiza en el Catastro a partir de la presentación de propietarios con la respectiva documentación o en ocasión de actuaciones administrativas. Al respecto, el Registro de la Propiedad informó que está desarrollando un vínculo informático entre sus sistemas y las bases del Catastro, con el fin de mejorar esta situación y la vinculación de ambos conjuntos de datos.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>D</b>
<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	D	
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	D	
<i>Prestación de servicios web</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El Catastro de Misiones no cuenta con un Sistema de Información Territorial y los datos catastrales se administran en bases separadas. Los atributos alfanuméricos de los inmuebles, se gestionan en una base de datos relacional, mientras que la cartografía es administrada en archivos planos (Shapefile) y sistemas de información geográfica, sin llegar a conformar un SIG corporativo ni contar con una base de datos espacial.</p> <p>El organismo no brinda servicios Web de tipo operativo, aunque pudo verificarse en su página web, la posibilidad de ciertas consultas, como los mapas de valores de la tierra en formato de imagen. Al respecto, el organismo informó que se encuentra en proceso de implementar nuevos servicios web en el mediano plazo, siendo de interés prioritario desarrollar este tipo de mejoras.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	B	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	D	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El Catastro de Misiones cuenta con una ley provincial relativamente reciente, sancionada en 2011; no obstante, no se dispone de la misma para su consulta o descarga desde el portal del organismo, como tampoco de resoluciones normativas o de un cuerpo normativo unificado.</p> <p>Conforme el relevamiento, se informó que el Catastro cuenta con una política de recursos humanos y acceso a capacitación, en especial a través de un organismo provincial cuyo objetivo es el fortalecimiento del personal de la administración pública. No obstante se remarcó también la importancia de sostener y especializar la capacitación del recurso humano, como también aumentar la cantidad de profesionales competentes (actualmente el organismo cuenta con 3 agrimensores); si bien se logran cumplir mínimamente los puestos de conducción, resulta insuficiente.</p>		

Con relación a la visación de planos de mensura, uno de los trámites claves, el tiempo promedio de visado es 3 meses. Este aspecto fue señalado como de interés prioritario de mejora por parte del organismo.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b>		<b>C</b>
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	C+	
<i>Política de datos libres</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La provincia cuenta con una iniciativa IDE en desarrollo (IDE Misiones, <a href="http://www.ide.misiones.gov.ar">www.ide.misiones.gov.ar</a>), de la que Catastro forma parte. Según lo informado, el organismo publica su cartografía digital como geoservicio bajo estándares OGC y consume iguales servicios de otros organismos, pero no puedo accederse a los mismos ni obtenerse mayor información al respecto en los sitios consultados.</p> <p>No existe una política de datos catastrales libres, ni consulta Web de la cartografía y el catastro parcelario, con ciertas características y/o niveles de acceso, aunque el organismo informó que esta prestación se encuentra en proceso de desarrollo para su implementación en el mediano plazo.</p>		

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>C</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Las valuaciones fiscales vigentes están originadas en un estudio del mercado inmobiliario de 2012, ocasión en que los resultados no fueron implementados completamente, debido a la fuerte actualización y aumento impositivo que hubiera implicado. Ante ello, en la base catastral actual se identifican dos valores, el “valor fiscal” y el “valor económico”, correspondiente este último con el valor de mercado de 2012.</p> <p>Para la tierra urbana, la valuación fiscal total asciende a \$ 6.682.299.638, mientras que el valor económico es de \$ 23.306.735.942. En el caso de la tierra rural, el valor fiscal total es de \$ 3.885.417.354 y el valor económico es de \$ 4.457.912.956. A nivel global, el total de valuaciones</p>		

fiscales de la provincia asciende a \$ 17.711.026.131, mientras que el valor económico se fija en \$ 34.916.593.385, prácticamente un 100% con relación a los valores de mercado de 2012. De estos primeros datos se identifica con claridad que la variable con mayor desactualización es el valor de la tierra urbana.

A partir de los datos estadísticos entregados y analizados, el valor medio de la tierra urbana en la base catastral es de \$ 28/m<sup>2</sup>, el de la tierra rural \$ 1.364/ha y el del metro construido \$ 320 (en este último valor se incluyen tanto construcciones nuevas como de larga data). Con estos datos, una vivienda tipo en zona urbana, de 250 m<sup>2</sup> de terreno y 100 m<sup>2</sup> cubiertos, tendría un valor fiscal de \$ 39.000, lo que muestra la fuerte desactualización en términos absolutos con relación a la dinámica del mercado inmobiliario actual.

Un relevamiento de los mercados de suelo urbano en Argentina, encargado por la Subsecretaría de Planificación del Ministerio del Interior en 2013, muestra que en esa fecha la media del valor del suelo en Posadas era \$ 607/m<sup>2</sup>.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>D</b>
<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	D	
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	D	
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	D	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
<p>Según surge del análisis, pueden presentarse niveles de desactualización de mejoras relativamente altos. No sólo el organismo informó estimar niveles medios o posiblemente importantes de desactualización de superficie cubierta, sino que además, según se informó, no se ejecutan planes sistemáticos de detección de mejoras no declaradas, ni se intercambian datos en forma periódica con municipios u otros organismos, por ejemplo de servicios públicos, que utilizan información análoga a la que administra el catastro.</p> <p>Conforme las estadísticas entregadas, el registro catastral de la provincia exhibe un promedio de superficie cubierta por inmueble edificado de 115 m<sup>2</sup>, por debajo de la media de las provincias más actualizadas bajo estudio, el que se ubica en 170 m<sup>2</sup>. Considerando este potencial nivel de desactualización, podría estimarse un faltante de 9.000.000 de m<sup>2</sup>, lo que es importante si se tiene en cuenta que el catastro posee actualmente 22.308.087 de m<sup>2</sup> edificados; ello, además de la superficie potencial de incorporar si se regulariza la registración de aproximadamente 95.000 viviendas, según surge del indicador 2.</p> <p>Con relación al nivel de actualización de la clasificación parcelaria en urbana, suburbana y rural, que impacta en la valuación de las parcelas y consecuentemente en la liquidación del impuesto inmobiliario, puede esperarse que estos datos también cuenten con problemas actualización,</p>		



teniendo en cuenta que el Catastro tiene una relación limitada con los municipios, principal fuente de novedades en los cambios de usos del suelo.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>C+</b>
<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	D	
<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	B	
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	D	
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	A	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En la provincia se requiere VEP en cada transferencia de inmuebles, requisito exigible cuando se encuentran vencidos los plazos del respectivo plano registrado, conforme la normativa local.</p> <p>Las DDJJ de propietarios sólo posibilitan la declaración de datos físicos (mejoras), no autoavalúos. Por otra parte, según se informó, no se cuenta con estrategias de captación sistemática de datos del mercado inmobiliario, como por ejemplo un observatorio de valores.</p> <p>Con relación a técnicas y métodos valuatorios no se identificaron problemas en los modelos vigentes, aunque se manifestó su antigüedad y/o la falta de revisión de larga data. Por su parte, el organismo manifestó su interés por incorporar nuevos abordajes, herramientas y/o metodologías para una mejor valuación, sustentable en el tiempo.</p> <p>La aprobación de valores básicos es competencia de la Dirección de Catastro junto con la Dirección de Rentas, según establece la ley provincial de Catastro, lo que sin duda es una fortaleza del sistema.</p>		

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10. Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>C+</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	B	
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	B	

<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	B
<i>Prestación de servicios web</i>	D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El 37% de las propiedades (141.350) cuenta con Matrícula Folio Real, siendo al menos la mitad de ellas FRE (Folio Real Electrónico); el organismo señaló como crítica la ejecución de un proyecto de digitalización de los documentos físicos. Debido a esta situación, entre otras razones, el Registro no cuenta con el servicio de publicidad directa vía Web, como tampoco de otros servicios vía Internet.</p> <p>A nivel de sistemas, el organismo informó que cuenta con un sistema de información único (CIPOL), que asiste las funciones claves y asegura la administración conveniente de los datos registrales.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	C	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	D	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Conforme pudo relevarse, los procedimientos no son claros y resulta necesario actualizar y modernizar el marco normativo en general, en particular en virtud de la entrada en vigencia del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. A nivel de recursos humanos, se señaló la baja cantidad de personal especializado y el poco acceso a capacitación, situación que podría revertirse en parte, a partir de la reciente Ley Convenio con el Colegio de Escribanos, que proveerá fondos específicos a tal fin.</p> <p>La inscripción de una transferencia demanda alrededor de 1 año en promedio bajo la modalidad normal, mientras que el trámite urgente, que implica el pago de tasas mayores, posee demoras de 6 meses en promedio. Este aspecto fue señalado como de mejora crítica por el organismo.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>C</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	C	

<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	D
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	B
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En la provincia se exige certificado catastral en virtud de la transferencia de inmuebles. No obstante, conforme lo relevado, en la publicidad no siempre puede asegurarse información completa y cartográfica de todas las afectaciones al dominio.</p> <p>Con relación a los registros de tierras fiscales, pudieron identificarse dos áreas principales involucradas, el Catastro y la Subsecretaría de Tierras y Colonización, del Ministerio de Ecología y Recursos Naturales Renovables, de la que dependen 3 direcciones: Tierras y Colonización, Tierras Fiscales y Tierras Privadas. Conforme la información relevada, dichas áreas mantienen buena comunicación institucional, pero no necesariamente sus sistemas y bases de datos o archivos se encuentran integrados y/o mantienen algún mecanismo eficiente de comunicación a nivel de datos, por lo que es esperable que puedan existir diferencias entre dichos registros. De ser así, esta situación limita los esfuerzos del Catastro por la protección de la tierra fiscal, por ejemplo en ocasión de la emisión de un certificado catastral.</p> <p>No se identifican conflictos territoriales actualmente y es importante volver a remarcar la existencia de un amplio programa de regularización de tenencias informales en tierras fiscales, implementado por el gobierno provincial desde hace varios años. No se informaron fraudes al Registro, como tampoco la existencia de mecanismos de control débiles en este sentido.</p>	

## Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13.Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>C</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	A	
<i>CUITificación de la base</i>	D*	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	D	
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El vínculo entre la liquidación del impuesto inmobiliario y las bases del catastro es ineficiente. El organismo catastral entrega anualmente la base y novedades a Rentas, quien lleva adelante procesos de migración a la base del impuesto inmobiliario; durante el año, también pueden remitirse novedades en forma parcial. En Rentas, a su vez, pueden actualizarse ciertos datos desde sus aplicaciones, por lo que la actualización puede generar algunos inconvenientes de pérdida de</p>		

datos, o que se decida no aprovechar completamente los datos de uno y otro organismo. Un esquema superador, basado en un vínculo on line entre ambas bases, debe considerarse como una mejora crítica.

Los contribuyentes, cuando por distintas razones difieren del titular registral (por ejemplo, ser tenedor de una vivienda construida por el estado o un adquirentes por escritura aún no inscripta), pueden realizar un trámite ante Rentas con el fin que se incorpore dicha información complementaria en la base del impuesto inmobiliario.

Según se informó, los domicilios presentan importantes problemas de calidad y actualización, siendo en muchos casos el principal inconveniente la ausencia de nombre de calle y/o numeración oficiales (los que son por competencia, asignados por los municipios). No pudo determinarse el porcentaje de CUITificación de la base de contribuyentes.

A nivel de vinculación con las áreas de gestión de tierras fiscales, en especial con la Subsecretaría de Tierras y Colonización, la Dirección de Rentas informó no contar con algún tipo de integración; toda información al respecto es aquella que se encuentra registrada en la base catastral. En este sentido, ya fue señalado en oportunidad de analizar la gestión de los datos de tierras fiscales articulada con el Catastro, las deficiencias apuntadas podrían estar impactando en la gestión del impuesto inmobiliario.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14.Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>B</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	B	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	B	
<i>Prestación de servicios web</i>	B	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  La Dirección de Rentas manifestó contar con sistemas, aplicaciones y servicios web, suficientes y convenientes en términos generales. Esta situación se advirtió debido a que la provincia posee contrato con un proveedor externo para la entrega de equipamiento, desarrollo de software, consultoría y servicios en general.		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>		---
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno</i>	N/A	

provincial y municipios	
Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes	N/A
Síntesis de la situación, comentarios principales	
Misiones no ha descentralizado ni delegado el impuesto inmobiliario urbano a los municipios.	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		<b>D</b>
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
Está prevista en la legislación, en particular en la Ley Provincial de Vialidad, pero no se utiliza. Recuperar su uso puede significar una oportunidad fundamental para financiar el desarrollo territorial, urbano y rural.		

### II.2.3.7.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b> Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de	<b>RESULTADOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el</li> </ul>

<p>base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano.</p>	<p>basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> <li>Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> <li>Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>	<p>sitios web oficiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</li> <li>Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<p>apoyo político al programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Sistema de Información Territorial y fortalecimiento institucional del Catastro</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. <b>Diseño general de sistemas, modelos de datos y procesos</b></p> <p>1.2. <b>Actualización de equipamiento y software</b></p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>Informes de auditoría externa, del estado de</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las</li> </ul>

<p>2. Actualización catastral</p>	<p><b>de base</b></p> <p>1.3. <b>Nuevo SIT para la gestión integral de todos los procesos y servicios del organismo</b></p> <p>1.4. <b>Migración e integración inicial de datos</b></p> <p>1.5. <b>Diseño y desarrollo de vínculos y procesos con municipios, Rentas y Registro de la Propiedad</b></p> <p>1.6. <b>Implementación de servicios Web y un observatorio de valores con participación de actores externos</b></p> <p>1.7. <b>Desarrollo de plataforma Web de tipo geográfica para la gestión de tierras fiscales, integrada con catastro y la IDE provincial</b></p> <p>1.8. <b>Fortalecimiento institucional: actualización y compendio normativo, mejora de procesos (en especial plazos de visado de planos), política de recursos humanos y desarrollo de los mismos, plan de imagen e inserción en la sociedad para usabilidad y participación en su mantenimiento</b></p> <p>2.1. <b>Imágenes o vuelo fotogramétrico, con restitución de mejoras y unidades territoriales (parcelas no aprobadas) en principales áreas urbanas y suburbanas</b></p> <p>2.2. <b>Actualización de clasificación parcelaria urbana / rural en zonas restituidas</b></p> <p>2.3. <b>En ciudades no</b></p>	<p>desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<p>reformas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
-----------------------------------	--	--	---

<p>3. Actualización de valuaciones urbanas y rurales</p>	<p>restituidas, actualización urbana de mejoras, unidades territoriales y clasificación parcelaria por medios indirectos</p> <p>2.4. Diseño de procedimientos para actualización e intercambio regular y/o uso online de datos del catastro con otros organismos</p> <p>2.5. Completamiento de datos de dominio (matrículas) en base de datos catastral, para vinculación con el Registro de la Propiedad</p>		
<p>4. Mejora de servicios del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional</p>	<p>3.1. Actualización de valuaciones a partir de los estudios del mercado de 2012.</p> <p>3.2. Implementación de autoavalúo para casos especiales</p> <p>3.3. Actualización de métodos valuatorios, urbano y rural, hacia modelos sustentables; actualización normativa</p> <p>3.4. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</p> <p>4.1. Implementación de servicios Web (en particular la publicidad directa registral)</p> <p>4.2. Escaneo de la documentación papel (matrículas y tomos) y conversión de dominios a Matrícula Folio Real</p> <p>4.3. Mejoras en procesos claves, como la inscripción de transferencias</p>		



	<b>4.4. Fortalecimiento institucional: actualización y compendio de normas, mejora de procesos en general y documentación, política de recursos humanos y fuerte desarrollo de los mismos</b>		
<b>COMPONENTES</b>	<b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b>		
1. Sistema de Información Territorial y fortalecimiento institucional del Catastro	<b>USD 1.000.000</b>	Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE	
2. Actualización catastral	<b>USD 2.000.000</b>		
3. Actualización de valuaciones urbanas y rurales	<b>USD 200.000</b>		
4. Mejora de servicios del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional	<b>USD 800.000</b>		

### Nota

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como más prioritarios los componentes 1 y 2, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.

## II.2.3.8. Entre Ríos

### II.2.3.8.1. Información Institucional y análisis de información secundaria

La Administración Tributaria en Entre Ríos (ATER), responsable de la gestión y cobro de todos los tributos en la provincia, es una entidad autárquica dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas. Bajo su órbita se desenvuelven las direcciones generales de Rentas y Catastro.

El Registro de la Propiedad Inmueble es parte de la Dirección General del Notariado, Registros y Archivo, dependiente de la Secretaría de Justicia del Ministerio del Gobierno y Justicia. Cumple sus funciones a través de 16 Registros Departamentales, con asiento en las cabeceras de los departamentos de la provincia.

El impuesto inmobiliario es competencia del gobierno provincial y se encuentra normado por el Código Fiscal y la Ley Impositiva anual. En lo que respecta a las valuaciones, las mismas se rigen por la Ley de Valuaciones, cuyo organismo de aplicación es la Dirección General de Catastro.

### Datos básicos e indicadores principales

#### Datos básicos de provincia

Provincia	Entre Ríos
Superficie	78.781 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	17 departamentos y 169 localidades
Cantidad de municipios	271
Total de población (2010)	1.235.994
Población urbana	1.059.537
Porcentaje de población urbana	86%
Población rural	176.457
Porcentaje de población rural	14%

#### Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
Casa	Tipo A	286.013	333.422	1.104.086
	Tipo B	31.943		
	Total	317.956		
Rancho		3.805	4.058	13.776

Casilla	7.273	7.725	29.202
Departamento	26.680	28.092	71.412
Pieza/s en inquilinato	644	791	1.705
Pieza/s en hotel o pensión	176	257	474
Local no construido para habitación	495	545	1.296
Vivienda móvil	221	231	634
Total	357.250	375.121	1.222.585

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	247.360
Propietario de la vivienda solamente	17.867
Inquilino	48.711
Ocupante por préstamo	21.900
Ocupante por relación de dependencia	9.558
Otra situación	11.854
Total	357.250

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	635.759
Parcelas urbanas	504.909
Parcelas edificadas y PHs <sup>18</sup>	353.436
Parcelas rurales y subrurales	130.850
Total de superficie de tierra registrada	71.975.469.881 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana	390.825.981 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural y subrural	71.584.643.900 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados <sup>19</sup>	49.974.014 m <sup>2</sup>

<sup>18</sup> Sólo urbanas; no se consideran parcelas rurales y subrurales con edificaciones, las que totalizan 17.964 casos.

<sup>19</sup> En zona urbana exclusivamente, se registran 43.586.668 m<sup>2</sup>.

## Tierras públicas

Sin datos.

## Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$ 95.373.565.430
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$ 14.850.793.813
Valuación total tierra rural	\$ 48.469.330.930
Valuación total de mejoras <sup>20</sup>	\$ 32.053.440.687

## Indicadores

Tierra registrada en el catastro / superficie provincial	<b>91%</b>
Viviendas censadas <sup>21</sup> / parcelas edificadas	<b>94%</b>
Tamaño medio de vivienda (urbana)	<b>123 m<sup>2</sup></b>
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	<b>\$ 38 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de la ha de suelo rural	<b>\$ 6.771 / ha</b>
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	<b>\$ 693 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>3</sup> cub.)	<b>\$ 78.800</b>

### II.2.3.8.2. Resultados de cuestionarios y diagnóstico preliminar

Los siguientes cuadros incluyen por cada categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores, con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas en cada caso.

## Administración de datos y gestión del organismo catastral

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	---------------------------	------------------------

<sup>20</sup> Si se contabiliza exclusivamente las mejoras en parcelas urbanas, la valuación es \$ 30.222.868.944.

<sup>21</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010, ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 348.616.

1. Completitud y consistencia de los datos del catastro		B
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>		C
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>		A
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La cartografía catastral cubre una importante cantidad del territorio provincial, aunque los funcionarios puntualizaron la existencia de huecos en el continuo parcelario y ciertos problemas de calidad en los documentos base. Conforme las estadísticas entregadas, la superficie registrada en la base catastral alcanza el 91% de la provincia. El registro gráfico aún se maneja en soporte papel, dividido por áreas geográficas (zonas rurales, zonas de islas y zonas urbanas-subrurales); también se llevan algunos datos en sistemas CAD, en particular aquellas parcelas que provienen de mensuras georreferenciadas.</p> <p>En 1998 se llevó adelante un proyecto de digitalización del Registro Gráfico Parcelario, denominado PAPCUS (Plan de Actualización y Perfeccionamiento del Catastral Urbano y Subrural), pero no se mantuvo actualizado.</p> <p>Los datos alfanuméricos, por su parte, se mantienen dentro del sistema de gestión tributaria de ATER, lo que significa una alta integración de los datos catastrales con los del impuesto inmobiliario. Sin embargo, los registros alfanuméricos y la cartografía poseen una vinculación parcial, ya que no se mantiene la asignación de nomenclatura parcelaria; resulta de mayor utilización la partida del impuesto inmobiliario. Este aspecto podría implicar problemas de inconsistencia a los que prestar atención, al momento de ejecutar un proyecto que unifique las bases de datos.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>D</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>		D
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>		D
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>		D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los objetos territoriales legales que no constituyen parcelas, como restricciones al dominio, servidumbres administrativas, entre otros, no se registran ni existen procedimientos para su incorporación ni mantenimiento. Sí se incorporan, de corresponder, como información literal</p>		

asociada a la parcela afectada.

El catastro registra esencialmente parcelas a partir de planos de mensura visados. Adicionalmente, también crea partidas tributarias en virtud de la aprobación de planos de mensura de posesión; sin embargo estos procesos deberían ser analizados, ya que estas partidas podrían no estar convenientemente vinculadas con las parcelas afectadas (es decir, no conocerse o controlarse las superposiciones y/o su magnitud por ejemplo), máxime al no contarse con un sistema de información geográfica que facilitaría controles de este tipo, por las capacidades topológicas de las bases de datos espaciales. La figura de la partida tributaria también es usada para dar de alta unidades territoriales correspondientes a planes de vivienda.

El total de viviendas del Censo Nacional 2010, actualizado a 2016, se estima en 348.616, mientras que el total de inmuebles edificados en la base del Catastro, incluyendo todo tipo de inmuebles, es 371.400. Es una particularidad que las viviendas censadas sean menores a las parcelas edificadas registradas en el Catastro, lo que generalmente sucede a la inversa (en el resto de las provincias estudiadas, se obtuvieron valores iguales o mayores).

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>B</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	A	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La vinculación de los datos del catastro con la base del impuesto inmobiliario es óptima, ya que ambos conjuntos forman parte del mismo modelo y base de datos. El Catastro administra sus datos alfanuméricos en una aplicación que es parte del sistema tributario integral de ATER, lo que asegura total consistencia e integridad. Todas las parcelas cuentan con partida tributaria.</p> <p>Con relación al Registro de la Propiedad, 620.102 parcelas (98% de la base catastral) tienen datos de dominio asignados. Sin embargo, la actualización de los datos de titularidad se realiza en el Catastro a partir de la presentación de los propietarios o de oficio, utilizando las minutas de inscripción (documentos papel), repitiendo así los esfuerzos y tareas que se realizan en ambos organismos. No existen vínculos informáticos ni intercambio de bases de datos, aunque se señaló una buena relación institucional. Conforme las entrevistas, tanto el Catastro como Rentas estiman que puede ser importante el nivel de desactualización en los datos de titularidad.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	------------------------	---------------------

4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales		D
Administración única y digital de datos catastrales		D
Sistema de Información Territorial (SIT) moderno		D
Prestación de servicios web		D
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los datos catastrales no se administran en un único sistema, ni son 100% digitales. Los datos alfanuméricos se mantienen en aplicaciones y bases de datos específicas, altamente integradas con los datos tributarios; mientras que la cartografía parcelaria más actualizada se encuentra en soportes físicos, aunque recientemente se inició un proyecto de digitalización con recursos propios. También, algunos datos, se mantienen en sistemas CAD.</p> <p>En consecuencia, el organismo no cuenta con un SIT que soporte la operación diaria y gestión de todos los procesos, ni la consulta externa vía Web. No se ofrecen otros servicios digitales, salvo la consulta de datos alfanuméricos en la página de Catastro, con restricciones.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
5. Relevancia y capacidades del organismo catastral		C
Marco normativo actualizado y procedimientos claros	C	
Plazos cortos en la resolución de trámites claves	B	
Calidad y política de recursos humanos	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La Ley de Valuaciones, principal marco legal que rige las actividades del organismo, es de 1993. Se identificó la importancia e interés por actualizar el marco normativo en general, como parte del proceso de modernización del Catastro de la provincia. Con relación a los recursos humanos, al formar parte de ATER, se cuenta con una política propia en este aspecto, pero la tarea de capacitación y especialización del personal fue fijada como prioridad; entre los problemas principales, se señalaron la falta de personal competente en los puestos de conducción, poca cantidad de profesionales (3 agrimensores, en una organización de 60 empleados) y baja capacitación desarrollada en los últimos años.</p> <p>Respecto a los trámites claves, el plazo promedio de visación de una mensura es 17 días, siendo el promedio para trámites preferenciales, que implican el pago de tasas mayores, 2 días.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	------------------------	---------------------

6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas		D+
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	C	
<i>Política de datos libres</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La provincia cuenta con una iniciativa IDE (IDE Entre Ríos), aunque su nivel de desarrollo es aún incipiente. Catastro participa a nivel institucional, pero no aporta aún datos ni publica geoservicios.</p> <p>No existe una consulta dinámica en Internet de la cartografía básica y/o catastral del territorio provincial, tampoco una política de datos libres.</p>		

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>C</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Conforme el relevamiento, el valor fiscal de la tierra no guarda relación homogénea con los valores de mercado. Los valores urbanos vigentes fueron implementados en 2009, sobre la base de trabajos técnicos llevados adelante en el año 2000, en el marco del proyecto PAPCUS. Por su parte, los valores de la tierra subrural fueron determinados en 2014, pero este tipo de inmuebles representan el 7% del territorial provincial. Los valores rurales fueron calculados originalmente en 1995, como parte de un proyecto ejecutado por la administración provincial.</p> <p>El valor fiscal de las construcciones guarda una mejor relación con los valores actuales; la última actualización estableció un 20% promedio del valor de mercado de las diferentes categorías.</p> <p>A partir de los datos estadísticos entregados y analizados, el valor medio de la tierra urbana en la base catastral es de \$ 38/m<sup>2</sup>, aunque para la ciudad de Paraná el organismo informó un valor promedio de \$ 560/m<sup>2</sup>. Por su parte, el valor fiscal promedio de la tierra rural es \$ 6.771/ha y el del metro construido \$ 693 (en este último valor se incluyen tanto construcciones nuevas como de larga data)</p> <p>En suma, donde más se observa desactualización en términos absolutos con relación al mercado de suelo actual, es en la tierra urbana, excepto la ciudad capital, donde aparentemente se han aplicado coeficientes de ajuste particulares. No obstante, considerando las fechas originales en que se llevaron adelante los estudios de mercado (1995 y 2000) resulta recomendable efectuar una actualización de los valores en todo el territorio provincial y sobre la base de un nuevo estudio</p>		



del mercado inmobiliario.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>D+</b>
<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	C	
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	D	
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Según surge del análisis, pueden presentarse niveles de desactualización de mejoras relativamente altos. No sólo el organismo informó estimar niveles medios o posiblemente importantes de desactualización de superficie cubierta (entre el 10% y 20% de las parcelas tendrían datos desactualizados por ampliaciones o construcción de nuevas viviendas), sino que además, no se ejecutan planes sistemáticos de detección de mejoras no declaradas, ni se intercambian periódicamente datos con municipios ni otros organismos, por ejemplo de servicios públicos.</p> <p>Conforme las estadísticas entregadas, el registro catastral de la provincia exhibe un promedio de superficie cubierta por inmueble edificado urbano de 123 m<sup>2</sup>, por debajo de la media de las provincias más actualizadas bajo estudio, el que se ubica en 170 m<sup>2</sup>. Este indicador supone que, considerando el total de parcelas edificadas urbanas, podrían incorporarse alrededor de 16.500.000 de m<sup>2</sup>, el 33% del total de mejoras registradas.</p> <p>Con relación al nivel de actualización de la clasificación parcelaria urbana, subrural y rural, prevista en la Ley de Valuaciones, lo que impacta en la valuación y liquidación del impuesto inmobiliario, puede esperarse que estos datos también cuenten con problemas actualización, teniendo en cuenta que el Catastro posee una relación limitada con los municipios y, por otra parte, se identificaron deficiencias en el mantenimiento de la cartografía y el uso de geotecnologías.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>C</b>
<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	D	

<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	C
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	D
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	B
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En la provincia se requiere VEP o mensura en cada transferencia de inmuebles. La exigencia de mensura existe desde 1945, lo que ha redundado en beneficios tanto para el mantenimiento de los datos de dichos inmuebles, como a la seguridad del tráfico inmobiliario en general.</p> <p>Las DDJJ de propietarios son ampliamente usadas, pero sólo posibilitan la declaración de datos físicos (mejoras), no autoavalúos, lo que podría ser de utilidad para propiedades especiales. Por otra parte, no se cuenta con estrategias de captación sistemática de datos del mercado inmobiliario, como por ejemplo un observatorio de valores.</p> <p>Con relación a técnicas y métodos valuatorios se identificaron ciertas deficiencias. Las variables utilizadas para ajustar las antigüedades de las construcciones no han sido revisadas desde larga data, la valuación de la tierra urbana no considera completamente las normas de uso del suelo, la valuación de la tierra rural no la realiza el organismo catastral (es llevada adelante por el Ministerio de la Producción) y no se utilizan herramientas y técnicas modernas, como la inferencia estadística, la econometría y/o la geoestadística. Estos aspectos resultan de interés particular del organismo, como parte de su proceso de modernización del que es objeto.</p> <p>La aprobación de valores básicos es competencia del Poder Ejecutivo, lo que resulta una fortaleza frente a modelos que requieren aprobación legislativa.</p>	

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10.Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>D+</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	B	
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	D	
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	D	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Según lo informado, la mayoría de las propiedades cuentan con Matrícula Folio Real. El organismo, con apoyo de la Secretaría de Modernización, se encuentra ejecutando un proyecto de digitalización de las matrículas cartulares.</p> <p>Con relación a la administración de los datos registrales y los sistemas de información del organismo, pudo identificarse que existen deficiencias importantes que apuntar. Cada uno de los</p>		

16 Registros Departamentales trabaja con sistemas y bases de datos independientes, aunque una copia de los datos se remite periódicamente a la Dirección General. Este esquema de gestión de la información y los procesos claves, no permite acceder a los datos en tiempo real, ni administrar estadísticas generales para toda la provincia, puede generar superposiciones de datos, duplica los esfuerzos y exige la ejecución de procesos de integración de datos de las 16 delegaciones de manera permanente, entre otras dificultades. También, limita significativamente cualquier diseño de comunicación en línea entre Catastro y Registro.

No se presta el servicio de publicidad directa vía Web a escribanos y profesionales de la agrimensura, como ningún otro servicio en forma electrónica.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	C	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	D	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El cuerpo normativo fue señalado como de necesaria actualización, más a partir del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación, tarea en la que el organismo se encuentra trabajando. No existe manual de funciones, ni de procesos y procedimientos actualizados, como tampoco un compendio de resoluciones vigentes. Sí se destaca la información detallada y clara que se brinda en el portal del organismo, respecto de los trámites y requisitos que pueden realizarse en los Registros.</p> <p>Con relación a los recursos humanos, la Dirección del organismo apuntó la necesidad de previsión para el corto plazo. La edad media del personal está próxima a la edad jubilatoria y en general no han sido sistemáticas las acciones de capacitación. Estos aspectos deben revertirse en el corto plazo, lo que podría ser parte de una política de desarrollo de los recursos humanos.</p> <p>La consideración del organismo por parte de profesionales y la ciudadanía en general puede ubicarse entre buena y regular, aunque variando según el Registro Departamental. El aspecto más importante que demanda mejora, son los plazos de resolución de los trámites claves; la inscripción de una escritura en las ciudades más grandes puede llegar a 7 u 8 meses, aunque un promedio provincial podría ubicarse en 2 meses.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>C</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	A	

<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	C
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	D
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	B
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Ante la transferencia de inmuebles se exige certificado catastral, aunque según lo informado, la publicidad no siempre puede asegurar información completa y cartográfica de todas las afectaciones al dominio. El procedimiento incluye verificaciones con relación a tierras fiscales, pero se carece de una infraestructura de información oportuna y actualizada de esta temática.</p> <p>El registro de las tierras del estado no es llevado adelante por el Catastro y éste no tiene vinculación con los organismos con competencia en la materia, en particular con la Dirección de Administración de Tierras Fiscales, dependiente del Ministerio de Producción. Ni dichos registros, ni la información de tierras fiscales obrante en las bases catastrales, se encuentran actualizados, completos ni vinculados entre sí.</p> <p>Según lo informado en los últimos años no se registran ni actuaciones administrativas ni denuncias relacionadas con fraudes o generadas en virtud de conflictos territoriales. Sin embargo, el relevamiento identificó debilidades en la infraestructura de información, por ejemplo basándose en el hecho de datos dispersos en más de 16 bases de datos, o en virtud de lo informado, sobre la inexistencia de medidas de seguridad para el resguardo físico de matrículas, folios/tomos y demás documentos. Estas últimas observaciones, tornan vulnerable el sistema.</p>	

### Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13.Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>C+</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	A	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	C	
<i>CUITificación de la base</i>	B	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	C	
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El vínculo entre la liquidación del impuesto inmobiliario y las bases del catastro es óptimo, ya que se administran en la misma base de datos y bajo el mismo sistema de información de ATER.</p> <p>Los contribuyentes, que por distintas razones aún no figuran inscriptos en el Registro de la Propiedad, no tienen posibilidad de realizar un trámite para ser incluidos como “contribuyentes”</p>		

del impuesto; sin embargo, esos datos a veces son cargados como información tipo texto, adicional.

El nivel de CUITificación en la base del inmobiliario puede alcanzar el 80% a 85%. Los datos de domicilios, por su parte, presentan problemas de calidad en forma dispar según los municipios, aspecto que debería trabajarse y mejorarse.

La Dirección de Rentas no tiene vinculación con las áreas de gestión de tierras fiscales. Todo dato al respecto es aquel registrado en la base catastral. En este sentido, ya fue señalado que la administración de tierras fiscales en la provincia, articulada con el Catastro, presenta algunas deficiencias, lo que podría impactar en la gestión del impuesto inmobiliario.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14.Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>B</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	A	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	A	
<i>Prestación de servicios web</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
<p>ATER cuenta con un SIAT completo y moderno, basado en software de bases de datos actualizado (Oracle 11) y condiciones de infraestructuras muy convenientes (comunicaciones, equipamiento, etc.). Las aplicaciones son tipo web; aunque no 100% nativas en dicha tecnología. A nivel funcional, las mismas soportan convenientemente todos los procesos de la organización. El sistema posibilita la administración de cuenta corriente por contribuyente.</p> <p>A nivel de servicios Web, el organismo fiscal ofrece actualmente los trámites básicos: consulta de deuda, emisión de certificado de libre deuda y emisión de cedulones. Según el relevamiento, es de prioridad del organismo implementar más y mejores servicios electrónicos, como aplicaciones para agentes de retención de sellos, consulta para consejos profesionales, impuesto a la transmisión gratuita de bienes, mayor uso de la clave fiscal de Afip, entre otros. Estos cambios posibilitarán paulatinamente disminuir la presencia de contribuyentes en las oficinas de la Administración Tributaria.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>		---
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno</i>	N/A	

<i>provincial y municipios</i>	
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	N/A
<i>Síntesis de la situación, comentarios principales</i>	
Entre Ríos no ha descentralizado ni delegado el impuesto inmobiliario urbano a los municipios.	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		---
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	N/A	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
Conforme el relevamiento y la información brindada por el organismo fiscal, este tributo no está previsto en el marco jurídico provincial.		

#### II.2.3.8.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>  Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.	<b>IMPACTO</b>  <b>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>  Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar	<b>RESULTADOS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas</li> </ul>

<p>procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano.</p>	<p>públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> <li>Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> <li>Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>	<p>también valoración de la sociedad en general.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<p>para la gestión de las reformas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Sistema de Información Territorial</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. <b>Diseño general de sistemas y modelos de datos. Nuevo SIT para la gestión integral de todos los procesos y servicios</b></p> <p>1.2. <b>Equipamiento informático</b></p> <p>1.3. <b>Diseño y desarrollo de vínculos y procesos con municipios y Registro de la</b></p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> <li>Informaciones, documentos y/o</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> </ul>

<p>2. Fortalecimiento institucional del Catastro</p>	<p><b>Propiedad</b></p> <p>1.4. Implementación de servicios web y un observatorio de valores con participación de actores externos</p> <p>1.5. Implementación de un geoportal; consultoría para el fortalecimiento de la IDE provincial</p>	<p>estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
<p>3. Cartografía y actualización catastral</p> <p><i>(el organismo se encuentra pronto a iniciar algunas de las tareas de desarrollo de cartografía de base, con fondos propios)</i></p>	<p>2.1. Nuevo modelo organizacional, procesos claves y estilos de trabajo</p> <p>2.2. Diseño de un nuevo esquema catastro provincial – catastros municipales, altamente efectivo y eficiente</p> <p>2.3. Diseño de nueva ley de Catastro y normativas reglamentarias en general</p> <p>2.4. Desarrollo de los recursos humanos, nuevas competencias y perfiles</p> <p>2.5. Plan de imagen e inserción en la sociedad, para usabilidad y participación en su mantenimiento</p>		
	<p>3.1. Desarrollo de nueva cartografía provincial incluyendo registro gráfico parcelario en ciudades con vuelo o imágenes y conformación de una base de referencia en el resto del territorio; saneamiento de inconsistencias y revisión de posesiones</p> <p>3.2. Escaneo de cartas y planos de mensura, resguardo de documentación</p> <p>3.3. Imágenes o vuelo, y restitución de mejoras y unidades territoriales (parcelas no aprobadas) en</p>		



<p>4. Actualización de valuaciones urbanas y rurales</p>	<p>principales áreas urbanas y suburbanas</p> <p>3.4. Verificación clasificación parcelaria urbano / subrural en zonas restituidas</p> <p>3.5. En ciudades no restituidas, actualización urbana de mejoras, unidades territoriales y clasificación parcelaria por medios indirectos</p> <p>4.1. Actualización de valores básicos de la tierra, rural, urbana y mejoras</p> <p>4.2. Implementación de autoavalúo para casos especiales</p> <p>4.3. Actualización de métodos valuatorios, urbano y rural, hacia modelos sustentables</p> <p>4.4. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</p> <p>4.5. Modelización, control de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</p>		
<p>5. Modernización de los sistemas del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional</p> <p><i>(el organismo se encuentra pronto a iniciar el escaneo de Matrículas, con fondos propios)</i></p>	<p>5.1. Nuevo SIR para la gestión integral de todos los procesos y servicios de las delegaciones, base de datos única y diseño de vínculos eficientes con el Catastro Provincial</p> <p>5.2. Equipamiento informático y comunicaciones</p> <p>5.3. Implementación de servicios Web, en especial publicidad directa</p> <p>5.4. Escaneo de toda la documentación papel</p>		

6. Mejoras en la gestión de tierras fiscales	<p>(matrículas cartulares)</p> <p>5.5. Estudio y diseño de un plan de mejora de seguridad (edilicias, procedimentales, informáticas)</p> <p>5.6. Fortalecimiento institucional: nuevo modelo organizacional, reformas legales, mejora de procesos, política y fuerte desarrollo de recursos humanos</p> <p>6.1. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos</p> <p>6.2. Estudios de situación y diseño de planes de regularización y uso del suelo</p> <p>6.3. Fortalecimiento tecnológico de la Dirección de Administración de Tierras Fiscales</p> <p>6.4. Desarrollo de plataforma Web de tipo geográfica, integrada con catastro y la IDE para la gestión de la tierra fiscal</p>		
<p>COMPONENTES</p> <p>1. Sistema de Información Territorial</p> <p>2. Fortalecimiento institucional del Catastro</p> <p>3. Cartografía y actualización catastral</p> <p>4. Actualización de valuaciones urbanas y</p>	<p><b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b></p> <p><b>USD 1.000.000 (componentes 1 y 2)</b></p> <p><b>USD 2.500.000</b></p> <p><b>USD 400.000</b></p>	<p>Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE</p>	

rurales			
5. Modernización de los sistemas del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional	USD 1.500.000		
6. Mejoras en la gestión de tierras fiscales	USD 200.000		

### Nota

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como más prioritarios los componentes 1, 3 y 5, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.

## II.2.3.9. Río Negro

### II.2.3.9.1. Información Institucional y Análisis de información secundaria

La Agencia de Recaudación Tributaria de Río Negro, responsable de la gestión y cobro de todos los tributos en la provincia, es una entidad autárquica dependiente del Ministerio de Economía. Bajo su órbita se desenvuelven las gerencias de Catastro y aquellas vinculadas con la emisión y recaudación tributaria.

El Registro de la Propiedad Inmueble depende del Ministerio del Gobierno, al igual que la Dirección de Tierras, fuertemente vinculada a los temas objeto de análisis.

El impuesto inmobiliario es competencia del gobierno provincial y se encuentra normado por el Código Fiscal, la Ley Base del Impuesto Inmobiliario y la Ley Impositiva anual. En lo que respecta al catastro territorial, el mismo se rige por la Ley de Catastro provincial.

### Datos básicos e indicadores principales

#### Datos básicos de provincia

Provincia	Río Negro
Superficie	203.013 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	13 departamentos y 149 localidades
Cantidad de municipios	75
Total de población (2010)	638.645
Población urbana	555.970
Porcentaje de población urbana	87%
Población rural	82.675
Porcentaje de población rural	13%

#### Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
Casa	Tipo A	136.872	162.772	528.621
	Tipo B	18.689		
	Total	155.561		
Rancho		2.149	2.308	6.522
Casilla		4.091	4.247	13.393

Departamento	27.071	28.008	73.441
Pieza/s en inquilinato	1.230	1.327	2.998
Pieza/s en hotel o pensión	72	88	161
Local no construido para habitación	331	346	840
Vivienda móvil	92	93	166
Total	190.597	199.189	626.142

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	123.577
Propietario de la vivienda solamente	6.836
Inquilino	34.355
Ocupante por préstamo	14.608
Ocupante por relación de dependencia	6.239
Otra situación	4.982
Total	190.597

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	306.053
Parcelas urbanas y suburbanas	281.408
Parcelas edificadas y PHs	141.484
Parcelas rurales	24.645
Total de superficie de tierra registrada	178.241.141.600 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana y suburbana	358.619.700 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural	177.882.521.900 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados	24.392.388 m <sup>2</sup>

#### Tierras públicas

Tipo / datos básicos	Cantidad de parcelas	Total de sup. de tierra
Tierras nacionales	431	15.450.000 m <sup>2</sup>

Tierras provinciales	34.708	20.909.620.000 m <sup>2</sup>
Tierras municipales	469	890.000 m <sup>2</sup>
Totales	35.139	20.925.960.000 m <sup>2</sup>

### Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$ 45.373.299.233
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$ 18.528.927.814
Valuación total tierra rural	\$ 6.307.012.301
Valuación total de mejoras	\$ 20.537.359.118

### Indicadores

Tierra registrada en el catastro / superficie provincial	<b>88%</b>
Viviendas censadas <sup>22</sup> / parcelas edificadas	<b>31% más</b>
Tamaño medio de vivienda	<b>172 m<sup>2</sup></b>
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	<b>\$ 52 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de la ha de suelo rural	<b>\$ 355 / ha</b>
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	<b>\$ 842 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>3</sup> cub.)	<b>\$ 97.200</b>

#### *II.2.3.9.2. Resultados de cuestionarios y diagnóstico preliminar*

Los siguientes cuadros incluyen por cada categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores, con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas en cada caso.

### Administración de datos y gestión del organismo catastral

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	---------------------------	------------------------

<sup>22</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010, ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 184.811.

1. Completitud y consistencia de los datos del catastro		A
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>		A
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>		A
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La cartografía catastral (registro gráfico parcelario) cubre la totalidad del territorio provincial, con excepción de sectores dispersos de tierras fiscales aún sin mensurar y que representan aproximadamente el 10% de la superficie de la provincia, fracciones que se regularizan a medida que el Estado entrega los respectivos títulos de propiedad a los adjudicatarios. Dicha estimación de faltante se encuentra en línea con el indicador derivado de los datos estadísticos entregados, que muestra un nivel de superficie registrada en Catastro del 88% del territorio provincial.</p> <p>Los datos gráficos y alfanuméricos se manejan actualmente en sistemas separados; sin embargo, el organismo se encuentra ejecutando un proyecto de mejora con financiamiento BID (Programa AR 1855) por el cual se implementará en el corto plazo (enero de 2017) el Sistema de Información Parcelaria (SIP) que integrará ambos tipos de datos en una misma base de datos relacional. Las actividades en ejecución previeron la resolución de cualquier tipo de inconsistencias entre ambos conjuntos de datos.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro		B
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	D	
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	A	
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	B	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El nuevo SIP a ser implementado en el corto plazo posibilitará la administración de OTLs y OTLs en general, conforme lo previsto en el modelo de datos desarrollado; entre ellos, podrán registrarse: conjuntos inmobiliarios, derecho de superficie, restricciones al dominio, posesiones y unidades territoriales de planes de vivienda y otros desarrollos inmobiliarios colectivos, sin haberse aprobado los correspondientes planos de mensura; no obstante esto último, conforme las entrevistas realizadas con las áreas de Rentas, este tipo de partidas no pueden incorporarse en los sistemas alfanuméricos, a fin de proceder al cobro del impuesto inmobiliario.</p> <p>Si bien no se registran habitualmente unidades territoriales que forman parte de asentamientos</p>		

informales, el organismo las está relevando planimétricamente, datos que serán incorporados a la base de datos cartográfica en ocasión de la implementación de los resultados del proyecto mencionado.

El total de viviendas del Censo Nacional 2010, actualizado a 2016, se estima en 184.811 unidades, mientras que el total de inmuebles edificados en la base del Catastro es 141.484. La diferencia, de 43.327 casos, un 31% de las parcelas actualmente edificadas, es algo significativa e incluiría tanto parcelas no formales como asentamientos informales; en menor medida casos de desactualización de superficie cubierta (baldío / edificado), por lo apuntado en el indicador 8. Estas estimaciones son algo mayores a las realizadas por el organismo, cuyo cálculo de parcelas no formales e informales es de 4.500 y 10.000 casos respectivamente.

Si bien la Gerencia de Catastro informó que cuentan con procedimientos para el mantenimiento y actualización permanente de aquellos objetos territoriales que no son parcelas, cuyo proceso de mantenimiento normal es la mensura, no pudieron identificarse cuáles son y cómo funcionan.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>B</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	B	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	B	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La base de datos del impuesto inmobiliario es una base separada de la base de Catastro. Las novedades catastrales (movimientos) son consumidas por el sistema de gestión tributaria a través de procesos batch y rutinas programadas, que automatizan el proceso. Actualmente, el nivel de parcelas vinculadas (es decir, cuentan con número de partida) son 300.799, un 98% de la base parcelaria.</p> <p>Por su parte, la vinculación con el Registro de la Propiedad (RPI) se realiza a través de procedimientos y aplicaciones específicas. En líneas generales, el RPI pone a disposición del Catastro una interface para consulta de datos, mientras que el Catastro dispone para el Registro una interface de consulta de datos catastrales y carga de datos de dominio y titularidad en sus registros, lo que según pudo relevarse resulta conveniente, ya que no se duplican esfuerzos. La cantidad de parcelas que cuentan con datos de dominio son 275.310, un 90% de la base catastral.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>A</b>



<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	A
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	A
<i>Prestación de servicios web</i>	B
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El proyecto pronto a finalizarse, posibilitará en el corto plazo (enero de 2017) contar con uno de los SIT más modernos del país. Los datos gráficos y alfanuméricos se administrarán en una única base de datos, con capacidades geográficas, lo que redundará en la calidad de los datos, la mejora de los procesos internos y la prestación de servicios vía Web.</p> <p>Todos los trámites ante el Catastro (como tramitación de planos de mensura, verificación del estado parcelario, certificados y consultas de información) podrán realizarse en forma digital vía Internet a través de la Oficina Virtual del Catastro, uno de los productos del proyecto. De igual modo, se dispondrá de un sistema de consulta para profesionales, portal de mapas web de acceso libre y publicación de geoservicios en el marco de la IDE provincial.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>		<b>B+</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	A	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	B	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	A	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Se encuentra en proceso de aprobación un nuevo marco normativo para el Catastro provincial, moderno y que refleja las necesidades actuales y futuras en lo que respecta a ordenamiento y desarrollo territorial.</p> <p>Con relación a los recursos humanos, el organismo cuenta con profesionales competentes en los puestos de conducción, es habitual la capacitación y perfeccionamiento continuo, y posee una política de recursos humanos propia inmersa en la Gerencia de Recursos Humanos de la Agencia de Recaudación Tributaria.</p> <p>Los plazos de resolución de los trámites claves, como el visado de planos de mensura, no se identificó como un inconveniente, habiéndose relevado un tiempo promedio de resolución de 7 días (excepto planos de loteo y PHs).</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	------------------------	---------------------

6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas		C
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>		C
<i>Política de datos libres</i>		C
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La provincia cuenta con una iniciativa IDE en marcha (<a href="http://www.ide.rionegro.gov.ar">www.ide.rionegro.gov.ar</a>) con un nivel de desarrollo acotado. En el sitio Web puede accederse a información del Catastro, aunque se trata de datos desactualizados. La implementación del SIP a partir de inicios de 2017 asegurará la publicación de geoservicios en línea, directamente desde la base catastral e información siempre actualizada.</p> <p>El organismo informó contar con una política de datos libres, como también la posibilidad de consulta de datos catastrales y cartográficos no protegidos, pero no pudo corroborarse dicha situación en el sitio web institucional.</p>		

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>C</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El organismo catastral informó que tanto los valores de la tierra como el de las mejoras guardan relación con los valores de mercado vigentes, aunque no de forma homogénea; así mismo, que las valuaciones resultantes de estudios del mercado inmobiliario se mantienen actualizadas regularmente. Los valores de la tierra vigentes provienen de un estudio del mercado inmobiliario de 2008. Es importante mencionar que por normativa fiscal de la provincia, el valor catastral de las propiedades no puede superar el 60% del valor venal.</p> <p>Analizando la información estadística entregada, el valor medio de la tierra urbana en la base catastral es de \$ 52/m<sup>2</sup>, el de la tierra rural \$ 355/ha y el del metro construido \$ 842 (en este último valor se incluyen tanto construcciones nuevas como de larga data). Con estos datos, una vivienda tipo en zona urbana, de 250 m<sup>2</sup> de terreno y 100 m<sup>2</sup> cubiertos, tendría un valor fiscal de \$ 97.200. Los datos obtenidos, aunque generales, parecen indicar un desfase importante respecto de los valores actuales, en términos absolutos. Las áreas de Rentas manifestaron, en cambio, que el desfase de las valuaciones fiscales es alto, pudiendo representar actualmente entre un 25% y 40% los valores de mercado actuales.</p> <p>Un nuevo estudio del mercado inmobiliario aseguraría no sólo actualizar los valores, sino</p>		

fortalecer los niveles de equidad, horizontal y vertical, necesarios para una justa distribución de la carga fiscal.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>B</b>
<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	B	
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	C	
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	B	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Según lo informado por el organismo, los niveles de actualización de mejoras son altos. A partir de los datos estadísticos entregados, el registro catastral de la provincia exhibe un promedio de superficie cubierta por inmueble edificado de 172 m<sup>2</sup>, consistente con la media de las provincias más actualizadas bajo estudio, que se ubica en 170 m<sup>2</sup>. En este sentido, el proyecto de mejora mencionado en apartados anteriores, incluyó trabajos de detección de mejoras no declaradas, por lo que era esperable identificar niveles de actualización de construcciones aceptables en la provincia.</p> <p>No obstante, el Catastro informó que no se ejecutan planes sistemáticos de detección de mejoras no declaradas, ni se intercambian datos en forma periódica con municipios u otros organismos, por ejemplo de servicios públicos; enlaces que sí están previstos a partir de la implementación de la nueva plataforma SIP en enero de 2017. Estos indicadores están en línea con las diferencias entre viviendas censadas y viviendas registradas en el catastro, lo que arrojó 43.327 casos, 31% de las parcelas edificadas en la base catastral. Si bien las informaciones indican niveles de actualización aparentemente altos, este aspecto podría ser objeto de análisis detallados, a fin de determinar si existe la posibilidad de más acciones potenciales que llevar adelante.</p> <p>Con relación al nivel de actualización de la clasificación parcelaria (urbana, suburbana, subrural y rural) que impacta en la valuación de las parcelas y consecuentemente en la liquidación del impuesto inmobiliario, si bien no se identificaron estadísticas al respecto, considerando que actualmente la provincia se encuentra ejecutando un proyecto de mejora del Catastro, el que incluye actualización de datos, puede esperarse los mismos no presenten problemas de calidad.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>C</b>

<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	D
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	D
<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	C
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	B
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	A
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En Río Negro no se exige aún la verificación del estado parcelario en ocasión de la transferencia de inmuebles. Por su parte, las DDJJ de propietarios posibilitan la declaración de datos físicos (mejoras), pero no autoavalúos, lo que podría ser de utilidad para propiedades especiales, por ejemplo.</p> <p>Con relación las variables y metodologías usadas en los modelos y procesos valuatorios, pueden señalarse aspectos positivos. El sistema de categorías en uso fue ponderado como simple y sustentable, distintos coeficientes se mantienen actualizados, el organismo utiliza inferencia estadística en los procedimientos que ejecuta y a partir de enero de 2017, con la implementación del SIP, contará con un observatorio de valores inmobiliarios.</p> <p>Otros aspectos, en cambio, se señalaron como deficientes. La valuación de la tierra urbana no considera el uso potencial previsto en las normativas locales y la valuación de la tierra rural utiliza métodos poco apropiados y desactualizados. Estos aspectos requerirían actualización técnica y normativa.</p> <p>La aprobación de valores básicos es competencia de Agencia de Recaudación Tributaria, lo que es una clara fortaleza frente a otros modelos que requieren aprobación legislativa.</p>	

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10.Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>C</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	C	
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	B	
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	B	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Aproximadamente 60% de las propiedades cuentan con Matrícula Folio Real, siendo su amplia mayoría folios digitales. Con relación a los dominios en folio y tomo, el organismo busca ejecutar</p>		

un proyecto de digitalización, para su reguardo y mejora de los procesos internos.

Respecto a los sistemas y bases de datos del organismo, no se obtuvieron mayores precisiones, pero se informó que son convenientes y aseguran la integridad, unicidad y consistencia de los datos registrales.

A nivel de servicios Web, el Registro brinda servicios de consulta de estado de trámites, asientos vigentes e incluso inhibiciones, aunque no se presta el servicio de publicidad directa vía Web. Entre otros proyectos de servicios electrónicos, el organismo cuenta dos a nivel de diseño: uno destinado a la implementación de la “minuta digital” para trámites de inscripciones y un segundo dirigido a la solicitud de informes usando firma digital.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	C	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	C	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
El Registro no cuenta con un cuerpo normativo único actualizado periódicamente; tampoco con un manual de funciones, ni de procesos ni procedimientos. No obstante, el organismo indicó que se está trabajando en la actualización de algunas normativas en virtud del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación.		
A nivel de recursos humanos, se señaló la importancia de fortalecer la capacitación permanente. En ese sentido, es de destacar un proyecto de tecnicatura en “Registración y Publicidad Inmobiliaria” de 3 años de duración, destinada principalmente a agentes del RPI y sus principales usuarios (personal de estudios notariales y/o jurídicos); el proyecto se ejecuta por convenio entre el Ministerio de Gobierno y el Ministerio de Educación, y persigue el otorgamiento de un título homologado por el Ministerio de Educación de la Nación.		
Respecto de la eficiente de los trámites claves, el tiempo promedio de inscripción de una escritura con trámite normal son dos meses, mientras que con trámite preferente, 5 días hábiles.		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>B</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	B	

<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	B
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	B
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En Río Negro se requiere certificado catastral ante la transmisión o constitución de derechos reales. La publicidad catastral incluye información literal, alcanzado afectaciones al dominio si las hubiera, pero se espera que a partir de la implementación del nuevo SIP el certificado incluya también un gráfico del estado parcelario.</p> <p>El proceso de certificación catastral verifica de manera consistente y eficiente si la o las parcelas objeto de trámite son tierras fiscales (cualquier jurisdicción), en particular del dominio público.</p> <p>El registro de las tierras del estado en la base catastral, en todos sus niveles (nacional, provincial y municipal) incluye nomenclatura, identificadores de jurisdicción y la diferenciación si son de dominio público o privado, con excepción de las tierras con dominio eminente (también fiscales) que no cuentan con plano de mensura inscripto.</p> <p>El registro de tierras del estado provincial es llevado adelante por varios organismos, siendo el de mayor relevancia la Dirección de Tierras dependiente del Ministerio de Gobierno. Conforme la información suministrada dichos registros se encuentran completos y actualizados, y su gestión es coordinada entre los organismos, aunque no existe un vínculo informático entre los mismos.</p> <p>Es importante mencionar que se encuentra en vías de aprobación legislativa un Código de Tierras Fiscales, que regula y reglamenta la gestión y transferencia de estos recursos provinciales a los particulares y municipios.</p> <p>Consultados el Catastro y el RPI no se identifican conflictos territoriales ni fraudes en términos generales, al menos vinculados a deficiencias en las estructuras de datos y/o procedimientos de dichos organismos.</p>	

### Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13.Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>B</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	C	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	A	
<i>CUITificación de la base</i>	B	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	C	
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	B	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

La base de datos del impuesto inmobiliario es una base separada de la base de Catastro, que integra las novedades catastrales a través de procesos batch y rutinas programadas. La ejecución de los procesos tiene como ventaja que ambos organismos forman parte de la Agencia de Recaudación Tributaria, y que el área de Tecnologías de la Información es quien lleva adelante estos trabajos en forma periódica.

Los contribuyentes que no son aún titulares registrales, o aquellos vinculados con una vivienda del estado o construida por una entidad civil, pueden realizar un trámite en la Agencia con el fin de que sus datos se incluyan en la emisión del impuesto inmobiliario, junto con los datos de titular registral.

Las cuentas cuyo contribuyente carecen de CUIT son 40.521, 13% de la base. Por su parte, se señalaron algunas dificultades con los domicilios; sólo el grupo de valores nulos o inválidos alcanza a 23.240 casos, cerca del 8% de la base.

Las áreas de emisión y recaudación de la Agencia no tienen vinculación con las áreas de gestión de tierras fiscales, en particular la Dirección de Tierras, salvo aquellos datos que indirectamente son accedidos a través de la base catastral. En este sentido, cualquier deficiencia en su administración y/o falta de vinculación conveniente con el Catastro, repercute en gestión del impuesto inmobiliario.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14.Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>B</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	B	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	B	
<i>Prestación de servicios web</i>	B	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

El SIAT de Río Negro está basado en tecnologías Oracle, cliente servidor, de la década del 2000, que hasta la fecha se ha mantenido actualizado en versiones y a nivel funcional. Parte de las aplicaciones se han ido desarrollando en tecnología Web. El soporte físico, infraestructura, comunicaciones, servidores y equipamiento son modernos y aseguran buena performance de las soluciones. El equipo de recursos humanos también es competente.

A nivel funcional, el SIAT soporta la gestión de todos los tributos y los procesos que demanda la Agencia de Recaudación. Así mismo, se cuenta con herramientas especializadas de inteligencia fiscal y un datawarehouse, que actualiza permanentemente un tablero de control gerencial.

El modelo de datos integrada todos los datos de las dependencias y procesos principales; se administran por ejemplo, tablas únicas de contribuyentes y domicilios, como también cuenta

única por contribuyente.

Se ha implementado una importante cantidad de servicios Web, muchos de ellos con clave fiscal de Afip, lo que disminuyó la atención física de contribuyentes y permitió reasignar recursos humanos a otras tareas, como fiscalización.

Según lo informado por el organismo, entre los aspectos de interés para el corto y mediano plazo, destacan: renovación de la tecnología utilizada para las aplicaciones y servicios Web, capacitación del personal y ampliación de trámites electrónicos.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>		---
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	N/A	
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	N/A	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b> Río Negro no ha descentralizado ni delegado el impuesto inmobiliario urbano a los municipios.		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		D
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b> Está prevista en la legislación, en particular en la Ley Provincial de Vialidad, pero no se utiliza. Recuperar su uso puede significar una oportunidad fundamental para financiar el desarrollo territorial, urbano y rural.		

#### II.2.3.9.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	IMPACTO		
Contribuir al desarrollo	Al finalizar el programa el	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno nacional y la</li> </ul>



<p>económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.</p>	<p><b>impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</b></p>	<p>y evaluación del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<p>provincia mantienen el apoyo político al programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano.</p>	<p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas.</li> <li>• Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> <li>• Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> <li>• Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>• Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>• Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>

	<p>pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>		
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Actualización catastral y de valuaciones urbanas y rurales</p> <p>2. Mejoras en los servicios del Registro de la Propiedad</p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1. Actualización urbana por medios indirectos de “unidades territoriales” y mejoras</p> <p>1.2. Actualización de valores básicos de la tierra rural, urbana y mejoras</p> <p>1.3. Actualización de métodos valuatorios hacia modelos sustentables, reformas normativas necesarias</p> <p>1.4. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones y fortalecimiento del observatorio de valores</p> <p>1.5. Modelización, simulaciones, control de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</p> <p>2.1. Escaneo de la documentación papel (matrículas cartulares y tomos), verificación de actualización / consistencia de datos registrales y catastrales</p> <p>2.2. Implementación de servicios digitales Web, entre ellos publicidad directa, minuta digital para trámites de inscripciones y</p>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>• Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<p><b>Para todos los componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>

3. Mejoras en los sistemas de Rentas	<p><b>solicitud de informes usando firma digital</b></p> <p><b>3.1. Actualización tecnológica de aplicaciones, hasta lograr 100% web nativas, ampliación de servicios vía Internet y personal consustanciado con el cambio y capacitado</b></p> <p><b>3.2. Gestión del impuesto inmobiliario on-line sobre la base de Catastro</b></p>		
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>1. Actualización catastral y de valuaciones urbanas y rurales</p> <p>2. Mejoras en los servicios del Registro de la Propiedad</p> <p>3. Mejoras en los sistemas de Rentas</p>	<p><b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b></p> <p><b>USD 300.000</b></p> <p><b>USD 800.000</b></p> <p><b>USD 700.000</b></p>	<p>Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE</p>	

**Nota**

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como más importante el componente 3, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.

## II.2.3.10. Tierra del Fuego

### II.2.3.10.1. Información Institucional y análisis de información secundaria

La Agencia de Recaudación Faguina (AREF), responsable de la gestión y cobro de todos los tributos en la provincia, es una entidad autárquica dependiente del Ministerio de Economía. Bajo su órbita se desenvuelven las gerencias de Catastro y aquellas vinculadas con la emisión y recaudación tributaria.

El Registro de la Propiedad Inmueble, también objeto de estudio, depende del Poder Judicial.

En lo que respecta al impuesto inmobiliario, la provincia sólo es responsable del cobro del inmobiliario rural, siendo instrumentos de aplicación el Código Fiscal y la Ley Impositiva Anual. En lo que respecta al catastro territorial, el mismo se rige por las leyes provinciales de Catastro y de Valuaciones.

Los municipios, por su parte, son responsables del cobro del impuesto inmobiliario urbano, el que se rige por las respectivas ordenanzas locales.

### Datos básicos e indicadores principales

#### Datos básicos de provincia

Provincia	Tierra del Fuego
Superficie	21.263 km <sup>2</sup>
Cantidad de departamentos y localidades	4 departamentos y 4 localidades
Cantidad de municipios	3
Total de población (2010)	127.205
Población urbana	125.694
Porcentaje de población urbana	99%
Población rural	1.511
Porcentaje de población rural	1%

#### Datos específicos de viviendas y hogares (Censo Nacional de Población, Hogar y Vivienda 2010)

Tipo de vivienda		Viviendas	Hogares	Población
Casa	Tipo A	23.684	26.606	86.385
	Tipo B	1.424		
	Total	25.108		

Rancho	102	106	282
Casilla	3.817	4.149	12.813
Departamento	7.326	7.653	23.747
Pieza/s en inquilinato	226	281	580
Pieza/s en hotel o pensión	43	89	125
Local no construido para habitación	44	47	74
Vivienda móvil	23	25	42
Total	36.689	38.956	124.048

Régimen de tenencia de la vivienda y propiedad del terreno	Total de viviendas particulares
Propietario de la vivienda y el terreno	20.685
Propietario de la vivienda solamente	3.561
Inquilino	9.156
Ocupante por préstamo	1.591
Ocupante por relación de dependencia	912
Otra situación	784
Total	36.689

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	30.598
Parcelas urbanas y suburbanas	29.562
Parcelas edificadas y PHs	S/D
Parcelas rurales	1.036
Total de superficie de tierra registrada	29.201.049.410 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra urbana y suburbana	106.873.610 m <sup>2</sup>
Superficie de tierra rural	29.094.175.800 m <sup>2</sup>
Total de m <sup>2</sup> (mejoras) registrados	6.290.196 m <sup>2</sup>

#### Tierras públicas

Tipo / datos básicos	Cantidad de parcelas	Total de sup. de tierra
----------------------	----------------------	-------------------------

Tierras nacionales	268	827.860.400 m <sup>2</sup>
Tierras provinciales	613	622.777.200 m <sup>2</sup>
Tierras municipales	6.028	12.847.059 m <sup>2</sup>
Totales	6.909	1.463.484.659 m <sup>2</sup>

#### Valuaciones

Valuación total de propiedades	\$ 3.273.611.508
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$ 1.460.934.842
Valuación total tierra rural	\$ 25.293.004
Valuación total de mejoras	\$ 1.787.383.662

#### Indicadores

Tierra registrada en el catastro / superficie provincial	<b>138%</b>
Viviendas censadas <sup>23</sup> / parcelas edificadas	---
Tamaño medio de vivienda	---
Valor medio del m <sup>2</sup> de suelo urbano	<b>\$ 13,7 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de la ha de suelo rural	<b>\$ 8,7 / ha</b>
Valor medio del m <sup>2</sup> construido	<b>\$ 284 / m<sup>2</sup></b>
Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m <sup>2</sup> de terreno y 100 m <sup>3</sup> cub.)	<b>\$ 31.825</b>

#### *II.2.3.10.2. Resultados de cuestionarios y diagnóstico preliminar*

Los siguientes cuadros incluyen por cada categoría, los resultados principales de la evaluación de los indicadores, con sus respectivas dimensiones, como así también una síntesis de la situación y dificultades observadas en cada caso.

#### Administración de datos y gestión del organismo catastral

<sup>23</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010, ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron: casas, departamentos y locales no construidos para habitación. El valor estimado final es 38.607.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>		<b>C</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	C	
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La cartografía catastral cubre la totalidad del territorio provincial, aunque la base alfanumérica presenta un exceso de registración de superficie parcelaria (138% de la superficie total provincial), lo que significa que existen datos superpuestos, repeticiones y/o errores que deberán subsanarse.</p> <p>Los registros de la base alfanumérica tienen vinculación con la cartografía catastral, a través de un identificador común (partida tributaria).</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>		<b>D</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	D	
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	D	
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los objetos territoriales que no constituyen parcelas propiamente dichas, como posesiones, restricciones al dominio, servidumbres administrativas, entre otros, no se registran en la cartografía ni existen procedimientos para su incorporación ni mantenimiento. Tampoco se registran unidades territoriales correspondientes a parcelas no formales, como aquellas provenientes de planes de viviendas estatales o de cooperativas, con materialización de larga data y sin planos aprobados. Sólo se registran parcelas a partir de planos de mensura. Los datos antes mencionados se incorporan, de corresponder, como información asociada a la parcela afectada, la que forma parte de la publicidad catastral en forma literal.</p> <p>El total de viviendas del Censo Nacional 2010 en la provincia, actualizado a 2016, asciende a 38.607. Si bien no pudo determinarse el total de inmuebles edificados en la base del Catastro, el total de parcelas (incluidas baldías y campos rurales) es 30.598, lo que estaría significando aparentes problemas actualización de superficie cubierta, como igualmente la existencia de urbanizaciones consolidadas sin las correspondientes altas en el Catastro, con la figura de parcelas</p>		

provisorias o unidades territoriales sin plano aprobado.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>		<b>C</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	B	
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Las parcelas en la base de datos catastral cuentan con su correspondiente partida tributaria, lo que facilita la vinculación de estos con los datos de la base del impuesto inmobiliario, bases que se administran por separado. Por su parte, conforme lo relevado, la vinculación con los datos del Registro de la Propiedad es más limitada; según lo informado, la base de Catastro no cuenta con los datos de dominio o matrícula del RPI.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>		<b>D+</b>
<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	D	
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	D	
<i>Prestación de servicios web</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Los datos catastrales, cartográficos y alfanuméricos, se administran en sistema separados. Los datos alfanuméricos se gestionan en una base alfanumérica que anualmente se remite a la Agencia para la emisión del impuesto inmobiliario, mientras que los datos cartográficos se manejan sistemas de información geográfica, sin llegar a conformarse una base de datos espacial y un sistema corporativo de gestión de los datos.</p> <p>A nivel de servicios Web, el Catastro cuenta con servicios de información, como la consulta de planchetas, cartas topográficas y una consulta dinámica de cartografía, de acceso público. No se prestan servicios web vinculados con trámites ante el organismo.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
------------------------	------------------------	---------------------



<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>	<b>C</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	C
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	D
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El marco normativo principal no es moderno ni refleja las necesidades actuales y futuras en lo que respecta a ordenamiento y desarrollo territorial.</p> <p>Con relación al personal, se cuenta con profesionales competentes en los puestos claves, pero no es frecuente la capacitación ni el desarrollo sistemático de capacidades y competencias; la AREF cuenta con una política de recursos humanos que podría ser mayor aprovechada en la Gerencia de Catastro.</p> <p>El tiempo promedio de visado de un plano de mensura (excepto loteos y PH) es de 3 a 6 meses.</p>	

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b>		<b>D</b>
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	D	
<i>Política de datos libres</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La provincia cuenta con una iniciativa IDE, pero su desarrollo es aún incipiente. Catastro no forma parte, ni accede a geoservicios OGC de otros organismos. Según se informó, el organismo publica sus datos como geoservicios, información que no pudo corroborarse en su página Web.</p> <p>No existe una política de datos libres, que posibilite la descarga de parte de información relevante del territorio, aunque sí existe una consulta dinámica de la cartografía provincial.</p>		

## Actualización catastral y valuaciones

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>7. Actualización de valores básicos</b>		<b>D</b>
<i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>	D	
<i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>	D	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

Las valuaciones fiscales tienen su origen en un estudio del mercado inmobiliario realizado en 1990. A partir de los datos estadísticos entregados y analizados, el valor medio de la tierra urbana en la base catastral es de \$ 13,7/m<sup>2</sup> y el de la tierra rural \$ 8,7/ha. La iniciativa académica patrocinada por el Lincoln Institute of Land Policy de una Mapa de Valores del Suelo de América Latina (disponible en <http://editor.giscloud.com/map/482036/map/482036/valores-del-suelo-al>) publica algunos valores para Ushuaia para el 1er. semestre de 2016, ubicando los mismos entre \$ 200 y \$ 2.000 / m<sup>2</sup>, según las zonas de la ciudad (de la periferia al centro).

De igual modo, y en base a los mismos datos entregados por el organismo, el valor promedio del metro construido en la base catastral se encuentra en \$ 284 (debe notar que en este último valor se incluyen tanto construcciones nuevas como de larga data), por lo que una vivienda tipo en zona urbana, de 250 m<sup>2</sup> de terreno y 100 m<sup>2</sup> cubiertos, tendría un valor fiscal de \$ 31.825.

Una actualización integral de valores, basada en un estudio del mercado inmobiliario vigente, resulta crítica y totalmente necesaria a fin de recuperar la equidad en la distribución de la carga fiscal en la provincia, al tiempo que fortalecer los ingresos genuinos.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>		<b>B</b>
<i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>	B	
<i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>	B	
<i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>	B	

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

No se llevan adelante planes sistemáticos de detección de mejoras, ni se intercambian datos con otros organismos o empresas de servicios públicos, pero sí se mantienen intercambios regulares con los municipios y es común la presentación de DDJJs por parte de propietarios para la declaración de mejoras. En esta línea, el organismo catastral estima que los niveles de actualización de mejoras son adecuados, aunque no pudieron determinarse estadísticas particulares respecto de esta variable.

Con relación al nivel de actualización de la clasificación parcelaria, en urbanas y rurales, si bien no se identificaron estadísticas específicas, teniendo en cuenta que el catastro mantiene relación habitual con los municipios, es de esperar que estos datos presenten niveles de actualización también aceptables.

Indicador de desempeño	Calificación	Calificación
------------------------	--------------	--------------

	Dimensión	Global
<b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>		<b>D</b>
<i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i>	D	
<i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>	D	
<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	C	
<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	D	
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>En la provincia no se exige la verificación del estado parcelario en ocasión de la transferencia de inmuebles. Por su parte, las DDJJ de propietarios posibilitan la declaración de datos físicos (mejoras), pero no autoavalúos, lo que podría ser de utilidad para propiedades especiales.</p> <p>Con relación las variables y metodologías usadas en los modelos y procesos valuatorios, el organismo informó que el sistema de categorías vigente es simple y sustentable; pero otros aspectos presentaron deficiencias, entre las que se señalan: distintos coeficientes no se mantienen actualizados desde hace tiempo, el organismos no utiliza inferencia estadística, econometría y/o geoestadística como técnicas de análisis para el estudio de los valores, la metodología de valuación de la tierra urbana no considera el uso potencial derivado de las normativas de uso del suelo locales, la valuación de la tierra rural sigue métodos poco apropiados y desactualizados, y no se cuenta con un observatorio de valores.</p> <p>La aprobación de valores básicos requiere aprobación legislativa.</p>		

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>10.Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>		<b>C</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	B	
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	C	
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	C	
<i>Prestación de servicios web</i>	D	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p>		

80% de las propiedades cuenta con Matrícula Folio Real, muchas de las cuales se encuentran escaneadas.

Respecto a los sistemas y bases de datos del organismo, no se obtuvieron precisiones técnicas, pero se informó que son convenientes y aseguran la integridad, unicidad y consistencia de los datos registrales.

A nivel de servicios electrónicos, el Registro no brinda servicios en línea, tampoco es accesible la publicidad directa vía Web.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>		<b>B</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	A	
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	B	
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	C	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
El organismo indicó disponer de un manual de funciones, procesos y procedimientos claros y actualizados, como también de un cuerpo normativo actualizado y ordenado, salvo actualizaciones particulares necesarias, en virtud de nuevo Código Civil y Comercial de la Nación.		
Los tiempos de resolución de trámites no se observaron problemáticos; por ejemplo, la inscripción de una escritura, el proceso principal y de mayor uso, demanda un promedio de 20 días.		
Fortalecer el nivel y capacitación del personal fue apuntada como una necesidad importante por las autoridades, lo que debería formar parte de una política de desarrollo de los recursos humanos del organismo.		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>12.Seguridad jurídica</b>		<b>C+</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	A	
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	C	
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	C	
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	B	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
En la provincia se requiere certificado catastral ante la transmisión o constitución de derechos		

reales. No obstante, la publicidad no incluye información cartográfica de las afectaciones al dominio, lo que debería ser un aspecto a mejorar; durante el procedimiento se verifica de manera consistente y eficiente si la o las parcelas objeto de trámite son tierras del estado.

El registro de las tierras fiscales es llevado adelante por el Catastro provincial, lo que asegura unicidad en las bases de datos; sin embargo se informó presenta problemas de completitud y actualización, situación que limita cualquier acción de protección de dichas tierras.

Con relación a conflictos territoriales y fraudes, los organismos señalaron no existir inconvenientes en ese sentido, al menos vinculados a deficiencias en las estructuras de datos y/o de procedimientos. El RPI en particular, no cuenta con investigaciones administrativas en curso, ni ha efectuado denuncias en el mismo sentido.

### Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>13.Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>		<b>C</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	D	
<i>CUITificación de la base</i>	A	
<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	D	
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	B	
<b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>		
La liquidación del impuesto inmobiliario rural no se realiza sobre la base online del Catastro, son estructuras de datos y tecnologías diferentes. Anualmente el organismo catastral remite al área informática de la AREF un extracto de su base de datos con las novedades (en formato Excel) para ser migradas a la base del impuesto inmobiliario; durante el año pueden realizarse actualizaciones parciales, pero son excepciones esencialmente.		
La base y sistemas del organismo fiscal no posibilitan, en virtud del marco legal vigente, la administración de un contribuyente además del titular registral, esquema de utilidad para casos de demoras en la inscripción de escrituras o planes de vivienda, particularmente estatales.		
La CUITificación de la base del impuesto inmobiliario rural es alta, prácticamente 100%, en parte debido a intercambios de datos con SINTyS. A nivel de domicilios, los mismos están incompletos o presentan importantes deficiencias; generalmente la distribución de boletas es articulada con la Asociación Rural, quien avisa a los propietarios de su disponibilidad para ser retiradas en forma personal.		
Rentas no cuenta con un vínculo directo con bases de datos de tierras fiscales, sin embargo la		

gestión del impuesto inmobiliario rural se realiza sobre los datos del Catastro, quien es el organismo responsable de la administración de dicha información.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>14.Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>		<b>C</b>
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	D	
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	B	
<i>Prestación de servicios web</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>La AREF no cuenta con un SIAT que en forma integrada e integral soporte todos los procesos, administre los datos en un modelo y base de datos única, y aproveche las últimas tecnologías en forma completa. Actualmente cuenta con 2 aplicaciones centrales; por un lado GesTrip, una aplicación cliente servidor desarrollada sobre tecnología de varios años, mantenida por el área Informática de la Agencia, que soporta los procesos claves de la gestión tributaria. Por otra parte, se identifica SAT XXI, un aplicación que trabaja con otra tecnología y otra base de datos, que soporta los procesos de declaración de impuestos por parte de los contribuyentes; recientemente, migrada a plataforma Web (denominada Dracma).</p> <p>El sector señaló como expectativa y necesidad, conformar un proyecto de migración integral de todas las aplicaciones a plataforma Web, como también la integración de los datos en un unificado modelo y tecnología de base de datos.</p> <p>Con relación a servicios Web, según el relevamiento en el portal del organismo, pudieron identificarse algunos, como impresión de boletas y presentación de DDJJ de Ingresos Brutos. El sector manifestó interés y necesidad de ampliarlos, principalmente a partir de la renovación tecnológica de la plataforma de aplicaciones.</p>		

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>		<b>D+</b>
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	D	
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	C	
<p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p>		

No existen vínculos informáticos ni aplicaciones integradas de gestión única de los datos catastrales y del impuesto inmobiliario urbano entre provincia y municipios. A nivel de datos, cada administración cuenta con su propia estructura, pero se mantienen intercambios regulares de las bases de datos.

Indicador de desempeño	Calificación Dimensión	Calificación Global
<b>16.Utilización de contribución por mejoras</b>		<b>D</b>
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	
<p>Síntesis de la situación, comentarios principales</p> <p>Está prevista en la legislación, en particular en la Ley Provincial de Vialidad, pero no se utiliza. Recuperar su uso puede significar una oportunidad fundamental para financiar el desarrollo territorial, urbano y rural.</p>		

### II.2.3.10.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN</b></p> <p>Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.</p>	<p><b>IMPACTO</b></p> <p>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de ingresos propios, observando particularmente los principios de universalidad y equidad. Así mismo, Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad presentan mayor eficiencia y eficacia en sus principales procesos y servicios a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves de las 3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Fortalecer con equidad instrumentos tributarios de base territorial. Y contribuir al desarrollo de</p>	<p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos inmobiliarios fortalecidos y equitativos, basados en valuaciones el mercado inmobiliario, que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> </ul>

capacidades en Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad, para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano.	<p>consideren en especial la valorización generada por la inversión y las políticas públicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recuperación del rol de la contribución por mejoras en el financiamiento del desarrollo territorial.</li> <li>• Catastros completos, siempre actualizados y sustentables; no sólo con datos de la propiedad privada y formal, sino también con datos de la tierra pública, parcelas no formales e informales y demás objetos territoriales.</li> <li>• Información territorial de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.</li> <li>• Seguridad jurídica, tanto en la tenencia y tráfico inmobiliario, como en la protección de la tierra pública.</li> <li>• Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los tributos territoriales, como también valoración de la sociedad en general.</li> <li>• Encuestas a usuarios de Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad.</li> <li>• Análisis de conflictos con tierras privadas y públicas, en fase administrativa y judicial.</li> <li>• Análisis de grado de desarrollo de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y las políticas de datos abiertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
COMPONENTES	ACTIVIDADES	Para todos los componentes	Para todos los componentes
1. Sistema de Información Territorial y fortalecimiento institucional del Catastro	<p>1.1. Diseño general de sistemas y modelos de datos. Nuevo SIT para la gestión integral de todos los procesos y servicios del organismo</p> <p>1.2. Diseño y desarrollo de vínculos y procesos con</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance de los proyectos, aprobados por la UE</li> <li>• Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales</li> </ul>



<p>2. Actualización catastral, tierras fiscales y de valuaciones urbanas y rurales</p>	<p><b>municipios y Registro de la Propiedad</b></p> <p>1.3. Mejoras y nuevos servicios web, e implementación de un observatorio de valores con participación de actores externos</p> <p>1.4. Implementación de un geoportal; consultoría para el fortalecimiento de la IDE provincial</p> <p>1.5. Fortalecimiento institucional: nueva ley y reformas normativas (incorporando la VEP), mejora de procesos (en particular, la visación de planos), política de recursos humanos y desarrollo de capacidades, diseño de un nuevo esquema catastro provincial – catastros municipales, altamente efectivo y eficiente</p> <p>2.1. Revisión de inconsistencias y saneamiento de datos entre bases gráficas y alfanuméricas</p> <p>2.2. Actualización urbana por medios indirectos de “unidades territoriales” y mejoras</p> <p>2.3. Actualización de valores básicos de la tierra rural, urbana y mejoras</p> <p>2.4. Actualización de métodos valuatorios hacia modelos sustentables, reformas normativas necesarias</p> <p>2.5. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</p> <p>2.6. Modelización, control</p>	<p>evaluación de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	<p>apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
--	---	--	--

<p>3. Mejora en las capacidades del Registro de la Propiedad</p> <p>4. Modernización Tecnológica de los Sistemas de la AEREF</p>	<p>de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</p> <p>2.7. Incorporación de datos de dominio en base catastral, para vinculación con el Registro de la Propiedad</p> <p>2.8. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos específicos</p> <p>3.1. Implementación de servicios Web, entre ellos de publicidad directa</p> <p>3.2. Desarrollo y fortalecimiento de los recursos humanos</p> <p>4.1. Nuevo SIAT, actualización tecnológica de aplicaciones y base de datos única; personal consustanciado con el cambio y capacitado</p> <p>4.2. Ampliación de servicios Web</p> <p>4.3. Gestión del impuesto inmobiliario on-line sobre la base de Catastro</p> <p>4.4. Actualización de equipamiento y acondicionamiento en data center, licencias de software de base, fortalecimiento de infraestructura de comunicaciones entre sedes de la Agencia</p>		
<p>COMPONENTES</p> <p>1. Sistema de Información Territorial y fortalecimiento</p>	<p><b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b></p> <p><b>USD 500.000</b></p>	<p>Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias,</p>	

institucional del Catastro		aprobados por la UE	
2. Actualización catastral, tierras fiscales y de valuaciones urbanas y rurales	<b>USD 200.000</b>		
3. Mejora en las capacidades del Registro de la Propiedad	<b>USD 100.000</b>		
4. Modernización Tecnológica de los Sistemas de la AREF	<b>USD 400.000</b>		

### Nota

Si bien el conjunto de acciones que se presentan buscan revertir las principales deficiencias o limitaciones observadas, en un contexto de presupuesto acotado podrían destacarse como más prioritarios los componentes 2 y 4, información que deberá ser validada y ajustada con los organismos locales.

### II.2.3.11. Análisis comparado por provincia

#### II.2.3.11.1. Datos y análisis comparados de provincias

Esta sección presenta información de los diagnósticos y planes de acción estructurada de modo que pueda ser analizada en forma comparada entre las jurisdicciones. Se incluyen las siguientes tablas:

- Datos estadísticos y territoriales básicos a partir de los registros de las bases de datos de los organismos y estadísticas oficiales de organismos nacionales.
- Sumario del diagnóstico PEFA, donde se exhiben valoraciones cualitativas(A a D) de los indicadores y las dimensiones analizadas.
- Datos estadísticos derivados e indicadores generales obtenidos a partir del diagnóstico y demás información relevada, complementando en muchos casos las valoraciones cualitativas del cuadro anterior.
- Síntesis de las acciones propuestas, agrupadas por área de ejecución. El cuadro incluye las acciones que representan mayoritariamente el perfil de reformas propuestas por provincia, quedando fuera aquellas de tipo particular; es importante mencionar que una misma o similar actividad no necesariamente tiene el mismo alcance en distintas provincias, por lo que su interpretación debe ser complementada con el respectivo capítulo de la jurisdicción.
- Síntesis de las inversiones estimadas en las áreas principales y por provincia.

Así mismo, se incluye un capítulo final sobre posibles acciones comunes y transversales que pueden considerarse para lograr economía de escala en las soluciones y mejores resultados.

### II.2.3.11.2. Datos estadísticos y territoriales básicos por provincia

Variable	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
----------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

#### Datos básicos provinciales

Superficie (km <sup>2</sup> )	148.827	94.078	155.488	88.199	53.219	136.351	29.801	78.781	203.013	21.263
Total de población <sup>24</sup>	1.738.929	551.266	1.214.441	992.595	673.307	874.006	1.101.593	1.235.994	638.645	127.205
Población urbana	1.406.283	505.012	1.057.951	822.224	588.570	600.429	812.554	1.059.537	555.970	125.694
Población rural	332.646	46.254	156.490	170.371	84.737	273.577	289.039	176.457	82.675	1.511
Total viviendas urbanas	447.951	152.006	237.904	224.882	142.362	175.215	267.243	345.131	182.963	32.478

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

Cantidad de parcelas	665.052	S/D	305.591	390.738	178.963	213.086	378.846	635.759	306.053	30.598
Parc. Urbanas y suburb.	560.048	S/D	287.488	364.432	162.274	158.036	291.495	504.909	281.408	29.562
Parc. edificadas y PHs	426.289	S/D	220.976	178.462	144.732	104.607	163.291	353.436	141.484	S/D
Parcelas rurales	105.004	S/D	18.103	26.306	14.647	55.050	87.351	130.850	24.645	1.036
Total de superficie de tierra registrada (ha)	921.985	S/D	16.699.548	10.164.586	1.224.643	14.155.973	2.872.700	7.197.547	17.824.114	2.920.105
Sup. de tierra urbana y suburbana (ha)	48.266	S/D	99.183	1.844.351	12.579	12.215	23.537	39.083	35.862	10.687
Superficie de tierra rural (ha)	873.719	S/D	16.600.365	8.320.235	1.212.064	14.143.757	2.849.163	7.158.464	17.788.252	2.909.418

<sup>24</sup>Los datos de población y vivienda corresponden al Censo Nacional 2010.

Variable	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
----------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

Superficie total de tierra fiscal provincial (ha)	93.841	S/D	S/D	S/D	845.843	1.123.606	416.323	S/D	2.090.962	62.278
Total de sup. cubierta registrada (m2)	83.599.128	S/D	22.696.785	13.001.341	24.680.226	11.577.224	22.308.087	49.974.014	24.392.388	6.290.196

#### Valuaciones (en millones de \$)

Valuación total de propiedades	\$ 138.029	S/D	\$ 6.418	\$ 5.527	\$ 19.402	\$ 68.054	\$ 17.711	\$ 95.374	\$ 45.373	\$3.274
Valuación total tierra urbana y suburbana	\$ 28.629	S/D	\$ 561	\$ 695	\$ 4.620	\$ 4.344	\$ 6.682	\$ 14.851	\$ 18.529	\$ 1.461
Valuación total tierra rural	\$ 2.473	S/D	\$ 4.097	\$ 2.818	\$ 1.922	\$ 57.867	\$ 3.885	\$ 48.469	\$ 6.307	\$ 25
Valuación total de mejoras	\$ 106.572	S/D	\$ 1.759	\$ 2.014	\$ 12.860	\$ 5.842	\$ 7.143	\$ 32.053	\$ 20.537	\$ 1.787

### II.2.3.11.3. Sumario diagnóstico PEFA (indicadores / dimensiones) por provincia

Indicador de desempeño / dimensión	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
------------------------------------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

#### Administración de datos y gestión del organismo catastral

<b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>	<b>D+</b>	<b>A</b>	<b>C+</b>	<b>D+</b>	<b>C</b>	<b>D+</b>	<b>B+</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>C</b>
<i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>	C	A	B	C	C	C	A	C	A	C
<i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>	D	A	C	D	C	D	B	A	A	C
<b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>D</b>	<b>B</b>	<b>D</b>
<i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>	C	C	D	D	D	D	D	D	D	D
<i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>	D	B	C	C	D	C	D	D	A	D
<i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i>	D	D	D	D	D	D	D	D	B	D
<b>3. Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B+</b>	<b>D+</b>	<b>C</b>	<b>D+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>	C	C	B	C	C	C	A	A	B	B

<i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>	C	C	A	D	C	D	C	C	B	D
Indicador de desempeño / dimensión	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego

<b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>	D	A	C	D	D	D	D	D	A	D+
<i>Administración única y digital de datos catastrales</i>	D	A	C	D	D	D	D	D	A	D
<i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>	D	A	C	D	D	D	D	D	A	D
<i>Prestación de servicios web</i>	D+	B	D	D	D	D	C	D	B	C
<b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>	B	B	C	D	C	C	C	C	B+	C
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	B	B	D	D	C	C	B	C	A	C
<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	B	B	C	C	C+	B	D	B	B	D
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	B	B	C	D	C	D	C	D	A	C
<b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b>	D+	C+	C+	D+	D+	D	C	D+	C	D
<i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>	C	B	C+	D	C	D	C+	C	C	D
<i>Política de datos libres</i>	D	C	C+	C	D	D	D	D	C	D





<i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>	C	B	D	D	D	C	B	C	C	C
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Indicador de desempeño / dimensión	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
------------------------------------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

<i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>	C	A	D	D	D	D	D	D	B	D
<i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>	D	A	D	D	D	D	A	B	A	D

## Registro de la propiedad y seguridad jurídica

<b>10. Gestión digital y eficiente de datos y servicios registrales</b>	<b>B+</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>D+</b>	<b>C+</b>	<b>D+</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
<i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>	B	D*	A	B	A	C	B	B	C	B
<i>Administración única y digital de datos registrales</i>	A	D*	C	B	B	C	B	D	B	C
<i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>	A	D*	D	C	C	D	B	D	B	C
<i>Prestación de servicios web</i>	B	C	D	D	B	D	D	D	D	D
<b>11. Relevancia y capacidades del organismo registral</b>	<b>A</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
<i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>	A	D*	B	C	B	C	C	C	C	A

<i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>	A	C	C	B	C	B	D	D	C	B
<i>Calidad y política de recursos humanos</i>	A	D*	C	C	C	D	C	C	C	C

Indicador de desempeño / dimensión	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
------------------------------------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

<b>12. Seguridad jurídica</b>	<b>B</b>	<b>B+</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>D+</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>
<i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i>	A	A	D	D	D	A	A	A	A	A
<i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>	C	A	D	D	D	C	C	C	B	C
<i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>	C	C	C	D	D	D	D	D	B	C
<i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>	A	D*	B	C	B	D	B	B	B	B

### Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras

<b>13. Integridad y actualización de la base del impuesto inmobiliario</b>	<b>C</b>	<b>C+</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>D+</b>	<b>D+</b>	<b>C</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<i>Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro</i>	D	D	D	D	D	D	D	A	C	D
<i>Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente</i>	A	A	A	D	C	D	A	C	A	D
<i>CUITificación de la base</i>	B	B	C	A	C	D	D*	B	B	A

<i>Calidad y consistencia de domicilios</i>	D	C	D	B	D	C	D	C	C	D
<i>Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas</i>	C	C	C	C	D	C	C	D	B	B

Indicador de desempeño / dimensión	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
------------------------------------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

<b>14. Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>	C	D	B	B	C+	C	B	B	B	C
<i>Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno</i>	C	D	B	B	C	D	B	A	B	D
<i>Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves</i>	C	D	B	B	B	C	B	A	B	B
<i>Prestación de servicios web</i>	B	D	B	B	B	C	B	C	B	C
<b>15. Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>	---	---	D+	D	---	---	---	---	---	D+
<i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios</i>	N/A	N/A	C	D	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	D
<i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>	N/A	N/A	D	D	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	C
<b>16. Utilización de contribución por mejoras</b>	D	D	D	D	---	D	D	---	D	D
<i>Utilización de contribución por mejoras</i>	D	D	D	D	N/A	D	D	N/A	D	D

## Datos derivados e indicadores claves por provincia

Variable	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
----------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

### Calidad y actualización de datos territoriales

Tierra registrada en catastro/ superficie provincial	6 %	---	107 %	114%	23%	104%	96%	91%	88%	138%
Viviendas censadas proyec. <sup>25</sup> / parcelas edificadas	13% más	---	18% más	34% más	6% más	79% más	77% más	94%	31% más	---
Estimado de unidades territoriales por incorporar <sup>26</sup>	55.000	---	38.577	60.363	9.000	82.338	95.000	0	43.327	10.000
Porcentaje de parcelas sin datos de dominio	50%	---	0%	13%	0%	---	10%	2%	10%	---
Porcentaje de propiedades con Matrícula Folio Real	45%	---	90%	75%	95%	50%	37%	---	60%	80%
Fecha del último revalúo con estudio del mercado inmobiliario	---	2005	1984 (urb) 2009 (rural)	1983 (urb) 1968 (rural)	2001	---	2012	2000 (urb) 1995 (rural)	2008	1990
Valor fiscal medio del m2 de suelo urbano	\$ 59	---	\$ 0,57	\$ 0,04	\$ 37	\$ 36	\$ 28	\$ 38	\$ 52	\$14
Valor fiscal medio de ha de suelo rural	\$ 2.831	---	\$ 247	\$ 339	\$ 1.586	\$ 4.091	\$ 1.364	\$ 6.771	\$ 355	\$9

<sup>25</sup> Viviendas del Censo Nacional 2010 ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento poblacional. Se consideraron casas, departamentos y locales no construidos para habitación.

<sup>26</sup> Este indicador muestra la cantidad de viviendas censadas proyectadas a 2016 por encima del total de parcelas edificadas; la diferencia puede deberse a falta de registración de parcelas no formales (generalmente planes de vivienda estatales o cooperativas sin aprobación) y asentamientos informales, e incluso algunos casos de parcelas formales sin existencia en los registros del organismo, pero también pueden ser casos de desactualización de superficie cubierta (estado de baldío a edificado).

Variable	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
----------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

Valor fiscal medio del m2 construido	\$ 1.275	---	\$ 78	\$ 155	\$ 521	\$ 505	\$ 320	\$ 693	\$ 842	\$ 284
Valor fiscal medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m2 de terr. y 100 m2 cub)	\$ 142.250	---	\$ 7.942	\$ 15.510	\$ 61.350	\$ 59.500	\$ 39.000	\$ 78.800	\$ 97.200	\$ 31.825
Porc. estimado valor fiscal tierra urbana respecto del mercado	30%	10%	0,7%	0,1%	10%	---	5%	---	30%	2%
Porc. estimado valor fiscal tierra rural respecto del mercado	4%	10%	1,8%	1,2%	15%	---	---	---	30%	---
Tamaño medio de vivienda en base catastral (m2 cubiertos)	196	---	103	73	170	110	115	123	172	---
Porcentaje estimado desactualización de mejoras	15%	---	N/A	57%	N/A	34%	29%	25%	N/A	0
Volumen estimado de superficie cubierta a incorporar (m2)	N/A	---	N/A	17.000.000	N/A	6.000.000	9.000.000	16.500.000	N/A	---
Exigencia de VEP	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	NO
Exigencia de Certificado Catastral	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI

### Tecnologías y eficiencia en la atención al ciudadano

Sistema único de admin. de datos y procesos catastrales (SIT)	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Consulta web del Catastro para profesionales	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	SI

Variable	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
----------	---------	---------	-------	------------	-------	---------------------	----------	------------	-----------	------------------

Sistema único de admin. de datos y procesos registrales (SIR)	SI	---	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI
Consulta web de dominios para profesionales	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO
Base de datos del Inmobiliario y Catastro única o integrada	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
Sistema único de admin. de datos y procesos de Rentas (SIAT)	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI	NO
Servicios web principales (emisión de boletas, DDJJs)	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Días promedio para el visado de un plano de subdivisión <sup>27</sup>	---	Hasta 180	Hasta 180	Hasta 150	---	---	90	17	7	Hasta 180
Días promedio para la inscripción de una escritura <sup>28</sup>	4	---	45	3 a 30	120	30	360	210	60	20

## Referencias

--- Este símbolo se usa cuando no se recibieron los datos desde la jurisdicción o no existía; una valoración subjetiva, no obstante, puede consultarse en el diagnóstico PEFA de indicadores y dimensiones.

N/A: se usó para el caso de las 4 jurisdicciones con mayor nivel de registración de mejoras (Mendoza, Salta considerando los resultados del proyecto finalizado en 2015, Jujuy y Río Negro), a partir de las cuales se obtuvo un promedio de referencia, de 170 m2; por ello, para estas 4 provincias no se evaluó niveles de desactualización en esta variable.

<sup>27</sup>Trámite normal.

<sup>28</sup>Trámite normal.

[illegible]



[illegible]

## Síntesis de inversiones estimadas en áreas principales, por provincia

Componentes (MM USD)	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
Catastro	3,44	0,83	1,99	4,18	1,7	3,06	3,2	4,1	0,3	0,7
Registro de la Propiedad	---	---		1,58		1,3	0,8	1,5	0,8	0,1
Rentas	4,4	2,5	---	0,5	1	1	---	---	0,7	0,4
Estimado total	7,84	3,33	1,99	6,26	2,7	5,36	4	5,6	1,8	1,2

### Notas

- Total estimado todas las acciones para las 10 provincias: **40 MM de dólares.**
- Las estimaciones para las primeras 4 provincias (Mendoza, Neuquén, Salta y Corrientes) se realizaron a partir de análisis más detallados y con participación de las mismas jurisdicciones, por lo que se presumen más ajustadas al posible costo real de las mismas. Las estimaciones de inversión en las 6 provincias restantes se realizaron como referencia a partir de aquellas.

### II.2.3.12. Acciones comunes y transversales

El diagnóstico y análisis de propuestas de acción, exhibió una importante cantidad de actividades a ejecutar comunes entre las jurisdicciones. En consecuencia, sería muy positivo prever financiamiento para estudios y acciones transversales o desde el nivel central que aborden temas de homogeneización de modelos, procesos claves, implementación de herramientas y desarrollo de capacidades, actividades que podrían ser diseñadas y ejecutadas con los organismos de carácter federal en la materia, como el Consejo Federal del Catastro (CFC) y Consejo Federal de los Registros de la Propiedad Inmueble.

En este sentido, se propone considerar la realización de los siguientes estudios y/o acciones, sin ser exhaustivo:

- Evaluar mayor homogeneización en los marcos legales provinciales en temas de territorio, en concordancia con la Ley Nacional de Catastro, o bien establecer presupuestos mínimos u orientaciones para las legislaciones locales.
- Avanzar hacia una mayor homogeneización en los modelos de datos del territorio, incluso considerando recomendaciones internacionales, como el Land Administration Domain Model (LADM – ISO 19.152), el que incluye tanto objetos del catastro como del registro de la propiedad.
- Considerar la implementación de un “Sistema de Información Catastral Nacional” sobre la base de vincular las bases de datos de los catastros provinciales. En este sentido, el CFC ha formulado el proyecto “Fortalecimiento Institucional para la Homogeneización de los Datos Catastrales a Nivel Nacional” que debería ser considerado a estos efectos.
- Avanzar hacia una mayor homogeneización en los modelos valuatorios, teniendo en cuenta que todas las provincias utilizan valores y técnicas diferentes<sup>29</sup>. En este sentido, no sólo los modelos, sino también metodologías y uso de herramientas específicas, tablas, estándares de calidad, entre otros aspectos.
- Evaluar el desarrollo de plataformas de software, APIs y demás herramientas que eventualmente puedan ser comunes y de libre disponibilidad para todos los catastros, registros de la propiedad y administraciones tributarias, sin perjuicio de los sistemas de información locales con los que puedan coexistir.
- Construir capacidades institucionales y desarrollar recursos humanos, en especial los funcionarios de carrera, para lo cual podrían articularse programas con organismos internacionales en la materia. En el caso de los organismos catastrales, pueden mencionarse la Federación Internacional de Agrimensores (FIG), el Lincoln Institute of Land Policy y el Comité Permanente del Catastro Iberoamérica, entre otros. En el caso de

---

<sup>29</sup> “Métodos Valuorios en la República Argentina”, 2013, Consejo Federal del Catastro, Argentina.

las Administraciones Tributarias, en cambio, se destaca el caso del CeATS (Centro de Administraciones Subnacionales).

- Desarrollar en particular, seminarios para la (re)implementación del uso de la Contribución por mejoras, instrumentos que cuentan con marcos legales en la mayoría de las provincias y en ocasión de los proyectos de actualización de datos y fortalecimiento institucional que se ejecutarán en las provincias.
- Diseñar un modelo de interacción institucional entre catastros provinciales y catastros municipales que supere los magros resultados obtenidos en las últimas 2 décadas en este tema, que sirva a su vez como orientaciones o “buenas prácticas” que implementar paulatinamente en provincias y municipios.
- Desarrollar documentos o guías de buenas prácticas que posibiliten el intercambio de experiencias entre las jurisdicciones, en temas centrales como atención al ciudadano, plazos de resolución de trámites claves, estrategias de actualización catastral, estrategias de aumento de la recaudación, modelos organizacionales, entre otras.

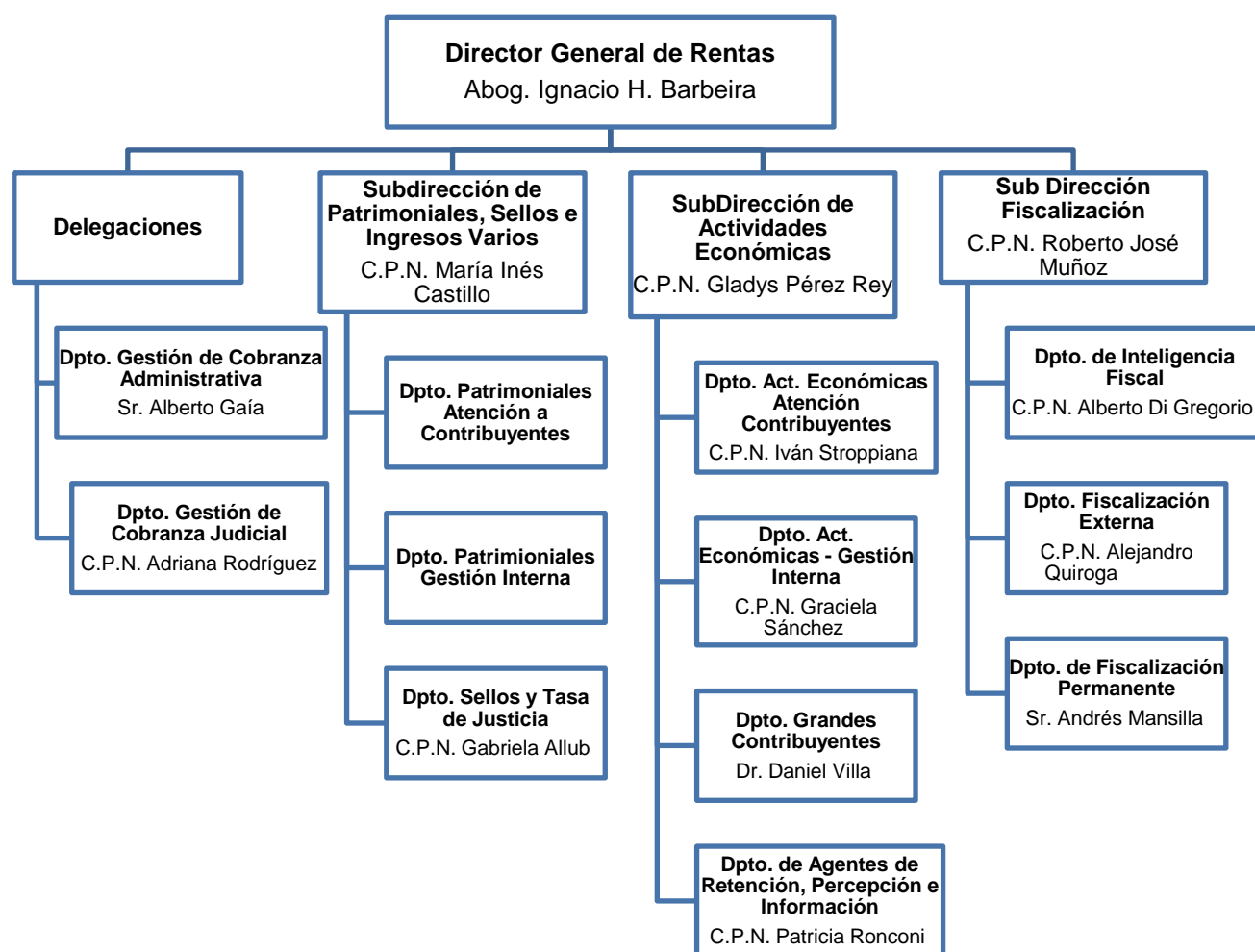
## II. 3. Impuesto a los Ingresos Brutos y Sellos

### II. 3.1. Mendoza

#### II. 3.1.1. Información Institucional

En el caso de la Provincia de Mendoza, la Administración Tributaria la lleva a cabo la Dirección General de Rentas, un ente autárquico que depende de la Administración Tributaria de la Provincia.

A continuación se presenta la estructura de la Dirección de Rentas de la provincia de Mendoza. Las áreas correspondientes a Catastro y Registro de presentaron previamente en el apartado específico.



En la Provincia de Mendoza, el organismo recaudador funciona en tres edificios (Casa de Gobierno, Fiscalización y Capacitación por separado). Además, cuenta con 5 delegaciones (4 en el interior y

Indicadores de desempeño para Mendoza	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
1. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					B
Competencias y Financiamiento		B				B
Instalaciones		B				B
Delegaciones y Receptorías		A				A
Desarrollos informáticos		C				C
2. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					B
Dotación, incorporación y carrera administrativa		B				B
Incentivos por Desempeño		B				B
Capacitación		B				B
3. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas						
Ingresos Brutos	M2					C+
Registro de Contribuyente		B				B
Grandes Contribuyentes		B				B
Pequeños Contribuyentes		C				C
Administración de agentes de Retención		C				C
Sellos	M2					C+
Gestión		C				C
Registro		B				B
Automotor	M2					B
Gestión		B				B
Registro		B				B
Otros ingresos	M1					B
Regalías		B				B
4. Fiscalización y Cobranzas						
Fiscalización	M2					C+
Fiscalización Interna		C				C
Fiscalización Externa		C				C
Fiscalización Permanente		B				B
Inteligencia Fiscal		C				C
Gestión de cobranza	M2					C
Cobranza Administrativa		C				C
Cobranza Coactiva		C				C
5. Relación con el Contribuyente						

<b>Vínculo con el Contribuyente</b>	<b>M2</b>		<b>B+</b>
<i>Autogestión</i>		B	B
<i>Atención al Público</i>		B	B
<i>Cultura Tributaria</i>		A	A
<b>6. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b>			
<b>Planeamiento</b>	<b>M2</b>		<b>B</b>
<i>Planificación Estratégica</i>		B	B
<i>Planificación Operativa</i>		B	B
<b>Publicación de Resultados</b>	<b>M2</b>		<b>B</b>
<i>Recaudación e Incumplimiento</i>		A	A
<i>Estudios e Informes</i>		C	C

La provincia de Mendoza presenta un funcionamiento de su administración tributaria es aceptable en general, aunque presenta varios aspectos en los que se observan factores limitantes que necesitan mejorarse. En el análisis se consideran el impuesto a los Ingresos Brutos, Sellos, Automotor, y también las regalías. En cuanto a las capacidades operativas se observa un buen funcionamiento en general, pero en los desarrollos informáticos se observan problemas (inadecuada integración entre áreas). En cuanto a la política de recursos humanos se observa un buen desempeño general (calificación B), identificándose la necesidad de aumentar la capacitación del personal.

Al evaluar el proceso de recaudación de los impuestos<sup>30</sup> se aprecian las siguientes cuestiones. En Ingresos Brutos el desempeño presenta algunos problemas (calificación C+). En cuanto al funcionamiento del Registro de destaca el aplicativo vía AFIP para las altas, pero la depuración de la base no está automatizada. En cuanto a los Agentes de Retención se identifica la necesidad de un sistema para su seguimiento y control. Los pequeños contribuyentes no tienen un tratamiento especial que optimice su nivel de cumplimiento (calificación C). En el caso del Impuesto a los sellos se observan problemas en la gestión del impuesto (procedimientos manuales). En el impuesto automotor el funcionamiento es aceptable (calificación B).

En Fiscalización (calificación B+) y Cobranzas (calificación C) se observan problemas que afectan la eficiencia recaudatoria. Entre los problemas se destacan el acceso a los sistemas de manera manual (dificulta la fiscalización) y la ausencia de una adecuada matriz de riesgos (necesaria para la inteligencia fiscal).

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento es muy bueno (calificación B+), destacándose las políticas favorables a una mejor cultura tributaria y a seguir ampliando los servicios que pueden autogestionarse.

<sup>30</sup> Se excluyendo el impuesto inmobiliario, que se analiza junto con el funcionamiento del Catastro.

En relación al planeamiento no se observan limitantes de relevancia (calificación B). Es excelente la el detalle de información sobre recaudación y morosidad (calificación A). Pero la administración tributaria no presenta informes regulares en donde se analice la incidencia económica de la recaudación (calificación C).

### *II. 3.1.3. Productos posibles a financiar especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos*

#### **Mendoza**

<b>Desarrollos Informáticos</b>	Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos. Que incluya un proceso de mejora en la gestión de proyectos nuevos, del mantenimiento de las aplicaciones y resolución de requerimientos. Capacitación Incorporación de Métricas. Mejores prácticas. Fortalecer con capital humano las actividades de programación y testing
<b>Grandes Contribuyentes (IIBB)</b>	
<b>Cobranza Administrativa</b>	Sistema de Cobranza Administrativa. Automatización de reclamos y pasos administrativos. Seguimiento de reclamos . Información para control
<b>Reclamo Judicial</b>	Sistema de Cobranza Judicial. Seguimiento de causas. Control de gestión de Procuradores. Facilitación de tareas de los procuradores. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Determinación y control de honorarios. Información para control
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo. Automatización de cruce de información con otros organismos. Intimaciones automáticas por casos de inconsistencias en declaraciones de impuestos o por detección de elevado riesgo de evasión.
<b>Fiscalización Externa (IIBB)</b>	Sistema de Fiscalización. Control de gestión de los fiscalizadores y casos asignados. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Información para control. Equipos para fiscalización incorporando Smart phone y o Tablet con aplicaciones que permitan hacer más eficiente y eficaz la fiscalización.
<b>Agentes de Retención y Percepción</b>	Sistema de Administración para Agentes de Retención y Percepción. Automatización del cruce de datos entre retenciones y percepciones realizadas y declaraciones de los contribuyentes El contribuyente podrá consulta vía web retenciones o percepciones informadas.
<b>Administración de Planes de Pago</b>	Sistema de administración de planes de pago. Automatización del control de pago, de las intimaciones ante incumplimientos y de la caducidad de planes.
<b>Atención al público</b>	Sistema que permita registrar cada transacción que realiza el ciudadano con el organismo recaudador (OR). Instrumento para detectar



satisfacción del ciudadano en su relación con el OR y que permita revisión y aplicación de mejoras que impacten en la percepción de los ciudadanos.

Seguimiento de los trámites por parte del ciudadano. Polifuncionalidad y especialización Implementación de sistema de Turnos con control centralizado para optimizar la atención de cada lugar.

**WEB y medios de pago**

**Edificio y mobiliario**

**Conectividad**

**Sistema en Sellos** Sistema de liquidación del impuesto de Sellos

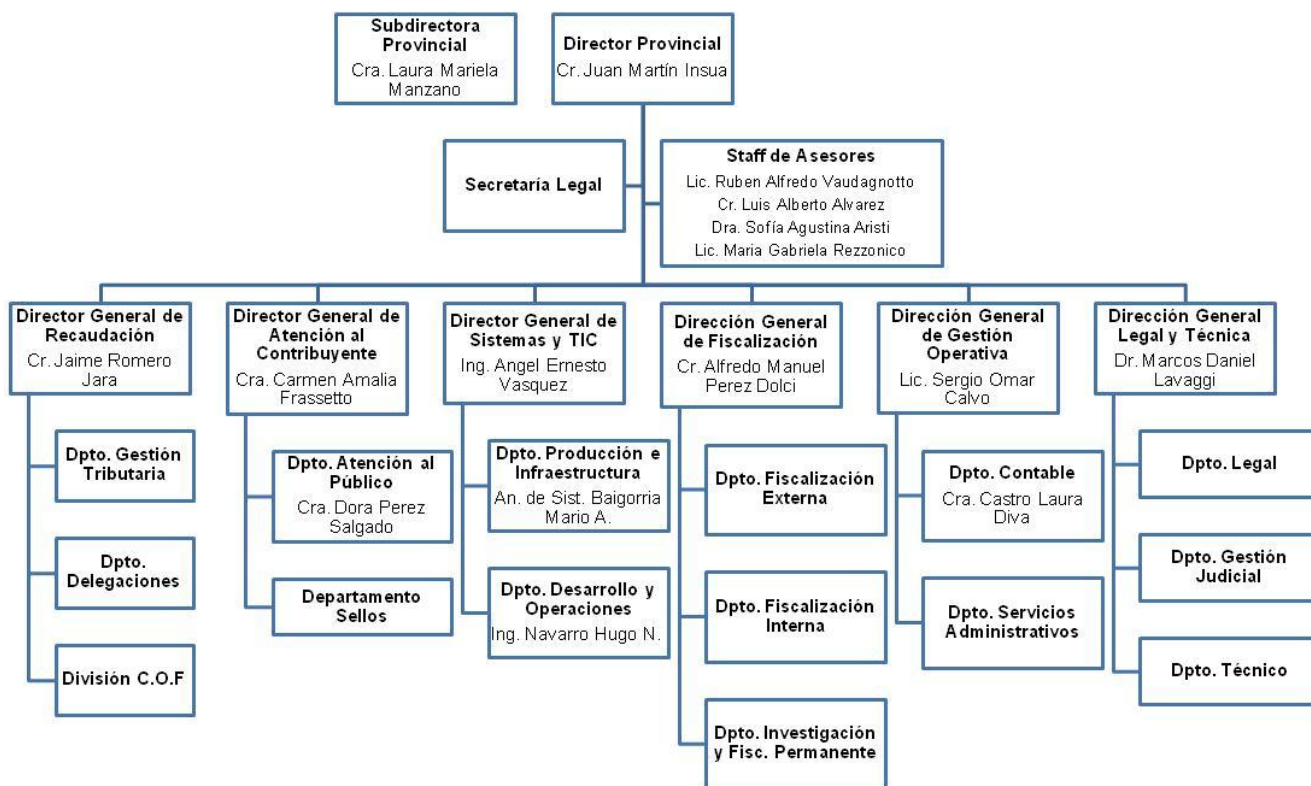
**Sistema para Regalías**

**Otros** Digitalizar base y documentación de Dirección de Personas Jurídicas que permita consultas remotas de DGR sobre sociedades.

## II. 3.2. Neuquén

### II. 3.2.1. Información Institucional

En la provincia de Neuquén, el organismo recaudador es la Dirección de Rentas, idéntica denominación que en la provincia de Mendoza. Sin embargo, dicha entidad no funciona como un organismo autárquico. A continuación se presenta su estructura institucional.



En la Provincia de Neuquén, el organismo recaudador funciona en un edificio (de los 6 pisos, de los 6 pisos, corresponden al organismo recaudador, 2 al área de Catastro y el último es un salón de reuniones). Además, cuenta con 10 delegaciones (9 en el interior y una en CABA). Por su parte, el horario de trabajo habitual es de 08 am a 15 hrs, mientras que la Atención al Público es de 08 a 13 hrs.

### II. 3.2.2. Diagnóstico cuestionarios

#### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Neuquén

Indicadores de desempeño para Neuquén	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
a. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					C+
Competencias y Financiamiento		B				B
Instalaciones		C				C
Delegaciones y Receptorías		B				B
Desarrollos informáticos		C				C
b. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					C+

<i>Dotación, incorporación y carrera administrativa</i>		B	B
<i>Incentivos por Desempeño</i>		C	C
<i>Capacitación</i>		C	C
<b>c. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas</b>			
<b>Ingresos Brutos</b>	<b>M2</b>		<b>C+</b>
<i>Registro de Contribuyente</i>		B	B
<i>Grandes Contribuyentes</i>		D	D
<i>Pequeños Contribuyentes</i>		C	C
<i>Administración de agentes de Retención</i>		C	C
<b>Sellos</b>	<b>M2</b>		<b>C</b>
<i>Gestión</i>		C	C
<i>Registro</i>		C	C
<b>Automotor</b>	<b>M2</b>		
<i>Gestión</i>			
<i>Registro</i>			
<b>Otros ingresos</b>	<b>M1</b>		<b>B</b>
<i>Regalías</i>		B	B
<b>d. Fiscalización y Cobranzas</b>			
<b>Fiscalización</b>	<b>M2</b>		<b>C</b>
<i>Fiscalización Interna</i>		C	C
<i>Fiscalización Externa</i>		C	C
<i>Fiscalización Permanente</i>		C	C
<i>Inteligencia Fiscal</i>		C	C
<b>Gestión de cobranza</b>	<b>M2</b>		<b>C</b>
<i>Cobranza Administrativa</i>		C	C
<i>Cobranza Coactiva</i>		C	C
<b>e. Relación con el Contribuyente</b>			
<b>Vínculo con el Contribuyente</b>	<b>M2</b>		<b>B</b>
<i>Autogestión</i>		C	C
<i>Atención al Público</i>		B	B
<i>Cultura Tributaria</i>		B	B
<b>f. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b>			
<b>Planeamiento</b>	<b>M2</b>		<b>C</b>
<i>Planificación Estratégica</i>		C	C
<i>Planificación Operativa</i>		C	C
<b>Publicación de Resultados</b>	<b>M2</b>		<b>C+</b>
<i>Recaudación e Incumplimiento</i>		B	B
<i>Estudios e Informes</i>		C	C

La provincia de Neuquén presenta un funcionamiento de su administración tributaria con varios problemas que limitan su eficiencia recaudatoria. Se consideran el impuesto a los Ingresos Brutos, Sellos y también las Regalías. En cuanto a las capacidades operativas se observan problemas en varios aspectos (calificación C+), identificándose problemas de flexibilidad y la necesidad de sumar

delegaciones en el interior provincial, dada la evolución económica de la provincia. En desarrollos informáticos existen problemas (calificación C) debido a la obsolescencia de los sistemas (dificultando la integración de bases de datos) y también se pueden presentar cuellos de botellas en los desarrollos debido a la variedad de tareas que deben realizar para mantener actualizado los sistemas. También se observan algunas limitaciones en los equipamientos. En cuanto a la política de recursos humanos también se observan dificultades (calificación C+), principalmente en los incentivos que enfrenta el personal.

Al evaluar el proceso recaudatorio de los impuestos se obtiene el siguiente diagnóstico: en Ingresos Brutos el desempeño presenta problemas, principalmente en el tratamiento de los grandes contribuyentes (calificación D) y de los agentes de retención (calificación C), por no tener el área respectiva la importancia adecuada en la estructura de la administración tributaria. En cuanto al registro de los contribuyentes locales, están evaluando tener un mejor sistema. En el caso del Impuesto a los sellos se observan problemas en la gestión del impuesto (muchos procedimientos son manuales). En el caso de las regalías, se presentan dificultades para evaluar el grado de veracidad de las declaraciones juradas referidas a la producción de gas (problema común a todas las provincias productoras).

En Fiscalización (calificación C) y Cobranzas (calificación C) se observan problemas que afectan la eficiencia recaudatoria. Entre los problemas que condicionan la fiscalización se destacan la falta de integración con otras bases de datos por el sistema obsoleto empleado y recursos insuficientes (personal y equipamiento). Tampoco disponen de una adecuada matriz de riesgos (necesaria para la inteligencia fiscal).

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento debe mejorar en varios aspectos (calificación C+), principalmente en facilitar la autogestión del contribuyente.

En relación al planeamiento se observan algunas limitantes (calificación C), que están relacionados con los problemas ya mencionados. Es buena la información sobre recaudación (calificación B), y no presenta informes regulares en donde se analice la incidencia económica de la recaudación (calificación C).

### ***II. 3.2.3. Productos posibles a financiar en su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos***

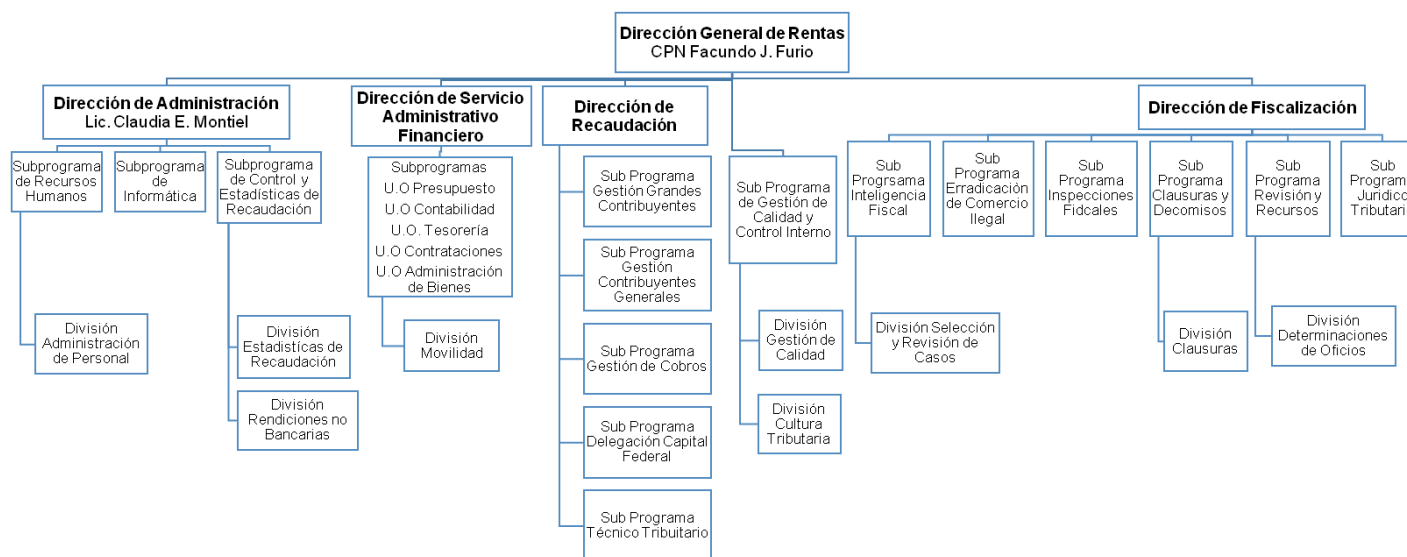
Neuquén	
<b>Desarrollos Informáticos</b>	Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos. Que incluya un proceso de mejora en la gestión de proyectos nuevos, del mantenimiento de las aplicaciones y resolución de requerimientos. Capacitación Incorporación de Métricas. Mejores prácticas. Fortalecer con capital humano las actividades de programación y testing
<b>Grandes Contribuyentes (IIBB)</b>	Gestión de Grandes Contribuyentes del impuesto a los Ingresos Brutos. Normativa. Estructura organizacional e Implementación del Sistema de seguimiento y control de grandes contribuyentes.

<b>Cobranza Administrativa</b>	Sistema de Cobranza Administrativa. Automatización de reclamos y pasos administrativos. Seguimiento de reclamos. Información para control
<b>Reclamo Judicial</b>	Sistema de Cobranza Judicial. Seguimiento de causas. Control de gestión de Procuradores. Facilitación de tareas de los procuradores. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Determinación y control de honorarios. Información para control
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo. Automatización de cruce de información con otros organismos. Intimaciones automáticas por casos de inconsistencias en declaraciones de impuestos o por detección de elevado riesgo de evasión.
<b>Fiscalización Externa (IIBB)</b>	Sistema de Fiscalización. Control de gestión de los fiscalizadores y casos asignados. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Información para control. Equipos para fiscalización incorporando Smart phone y o Tablet con aplicaciones que permitan hacer más eficiente y eficaz la fiscalización.
<b>Agentes de Retención y Percepción</b>	Sistema de Administración para Agentes de Retención y Percepción. Automatización del cruce de datos entre retenciones y percepciones realizadas y declaraciones de los contribuyentes El contribuyente podrá consulta vía web retenciones o percepciones informadas.
<b>Administración de Planes de Pago</b>	Sistema de administración de planes de pago. Automatización del control de pago, de las intimaciones ante incumplimientos y de la caducidad de planes.
<b>Atención al público</b>	Sistema que permita registrar cada transacción que realiza el ciudadano con el organismo recaudador (OR). Instrumento para detectar satisfacción del ciudadano en su relación con el OR y que permita revisión y aplicación de mejoras que impacten en la percepción de los ciudadanos. Seguimiento de los trámites por parte del ciudadano. Polifuncionalidad y especialización Implementación de sistema de Turnos con control centralizado para optimizar la atención de cada lugar.
<b>WEB y medios de pago</b>	
<b>Edificio y mobiliario</b>	Necesidad de modernizar el mobiliario.
<b>Conectividad</b>	
<b>Sistema en Sellos</b>	Sistema de liquidación del impuesto de Sellos
<b>Sistema para Regalías</b>	Sistema para control de liquidación de regalías hidrocarburíferas
<b>Otros</b>	

## II. 3.3. Salta

### II.3.3.1. Información Institucional

El organismo encargado de la recaudación en la provincia de Salta es la Dirección General de Rentas. A nivel funcional, no es un organismo autárquico.



En la Provincia de Salta, el organismo recaudador funciona en tres edificios. En la capital, posee 3 delegaciones y 5 puestos de control, mientras que en el resto del país cuenta con 4 delegaciones (3 en el interior y una en CABA), y más de 20 receptorías. Por su parte, el horario de trabajo habitual es de 08 am a 16 hrs, al igual que el horario de Atención al Público.

### II. 3.3.2. Diagnóstico de la provincia

#### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Salta

Indicadores de desempeño para Salta	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
a. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					B
Competencias y Financiamiento		B				B
Instalaciones			B			B
Delegaciones y Receptorías				B		B
Desarrollos informáticos					B	B
b. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					B
Dotación, incorporación y carrera administrativa		B				B
Incentivos por Desempeño				B		B
Capacitación					B	B
c. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas						
Ingresos Brutos	M2					B+
Registro de Contribuyente		A				A
Grandes Contribuyentes			A			A
Pequeños Contribuyentes				C		C
Administración de agentes de Retención					A	A
Sellos	M2					C+
Gestión		C				C
Registro			B			B
Automotor	M2					
Gestión						
Registro						
Otros ingresos	M1					B
Regalías			B			B
d. Fiscalización y Cobranzas						
Fiscalización	M2					B
Fiscalización Interna		B				B
Fiscalización Externa			B			B
Fiscalización Permanente				B		B
Inteligencia Fiscal					B	B
Gestión de cobranza	M2					B
Cobranza Administrativa			B			B
Cobranza Coactiva				B		B
e. Relación con el Contribuyente						
Vinculo con el Contribuyente	M2					B

Autogestión	C	C
Atención al Público	B	B
Cultura Tributaria	B	B
<b>f. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b>		
<b>Planeamiento M2</b>		<b>B</b>
Planificación Estratégica	B	B
Planificación Operativa	B	B
<b>Publicación de Resultados M2</b>		<b>B</b>
Recaudación e Incumplimiento	B	B
Estudios e Informes	B	B

La provincia de Salta presenta un funcionamiento de su administración tributaria bueno en general. Se considera el Impuesto a los Ingresos Brutos, y Sellos. En cuanto a las capacidades operativas se observa un buen funcionamiento en general (calificación B), destacándose como cuestión a resolver los problemas de conectividad que tienen las delegaciones del interior. No se observan problemas de relevancia en la política de recursos humanos (calificación B).

Al evaluar el proceso recaudatorio de los impuestos se obtuvo el siguiente diagnóstico. En Ingresos Brutos el desempeño es excelente en el funcionamiento del Registro y en el tratamiento de los Grandes Contribuyentes y Agentes de Retención (calificación A). En el caso del Impuesto a los sellos el desempeño es aceptable (calificación B) ya que tienen un sistema de registro (parcial). En el caso de las regalías, se presentan dificultades en evaluar el grado de veracidad de las declaraciones de producción de gas (problema común a todas las provincias productoras).

En Fiscalización (calificación B) y Cobranzas (calificación B) se aprecia un funcionamiento satisfactorio, no observándose problemas particulares en las diferentes dimensiones consideradas.

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento es aceptable (calificación B), observando un desarrollo insuficiente de los mecanismos de autogestión (calificación C).

En relación al planeamiento no se observan limitantes de relevancia (calificación B). Es bueno el detalle de la información sobre recaudación y morosidad (calificación B). En los informes regulares se observa cierto tratamiento de la incidencia económica de la recaudación (calificación B).

### **II. 3.3.3. Productos posibles a financiar en la Provincia de Salta, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos**

Salta	
<b>Desarrollos Informáticos</b>	Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos. Que incluya un proceso de mejora en la gestión de proyectos nuevos, del mantenimiento de las aplicaciones y resolución de requerimientos. Capacitación Incorporación de Métricas. Mejores prácticas. Fortalecer con capital humano las actividades de programación y testing
<b>Atención al</b>	Sistema que permita registrar cada transacción que realiza el ciudadano con el

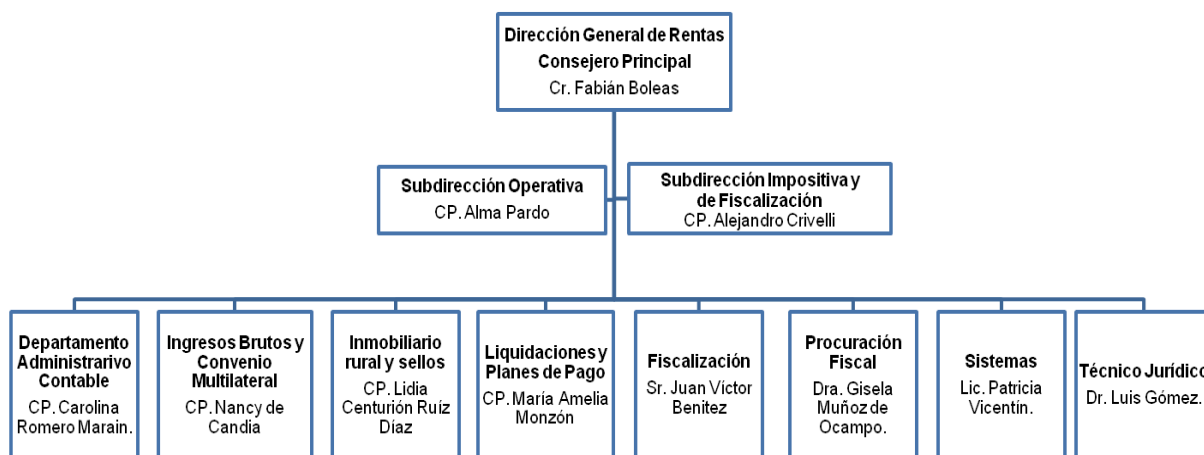


<b>público</b>	organismo recaudador (OR). Instrumento para detectar satisfacción del ciudadano en su relación con el OR y que permita revisión y aplicación de mejoras que impacten en la percepción de los ciudadanos. Seguimiento de los trámites por parte del ciudadano. Polifuncionalidad y especialización Implementación de sistema de Turnos con control centralizado para optimizar la atención de cada lugar.
<b>WEB y medios de pago</b>	Renovar página WEB del organismo recaudador
<b>Edificio y mobiliario</b>	Edificio que integre todas las actividades de la DGR (actualmente en 3 edificios en la misma manzana)
<b>Conectividad</b>	Proyecto para mejorar conectividad en ciertas regiones (para optimizar controles en ruta y conexión en municipios)
<b>Sistema en Sellos</b>	Informatización a escribanos y sistema para pagos del público en general (trámites individuales)
<b>Sistema para Regalías</b>	Sistema para control de liquidación de regalías hidrocarburíferas

## II.3.4. Corrientes

### II. 3.4.1. Información Institucional

Al igual que en el resto de las provincias ya descriptas, en el caso de Corrientes, la administración tributaria la lleva a cabo la Dirección General de Rentas. A continuación se presenta el esquema institucional del Organismo Recaudador de la Provincia de Corrientes.



En la Provincia de Corrientes, el organismo recaudador funciona en dos edificios. Además, cuenta con más de 40 receptorías (una de ellas en CABA). En lo que respecta al horario de trabajo habitual es de 07:30 a 18:00 (mientras que la atención en mesa de ayuda es de 07:30 a 18:30).

## II. 3.4.2. Diagnóstico de la provincia

### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Corrientes

Indicadores de desempeño para Corrientes	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
a. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					B+
Competencias y Financiamiento		B				B
Instalaciones		B				B
Delegaciones y Receptorías		A				A
Desarrollos informáticos		A				A
b. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					B
Dotación, incorporación y carrera administrativa		B				B
Incentivos por Desempeño		B				B
Capacitación		B				B
c. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas						
Ingresos Brutos	M2					B
Registro de Contribuyente		A				A
Grandes Contribuyentes		D				D
Pequeños Contribuyentes		C				C
Administración de agentes de Retención		A				A
Sellos	M2					B
Gestión		C				C
Registro		A				A
Automotor	M2					
Gestión						
Registro						
Otros ingresos	M1					
Regalías						
d. Fiscalización y Cobranzas						
Fiscalización	M2					B
Fiscalización Interna		B				B
Fiscalización Externa		B				B
Fiscalización Permanente		B				B
Inteligencia Fiscal		B				B
Gestión de cobranza	M2					B
Cobranza Administrativa		B				B
Cobranza Coactiva		B				B
e. Relación con el Contribuyente						
Vínculo con el Contribuyente	M2					B+
Autogestión		A				A

<i>Atención al Público</i>		B	B
<i>Cultura Tributaria</i>		B	B
<b>f. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b>			
<b>Planeamiento</b>	<b>M2</b>		<b>B</b>
<i>Planificación Estratégica</i>		B	B
<i>Planificación Operativa</i>		B	B
<b>Publicación de Resultados</b>	<b>M2</b>		<b>C+</b>
<i>Recaudación e Incumplimiento</i>		B	B
<i>Estudios e Informes</i>		C	C

La provincia de Corrientes presenta un funcionamiento de su administración tributaria muy bueno en general. Se considera el Impuestos a los Ingreso Brutos y Sellos. En cuanto a las capacidades operativas se observa un buen funcionamiento en general (calificación B+), sin observarse problemas particulares en las dimensiones del indicador consideradas. Lo mismo se concluye de su política de recursos humanos (calificación B).

Al evaluar el proceso recaudatorio de los impuestos se obtuvo el siguiente diagnóstico. En Ingresos Brutos el desempeño es destacable (calificación A) en el funcionamiento del Registro y en el tratamiento de los Agentes de Retención (cuentan con sistema específico para su seguimiento), no existiendo un tratamiento especial de los grandes y pequeños contribuyentes (calificación D y C, respectivamente). La justificación dada por las autoridades es que hacen un seguimiento por procesos y no por tipo de contribuyentes. En el caso del Impuesto a los sellos se observa un funcionamiento excelente del Registro (calificación A), aunque existen problemas en la gestión del impuesto (calificación C).

En Fiscalización (calificación B) y Cobranzas (calificación B) se aprecia un funcionamiento satisfactorio, no observándose problemas particulares en las diferentes dimensiones consideradas.

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento es muy bueno (calificación B+), observando un buen desarrollo de los mecanismos de autogestión (calificación A).

Por último, en relación al planeamiento no se observan limitantes de relevancia (calificación B). Es bueno el detalle de información sobre recaudación y morosidad (calificación B). Es buena la información sobre recaudación (calificación B), y no presenta informes regulares en donde se analice la incidencia económica de la recaudación (calificación C).

***II. 3.4.3. Productos posibles a financiar su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos***

---

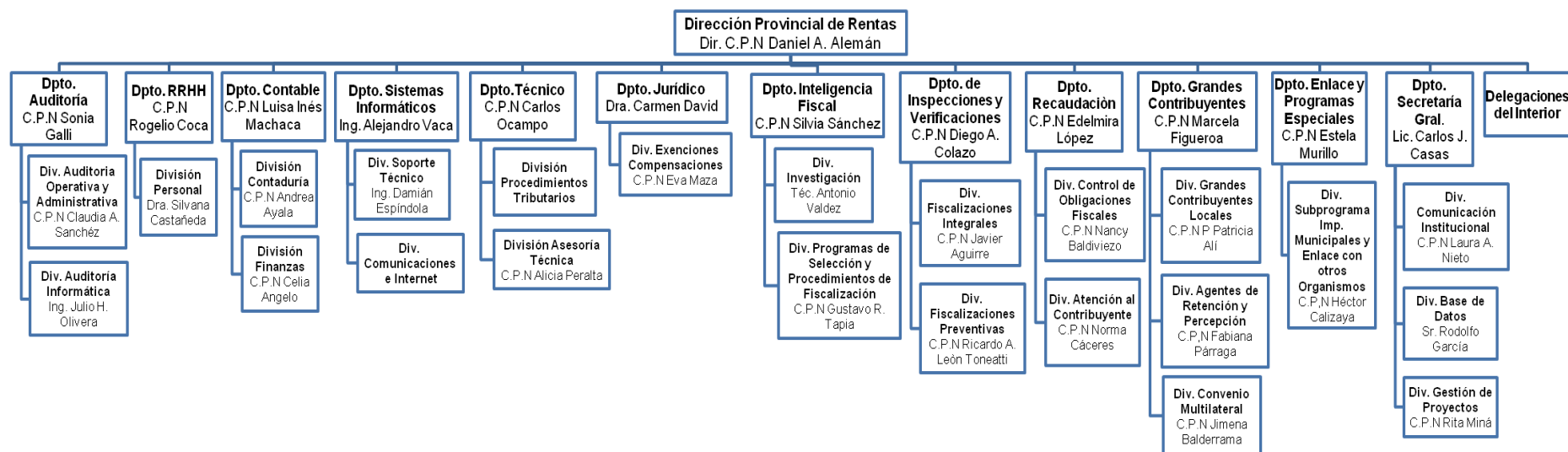
**Corrientes**

<b>Atención al público</b>	<p>Sistema que permita registrar cada transacción que realiza el ciudadano con el organismo recaudador (OR). Instrumento para detectar satisfacción del ciudadano en su relación con el OR y que permita revisión y aplicación de mejoras que impacten en la percepción de los ciudadanos.</p> <p>Seguimiento de los trámites por parte del ciudadano. Polifuncionalidad y especialización Implementación de sistema de Turnos con control centralizado para optimizar la atención de cada lugar.</p>
----------------------------	---

**II.3.5. Jujuy**

***II. 3.5.1. Información Institucional***

A continuación se presenta el esquema institucional de la Dirección Provincial de Rentas de la Provincia de Jujuy, para poder focalizar mejor en la composición del área. Cabe destacar que el organismo de recaudación no funciona como un ente autárquico.



En la Provincia de Jujuy, el organismo recaudador funciona en un único edificio. Además, cuenta con 3 delegaciones y 8 receptorías distribuidas entre CABA y el interior provincial. En lo que respecta al horario de atención al público es de 07:30 a 18:30 (mientras que el horario de trabajo del resto del personal se divide en turno mañana y tarde).

### II. 3.5.2. Diagnóstico de la provincia

#### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Jujuy

Indicadores de desempeño para Jujuy	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
7. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					C
Competencias y Financiamiento		C				
Instalaciones			C			
Delegaciones y Receptorías				C		
Desarrollos informáticos					C	
8. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					C+
Dotación, incorporación y carrera administrativa		C				
Incentivos por Desempeño			C			
Capacitación				B		
9. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas						
Ingresos Brutos	M2					B
Registro de Contribuyente		B				
Grandes Contribuyentes			B			
Pequeños Contribuyentes				B		
Administración de agentes de Retención					B	
Sellos	M2					B
Gestión			B			
Registro					B	
10. Fiscalización y Cobranzas						
Fiscalización	M2					C+
Fiscalización Interna		C				
Fiscalización Externa Permanente			C			
Fiscalización Externa Específica				B		
Inteligencia Fiscal					C	
Gestión de cobranza	M2					C
Cobranza Administrativa		C				
Cobranza Coactiva			C			
11. Relación con el Contribuyente						
Vinculo con el Contribuyente	M2					C+
Autogestión		B				
Atención al Publico			C			
Cultura Tributaria				C		
12. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa						
Planeamiento	M2					B

<b>Planificación Estratégica</b>	B	
<b>Planificación Operativa</b>	B	
<b>Publicación de Resultados</b>	M2	C
<b>Estudios e Informes</b>	C	

La provincia de Jujuy no presenta un buen funcionamiento de su administración tributaria en términos generales, puesto a que presenta varios aspectos en los que se observan factores limitantes que necesitan mejorarse. En el análisis se consideran el impuesto a los Ingresos Brutos, Sellos, Automotor, y en el caso que fuera necesario – los otros ingresos tributarios - En cuanto a las capacidades operativas se observa un cuello de botella en desarrollos informáticos (poco personal para poder llevar a cabo las reformas necesarias). Por su parte, en cuanto a la política de recursos humanos, la provincia obtuvo calificación C+, ya que pese a que presenta la necesidad de incorporar personal en áreas específicas, posee un plan de capacitaciones regulares.

Al evaluar el proceso de recaudación de los impuestos<sup>31</sup> se aprecian las siguientes cuestiones: en Ingresos Brutos el desempeño es regular (calificación B). En cuanto al funcionamiento del Registro de destaca el aplicativo vía AFIP para las altas, pero la depuración de la base no está automatizada. En cuanto a los Agentes de Retención se identifican avances en la programación de un sistema para su seguimiento y control (sin embargo aún no resulta satisfactorio). Los pequeños contribuyentes no tienen un tratamiento especial que optimice su nivel de cumplimiento (calificación B). En el caso del Impuesto a los sellos se observan problemas en la gestión del impuesto (sistema no integrado que presenta cuellos de botella).

En Fiscalización (calificación C+) y Cobranzas (calificación C) se observan problemas que afectan la eficiencia recaudatoria. Entre los problemas se destaca la falta de conectividad en los controles en ruta, la falta de integración del sistema de fiscalización con otros sistemas, y falta de equipamiento para poder realizar el procedimiento. Además, se destaca la ausencia de una adecuada matriz de riesgos (necesaria para la inteligencia fiscal), como un factor a mejorar en estas áreas.

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento es regular (calificación C+), ya que puesto a que se declaró haber comenzado con algunos proyectos de modernización y simplificación de trámites, aun no se encuentran en pleno funcionamiento.

Por último, en relación al planeamiento no se observan limitantes de relevancia (calificación B). Los funcionarios declararon tener planes estratégicos anuales, con objetivos claros y determinados, mientras que no existe una regularidad en lo que respecta a las estadísticas tributarias (se efectúan a pedido).

<sup>31</sup> Se excluyendo el impuesto inmobiliario, que se analiza junto con el funcionamiento del Catastro.

***II. 3.5.3. Productos posibles a financiar en Jujuy en su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos***

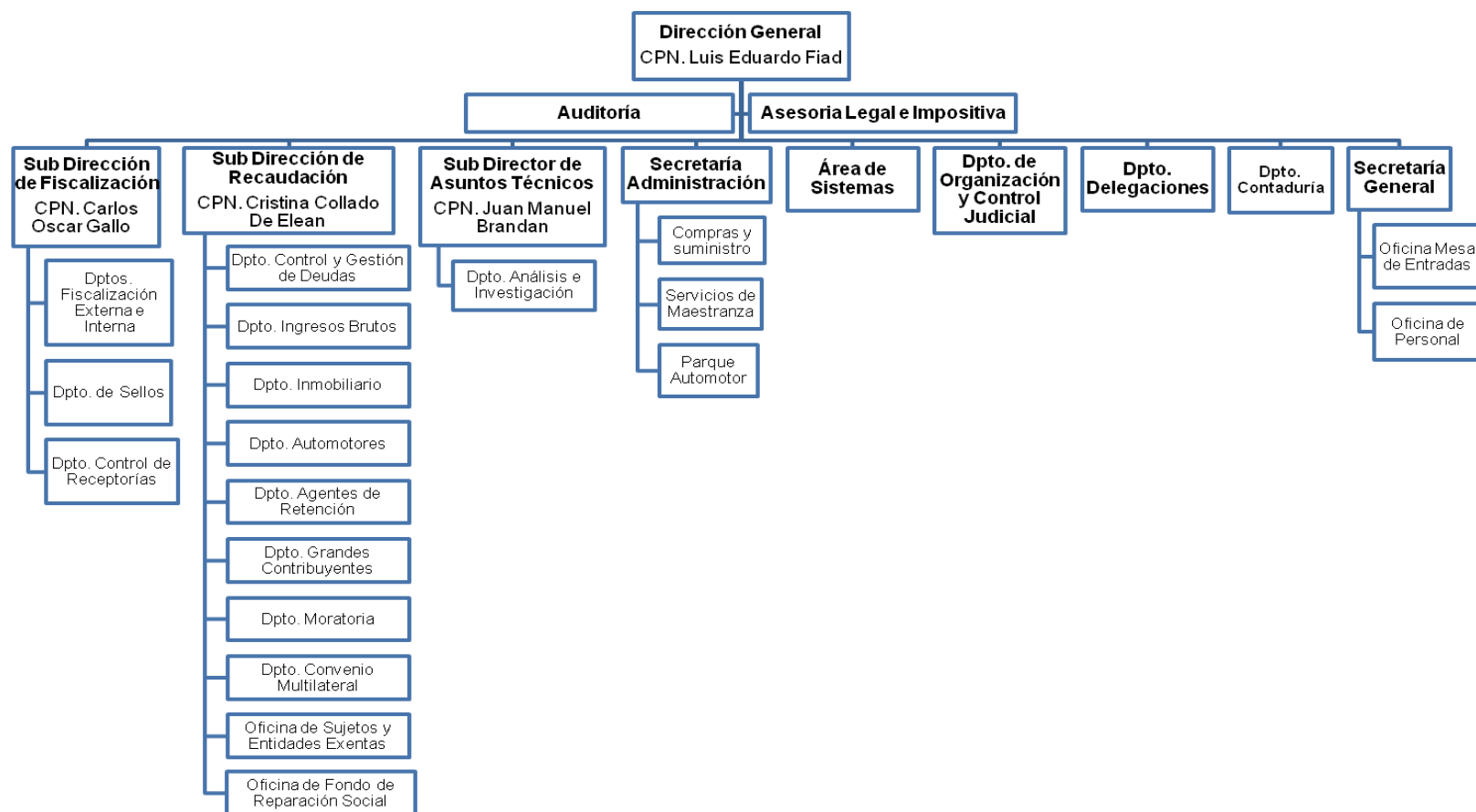
Jujuy	
<b>Desarrollos Informáticos</b>	Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos. Incorporación de programadores.
<b>Grandes Contribuyentes (IIBB)</b>	
<b>Cobranza Administrativa</b>	Sistema de Cobranza Administrativa. Automatización de reclamos y pasos administrativos. Seguimiento de reclamos. Información para control
<b>Reclamo Judicial</b>	Sistema de Cobranza Judicial. Seguimiento de procuradores y reclamos. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Determinación y control de honorarios. Información para control
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo. Automatización de cruce de información con otros organismos. Intimaciones automáticas por casos de inconsistencias en declaraciones de impuestos o por detección de elevado riesgo de evasión.
<b>Fiscalización Externa (IIBB)</b>	Sistema de Fiscalización. Seguimiento de fiscalizadores y casos de fiscalización. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Información para control. Equipos para fiscalización (celulares alta gama, tablets)
<b>Agentes de Retención y Percepción</b>	Sistema Integral de Administración para Agentes de Retención y Percepción.
<b>Administración de Planes de Pago</b>	Sistema de administración de planes de pago. Automatización del control de pago, de las intimaciones ante incumplimientos y de la caducidad de planes.
<b>Atención al público</b>	Sistema que permita registrar cada transacción que realiza el ciudadano con el organismo recaudador (OR). Instrumento para detectar satisfacción del ciudadano en su relación con el OR y que permita revisión y aplicación de mejoras que impacten en la percepción de los ciudadanos.
<b>Edificio y mobiliario</b>	Edificio que integre todas las actividades de la DGR
<b>Sistema en Sellos</b>	Informatización a escribanos y sistema para pagos del público en general (trámites individuales)



## II. 3.6. Santiago del Estero

### II. 3.6.1. Información Institucional

Se presenta a continuación la estructura institucional de la Dirección General de Rentas de la Provincia de Santiago del Estero. Dicho organismo no cuenta con autarquía.



En la Provincia de Santiago del Estero, el organismo recaudador funciona en varios edificios dispersos, puesto que las instalaciones del edificio central se encuentran en mal estado. Además, cuenta con 9 delegaciones, de las cuales una de ellas se encuentra en CABA.

### II. 3.6.2. Diagnóstico de la provincia

#### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Santiago del Estero

Indicadores de desempeño para Santiago del Estero	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					D+
Competencias y Financiamiento		C				
Instalaciones			D			
Delegaciones y Receptorías				C		
Desarrollos informáticos					C	
2. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					C+
Dotación, incorporación y carrera administrativa		C				
Incentivos por Desempeño			C			
Capacitación				B		
3. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas						
Ingresos Brutos	M2					C+
Registro de Contribuyente		C				
Grandes Contribuyentes			B			
Pequeños Contribuyentes				B		
Administración de agentes de Retención					C	
Sellos	M2					C+
Gestión			C			
Registro					D	
4. Fiscalización y Cobranzas						
Fiscalización	M2					D+
Fiscalización Interna		C				
Fiscalización Externa Permanente			D			
Fiscalización Externa Específica				C		
Inteligencia Fiscal					D	
Gestión de cobranza	M2					C+
Cobranza Administrativa		C				
Cobranza Coactiva			B			
5. Relación con el Contribuyente						
Vínculo con el Contribuyente	M2					D+
Autogestión		C				
Atención al Publico			D			

<b>Cultura Tributaria</b>		C
<b>6. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b>		
<b>Planeamiento</b>	<b>M2</b>	<b>C</b>
<b>Planificación Estratégica</b>		C
<b>Planificación Operativa</b>		C
<b>Publicación de Resultados</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>
<b>Estudios e Informes</b>		B

La provincia de Santiago del Estero presenta un funcionamiento regular en su administración tributaria, puesto a que presenta varios factores limitantes que necesitan mejorarse. En el análisis se consideran el impuesto a los Ingresos Brutos, Sellos, Automotor. En cuanto a la capacidad operativa (calificación D+) se observa un cuello de botella en desarrollos informáticos, tanto por falta de personal como por falta de equipamientos. Respecto a la política de recursos humanos, la provincia obtuvo calificación C+, ya que no presenta ningún esquema de incorporación de personal profesional, ni posee la cantidad apropiada de empleados en las áreas correspondientes.

Al evaluar el proceso de recaudación de los impuestos<sup>32</sup> se aprecian las siguientes cuestiones: en Ingresos Brutos el desempeño presenta limitantes que requieren modificarse (calificación C+). Entre ellas, se destaca la necesidad de mejorar el sistema recaudatorio, la inexistencia de cuenta corriente, y poca celeridad en los trámites que corresponden al organismo recaudador. En cuanto a los Agentes de Retención, pese a que existe un sistema de registro y seguimiento, el mismo se encuentra incompleto por no poseer convenios con tarjetas de crédito ni con instituciones financieras. Los pequeños contribuyentes no tienen un tratamiento especial que optimice su nivel de cumplimiento (calificación B). En el caso del Impuesto a los sellos se observan problemas en la gestión del impuesto, ya que en la mayoría de los casos se efectúa de manera manual, revisando una a una las operaciones gravadas.

La Fiscalización resulta una de las categorías con mayor necesidad de mejora (calificación D+). Al respecto, los funcionarios entrevistados declararon no contar con áreas de inteligencia fiscal ni realizar periódicamente cruces de información (situación que se encuentra agravada por no contar con convenios con ningún otro organismo – AFIP, Bancos, Instituciones Financieras, entre otros).

La gestión de Cobranzas (calificación C+) también presenta problemas que afectan la eficiencia recaudatoria. Entre ellos, se destaca la ausencia de una adecuada matriz de riesgos (necesaria para la inteligencia fiscal), como así también de un sistema de reclamos administrativos automáticos.

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento no es bueno (calificación D+), ya que no se encuentra centralizada la atención, sino que debe llevarse a cabo de manera independiente dependiendo de cuál sea el impuesto sobre el que se quiera consultar.

<sup>32</sup> Se excluyendo el impuesto inmobiliario, que se analiza junto con el funcionamiento del Catastro.

Por último, en relación al planeamiento también se observan algunas limitantes de relevancia (calificación C). Los funcionarios declararon no tener planes estratégicos ni operativos anuales, como así tampoco existe una regularidad en lo que respecta a las estadísticas tributarias (se efectúan a pedido).

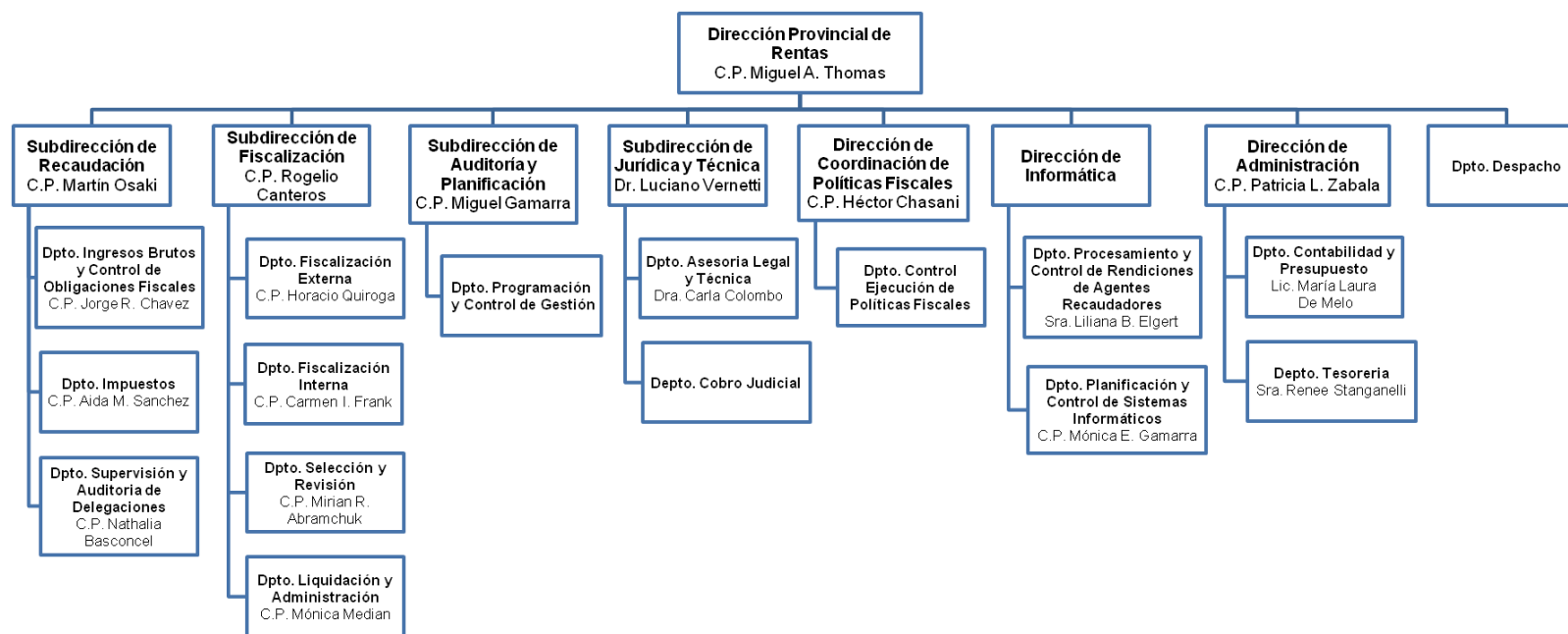
***II. 3.6.3. Productos posibles a financiar en Santiago del Estero en sus organismos de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos***

Santiago del Estero	
<b>Desarrollos Informáticos</b>	Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos. Incorporación de programadores.
<b>Grandes Contribuyentes (IIBB)</b>	
<b>Cobranza Administrativa</b>	Sistema de Cobranza Administrativa. Automatización de reclamos y pasos administrativos. Seguimiento de reclamos. Información para control
<b>Reclamo Judicial</b>	
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo. Automatización de cruce de información con otros organismos. Intimaciones automáticas por casos de inconsistencias en declaraciones de impuestos o por detección de elevado riesgo de evasión.
<b>Fiscalización Externa (IIBB)</b>	Sistema de Fiscalización. Seguimiento de fiscalizadores y casos de fiscalización. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Información para control. Equipos para fiscalización (celulares alta gama, tablets)
<b>Edificio y mobiliario</b>	Edificio que integre todas las actividades de la DGR
<b>Sistema en Sellos</b>	Sistema de liquidación del impuesto de Sellos. Informatización a escribanos y sistema para pagos del público en general (trámites individuales)

## II. 3.7. Misiones

### II.3.7.1. Información Institucional

En el siguiente diagrama se presenta la estructura orgánica de la Dirección Provincial de Rentas, con quien se mantuvo el contacto para poder efectuar correctamente el diagnóstico de la provincia de Misiones. Dicho organismo cuenta con autarquía económica y administrativa.



En la Provincia de Misiones, el organismo recaudador funciona en dos edificios (uno de ellos no es de propiedad del OR, sino que es alquilado).

### II. 3.7.2. Diagnóstico de la provincia

#### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Misiones

Indicadores de desempeño para Misiones	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
1. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					B
Competencias y Financiamiento		B				
Instalaciones			C			
Delegaciones y Receptorías				B		
Desarrollos informáticos					B	
2. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					B+
Dotación, incorporación y carrera administrativa		B				
Incentivos por Desempeño			A			
Capacitación				B		
3. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas						
Ingresos Brutos	M2					B
Registro de Contribuyente		B				
Grandes Contribuyentes			B			
Pequeños Contribuyentes				C		
Administración de agentes de Retención					A	
Sellos	M2					B+
Gestión			A			
Registro					B	
4. Fiscalización y Cobranzas						
Fiscalización	M2					B
Fiscalización Interna		B				
Fiscalización Externa Permanente			B			
Fiscalización Externa Específica				B		
Inteligencia Fiscal					B	
Gestión de cobranza	M2					B+
Cobranza Administrativa		A				
Cobranza Coactiva			B			
5. Relación con el Contribuyente						
Vinculo con el Contribuyente	M2					B
Autogestión		B				
Atención al Publico			B			
Cultura Tributaria				C		
6. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa						
Planeamiento	M2					B

<b>Planificación Estratégica</b>	B	
<b>Planificación Operativa</b>	B	
<b>Publicación de Resultados</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>
<b>Estudios e Informes</b>	B	

La provincia de Misiones presenta un buen funcionamiento de su administración tributaria en general, aunque presenta algunos aspectos que necesitan mejorarse. En lo que respecta a la capacidad operativa, el organismo recaudador posee autarquía organizativa y económica, lo que le otorga cierto grado de flexibilidad.

En el análisis se consideran el impuesto a los Ingresos Brutos, Sellos, Automotor, y en el caso de que existan, los otros ingresos tributarios. En cuanto a las capacidades operativas se observa un buen funcionamiento en general. En cuanto a la política de recursos humanos se observa un buen desempeño general (calificación B+), identificándose la necesidad de mejorar la capacitación del personal.

Al evaluar el proceso de recaudación de los impuestos<sup>33</sup> se aprecia un buen desempeño en general (calificación B). Cuentan con un sistema de registro y control de la recaudación tributaria actualizada, que permite el correcto seguimiento de los ingresos tributarios. Sin embargo, no existe una dependencia específica para Grandes Contribuyentes (calificación C). En el caso del Impuesto a los sellos se observan ventajas en la gestión del impuesto respecto de otras jurisdicciones analizadas, puesto que el registro y la gestión la desarrollan a través de un sistema de información digital.

En Fiscalización (calificación B) y Cobranzas (calificación B+) se presenta una situación aceptable, en materia de eficiencia recaudatoria, ya que cuentan con sistemas de seguimiento y personal capacitado.

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento es bueno (calificación B), destacándose la digitalización de operaciones, aún cuando no poseen control de calidad en la gestión (como por ejemplo, encuestas a los ciudadanos, portal de reclamos, etc.)

Por último, en relación al planeamiento no se observan limitantes de relevancia (calificación B). Sin embargo, la administración tributaria no presenta informes regulares en donde se analice la incidencia económica de la recaudación, sino que se efectúan de acuerdo a la necesidad de información de los interesados.

<sup>33</sup> Se excluyendo el impuesto inmobiliario, que se analiza junto con el funcionamiento del Catastro.

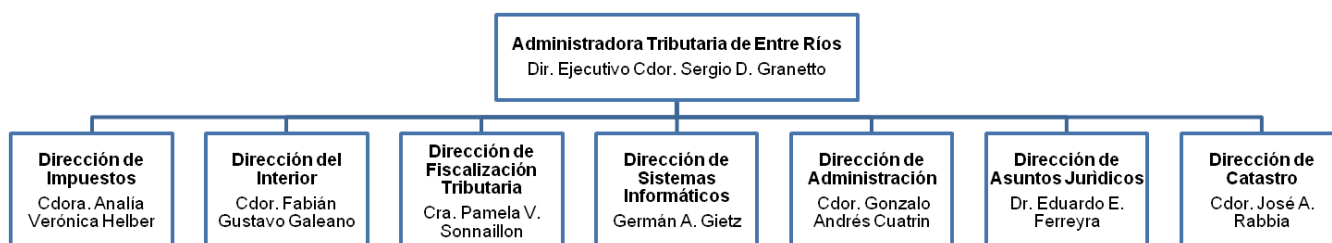
**II.3.7.3. Productos posibles a financiar en Misiones en sus organismos de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos**

Misiones	
<b>Desarrollos Informáticos</b>	
<b>Grandes Contribuyentes (IIBB)</b>	Creación de Departamento de Grandes Contribuyentes del impuesto a los Ingresos Brutos. Sistema de control de grandes contribuyentes
<b>Cobranza Administrativa</b>	
<b>Reclamo Judicial</b>	Seguimiento de procuradores y reclamos. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias.
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo

## II. 3.8. Entre Ríos

### II.3.8.1. Información Institucional

A continuación se presenta la estructura orgánica de la Administración Tributaria de la Provincia de Entre Ríos (ATER). Se trata de un ente autárquico.



En la Provincia de Entre Ríos, el organismo recaudador funciona tres edificios en la capital. Además, cuenta con más de 50 delegaciones distribuidas entre CABA y el interior provincial. En lo que respecta al horario de atención al público es de 07:00 a 13 (mientras que el horario de trabajo del resto del personal se extiende hasta las 14hrs.).



## II. 3.8.2. Diagnóstico de la provincia

### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA –Entre Ríos

Indicadores de desempeño para Entre Ríos	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
1. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					C+
Competencias y Financiamiento		C				
Instalaciones			C			
Delegaciones y Receptorías				B		
Desarrollos informáticos					B	
2. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					B+
Dotación, incorporación y carrera administrativa		B				
Incentivos por Desempeño			A			
Capacitación				B		
3. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas						
Ingresos Brutos	M2					B
Registro de Contribuyente		B				
Grandes Contribuyentes			B			
Pequeños Contribuyentes				C		
Administración de agentes de Retención					B	
Sellos	M2					B
Gestión			B			
Registro					B	
4. Fiscalización y Cobranzas						
Fiscalización	M2					B
Fiscalización Interna		B				
Fiscalización Externa Permanente			A			
Fiscalización Externa Específica				B		
Inteligencia Fiscal					C	
Gestión de cobranza	M2					B
Cobranza Administrativa		B				
Cobranza Coactiva			B			
5. Relación con el Contribuyente						
Vinculo con el Contribuyente	M2					B
Autogestión		B				
Atención al Publico			B			
Cultura Tributaria				C		
6. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa						
Planeamiento	M2					C

<b>Planificación Estratégica</b>	C	
<b>Planificación Operativa</b>	C	
<b>Publicación de Resultados</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>
<b>Estudios e Informes</b>	B	

La provincia de Entre Ríos presenta un funcionamiento de su administración tributaria es aceptable en general, aunque presenta varios aspectos en los que se observan factores limitantes que necesitan mejorarse. En el análisis se consideran el impuesto a los Ingresos Brutos, Sellos, Automotor, y el Impuesto a los Profesionales Liberales. En cuanto a las capacidades operativas se observa un funcionamiento regular. En cuanto a la política de recursos humanos se observa un buen desempeño general (calificación B+), identificándose la vinculación del fondo estímulo al presentismo de los trabajadores del organismo.

Al evaluar el proceso de recaudación de los impuestos<sup>34</sup> se aprecian las siguientes cuestiones. En Ingresos Brutos, se destaca el registro web (aunque debe presentarse presencialmente). Como una necesidad de segundo plano, se identifica la creación de un área específica de grandes contribuyentes, ya que actualmente su seguimiento y cobro se encuentra diversificado en las distintas receptorías territoriales. Los pequeños contribuyentes no tienen un tratamiento especial que optimice su nivel de cumplimiento, sin embargo cuentan con sistemas con potencial para su mejora (calificación B). En el caso del Impuesto a los sellos se observan problemas en la gestión del impuesto (problemáticas para la imputación de los pagos).

En Fiscalización (calificación B) y Cobranzas (calificación B) se observan algunos problemas que afectan la eficiencia recaudatoria. En el caso particular de la fiscalización externa y control de rutas, se detectó la falta de personal capacitado (poca profesionalización) y la falta de infraestructura y equipos para tal fin. Por otro lado, en Entre Ríos no se encontró un adecuado esquema de análisis de riesgo, para poder desarrollar correctamente la inteligencia fiscal.

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento es muy bueno (calificación B), destacándose los servicios de autogestión implementados (por ejemplo: turnero para las moratorias). Sin embargo, no se identificaron proyectos de retroalimentación ciudadana, ni de cultura tributaria.

En relación al planeamiento no se observan acciones de relevancia (calificación C). Por su parte, la administración tributaria no presenta informes regulares en donde se analice la incidencia económica de la recaudación, sino que se efectúan de acuerdo a la necesidad de información de los interesados.

<sup>34</sup> Se excluye el impuesto inmobiliario, que se analiza junto con el funcionamiento del Catastro.

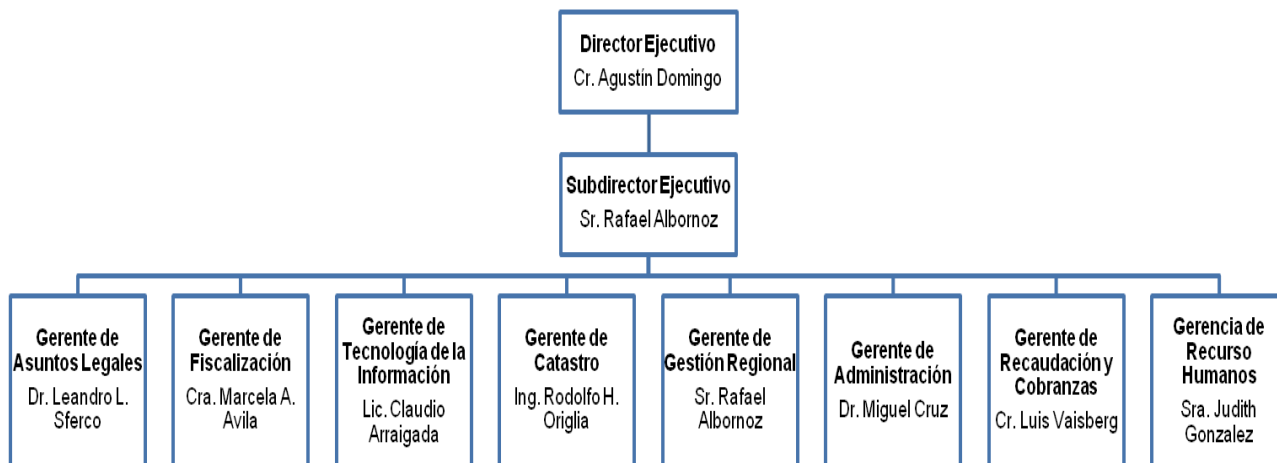
***II.3.8.3. Productos posibles a financiar en Entre Ríos en sus organismos de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos***

Entre Ríos	
<b>Grandes Contribuyentes (IIBB)</b>	Creación de Departamento de Grandes Contribuyentes del impuesto a los Ingresos Brutos. Sistema de control de grandes contribuyentes
<b>Cobranza Administrativa</b>	
<b>Reclamo Judicial</b>	
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo. Automatización de cruce de información con otros organismos. Intimaciones automáticas por casos de inconsistencias en declaraciones de impuestos o por detección de elevado riesgo de evasión.
<b>Fiscalización Externa (IIBB)</b>	
Instrumento para detectar satisfacción del ciudadano en su relación con el OR y que permita revisión y aplicación de mejoras que impacten en la percepción de los ciudadanos.	
<b>Edificio y mobiliario</b>	Edificio que integre todas las actividades de la DGR. Inversión en infraestructura.
<b>Sistema en Sellos</b>	Mejorar sistema de liquidación del impuesto de Sellos

## II. 3.9. Río Negro

### II.3.9.1. Información Institucional

A continuación se presenta la estructura orgánica de la Agencia de Recaudación Tributaria de la Provincia de Río Negro (ente autárquico), con sus respectivos representantes.



En la Provincia de Río Negro, el organismo recaudador funciona en un único edificio. Además, cuenta con 8 delegaciones y 11 subdelegaciones y 19 receptorías. En lo que respecta al horario de atención al público es de 08:00 a 13:00 hrs (mientras que el horario de trabajo del personal de atención al público es de 07:30 a 13:30 hrs, y de las demás oficinas hasta las 15/16 hrs).

### II.3.9.2. Diagnóstico de la provincia

#### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA –Río Negro

Indicadores de desempeño para Río Negro	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
1. Funcionamiento General						
Capacidades operativas	M2					B
Competencias y Financiamiento		B				
Instalaciones			B			
Delegaciones y Receptorías				B		
Desarrollos informáticos					B	
2. Recursos Humanos						
Recursos Humanos	M2					C+
Dotación, incorporación y carrera administrativa		C				
Incentivos por Desempeño			B			
Capacitación				C		
3. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas						
Ingresos Brutos	M2					B
Registro de Contribuyente		B				
Grandes Contribuyentes			C			
Pequeños Contribuyentes				B		
Administración de agentes de Retención					B	
Sellos	M2					C+
Gestión			C			
Registro					B	
4. Fiscalización y Cobranzas						
Fiscalización	M2					B
Fiscalización Interna		B				
Fiscalización Externa Permanente			B			
Fiscalización Externa Específica				C		
Inteligencia Fiscal					B	
Gestión de cobranza	M2					B
Cobranza Administrativa		A				
Cobranza Coactiva			C			
5. Relación con el Contribuyente						
Vinculo con el Contribuyente	M2					B+
Autogestión		A				
Atención al Publico			B			
Cultura Tributaria				B		
6. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa						
Planeamiento	M2					C

<b>Planificación Estratégica</b>	C	
<b>Planificación Operativa</b>	C	
<b>Publicación de Resultados</b>	M2	A
<b>Estudios e Informes</b>	A	

La provincia de Río Negro presenta un funcionamiento de su administración tributaria intermedio, aunque presenta varios aspectos en los que se observan factores limitantes que necesitan mejorarse. En el análisis se consideran el impuesto a los Ingresos Brutos, Sellos, Automotor. En cuanto a las capacidades operativas se observa un funcionamiento aceptable, aún cuando sería recomendable unificar toda la administración en un mismo edificio. En cuanto a la política de recursos humanos (calificación C+), no existe una política de ingreso a planta permanente definido, ni criterios específicos del fondo estímulo vinculados con la productividad (aunque se destaca el hecho de que se encuentra vinculado a la carga horaria del puesto en cuestión).

Al evaluar el proceso de recaudación de los impuestos<sup>35</sup> se aprecian las siguientes cuestiones. Por un lado, se verifica la necesidad de creación de un área específica de grandes contribuyentes, ya que actualmente no se les realiza un seguimiento pormenorizado. Los pequeños contribuyentes no tienen un tratamiento especial que optimice su nivel de cumplimiento, sin embargo cuentan con sistemas con potencial para su mejora (calificación B). En el caso del Impuesto a los sellos se observan problemas en la gestión del impuesto (registro manual y seguimiento no automático).

En Fiscalización (calificación B) y Cobranzas (calificación B) se observan algunos problemas que afectan la eficiencia recaudatoria. En el caso particular de la fiscalización externa y control de rutas, se detectó la falta de personal capacitado (poca profesionalización) y la falta de infraestructura y equipos para tal fin (equipos, balanzas, cámaras, etc.). Por otro lado, la provincia de Río Negro no cuenta con un adecuado esquema de análisis de riesgo, para poder desarrollar correctamente la inteligencia fiscal, aun cuando están trabajando con un sistema integral para tal fin.

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento es muy bueno (calificación B+), destacándose los servicios de autogestión implementados (por ejemplo: derivador de turnos). No se identificaron proyectos de retroalimentación ciudadana, aunque si se identificaron algunas de generación de cultura tributaria.

Se destaca que la administración tributaria presenta informes regulares –para la toma de decisiones- en donde se analiza la incidencia económica de la recaudación y de indicadores específicos.

<sup>35</sup> Se excluye el impuesto inmobiliario, que se analiza junto con el funcionamiento del Catastro.

### II.3.9.3. Productos posibles a financiar en Río Negro en su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos

Río Negro	
<b>Desarrollos Informáticos</b>	Incorporación de programadores.
<b>Grandes Contribuyentes (IIBB)</b>	Creación de Departamento de Grandes Contribuyentes del impuesto a los Ingresos Brutos. Sistema de control de grandes contribuyentes
<b>Cobranza Administrativa</b>	
<b>Reclamo Judicial</b>	Sistema de Cobranza Judicial. Seguimiento de procuradores y reclamos. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Determinación y control de honorarios. Información para control
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo
<b>Fiscalización Externa (IIBB)</b>	Sistema de Fiscalización. Seguimiento de fiscalizadores y casos de fiscalización. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Información para control. Equipos para fiscalización (celulares alta gama, tablets)
<b>Edificio y mobiliario</b>	Edificio que integre todas las actividades de la DGR
<b>Sistema en Sellos</b>	Sistema de fiscalización.

### II.3.10. Tierra del Fuego

#### II.3.10.1. Información Institucional

En la Provincia de Tierra del Fuego, la recaudación tributaria la lleva a cabo la Agencia de Recaudación Fueguina, ente autárquico de Administración Pública provincial. Dicho organismo recaudador funciona dos edificios. Además, cuenta con 3 delegaciones entre CABA y el interior provincial. En lo que respecta al horario de atención al público es de 09 a 15hrs (mientras que el horario de trabajo del resto del personal ocupa desde las 08.30 a 16.30hrs).

#### II.3.10.2. Diagnóstico de la provincia

Resultado de cuestionarios según metodología PEFA –Tierra del Fuego

Indicadores de desempeño para Tierra del Fuego	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
<b>1. Funcionamiento General</b>						
<i>Capacidades operativas</i>	<b>M2</b>					<b>B</b>
<i>Competencias y Financiamiento</i>		B				
<i>Instalaciones</i>			B			
<i>Delegaciones y Receptorías</i>				B		
<i>Desarrollos informáticos</i>					C	
<b>2. Recursos Humanos</b>						
<i>Recursos Humanos</i>	<b>M2</b>					<b>C+</b>
<i>Dotación, incorporación y carrera administrativa</i>		B				
<i>Incentivos por Desempeño</i>			C			
<i>Capacitación</i>				C		
<b>3. Determinación y declaración de las obligaciones</b>						

<b>impositivas</b>			
<b>Ingresos Brutos</b>	<b>M2</b>		<b>C+</b>
<b>Registro de Contribuyente</b>		C	
<b>Grandes Contribuyentes</b>		B	
<b>Pequeños Contribuyentes</b>		C	
<b>Administración de agentes de Retención</b>		C	
<b>Sellos</b>	<b>M2</b>		<b>B+</b>
<b>Gestión</b>		A	
<b>Registro</b>		B	
<b>4. Fiscalización y Cobranzas</b>			
<b>Fiscalización</b>	<b>M2</b>		<b>B</b>
<b>Fiscalización Interna</b>		A	
<b>Fiscalización Externa Permanente</b>		C	
<b>Fiscalización Externa Específica</b>		C	
<b>Inteligencia Fiscal</b>		B	
<b>Gestión de cobranza</b>	<b>M2</b>		<b>C</b>
<b>Cobranza Administrativa</b>		B	
<b>Cobranza Coactiva</b>		D	
<b>5. Relación con el Contribuyente</b>			
<b>Vínculo con el Contribuyente</b>	<b>M2</b>		<b>B</b>
<b>Autogestión</b>		B	
<b>Atención al Público</b>		B	
<b>Cultura Tributaria</b>		C	
<b>6. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b>			
<b>Planeamiento</b>	<b>M2</b>		<b>C</b>
<b>Planificación Estratégica</b>		C	
<b>Planificación Operativa</b>		C	
<b>Publicación de Resultados</b>	<b>M2</b>		<b>B</b>
<b>Estudios e Informes</b>		B	

La provincia de Tierra del Fuego presenta un funcionamiento de su administración tributaria regular, aunque presenta varios aspectos en los que se observan factores limitantes que necesitan mejorarse. En el análisis se consideran el impuesto a los Ingresos Brutos, Sellos, Automotor, y en el caso de que existan, los otros ingresos tributarios. En cuanto a las capacidades operativas se observa un funcionamiento aceptable (calificación B), que ha mejorado significativamente en el último lapso de tiempo. Sin embargo, se destaca la falta de algunos desarrollos informáticos. En cuanto a la política de recursos humanos (calificación C+), no se detectó una política de ingreso a planta definido, ni criterios específicos del fondo estímulo vinculados con la productividad. Como una necesidad específica, se destaca la falta de capacitación al personal.



Al evaluar el proceso de recaudación de los impuestos<sup>36</sup> se aprecian las siguientes cuestiones. Por un lado, se verifica la necesidad de creación de un sistema integrado de seguimiento y control (principalmente IIBB). No se verificó un tratamiento especial para los contribuyentes que optimice su nivel de cumplimiento. En el caso del Impuesto a los sellos se observó un buen funcionamiento, tanto en su registro como en su gestión (calificación B+).

En Fiscalización (calificación B) y Cobranzas (calificación C) se observan algunos problemas que afectan la eficiencia recaudatoria. En el caso particular de la fiscalización externa y control de rutas, se detectó la falta de personal capacitado (poca profesionalización). Por otro lado, la provincia de Tierra del Fuego no cuenta con un adecuado esquema de análisis de riesgo, para poder desarrollar correctamente la inteligencia fiscal.

En cuanto a la relación con el contribuyente, el funcionamiento es muy bueno (calificación B+), destacándose los servicios de autogestión implementados (por ejemplo: derivador de turnos). No se identificaron proyectos de retroalimentación ciudadana, aunque si se identificaron algunas de generación de cultura tributaria.

No se identificó un área de planeamiento que realice actividades regulares (calificación C) como así tampoco informes periódicos para mejorar la gestión del organismo recaudador.

---

<sup>36</sup> Se excluye el impuesto inmobiliario, que se analiza junto con el funcionamiento del Catastro.

### *II.3.10.3. Productos posibles a financiar en Tierra del Fuego en sus organismos de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos*

Tierra del Fuego	
<b>Desarrollos Informáticos</b>	Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos.
<b>Grandes Contribuyentes (IIBB)</b>	
<b>Cobranza Administrativa</b>	
<b>Reclamo Judicial</b>	Sistema de Cobranza Judicial. Seguimiento de procuradores y reclamos. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Determinación y control de honorarios. Información para control
<b>Inteligencia Fiscal</b>	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo
<b>Fiscalización Externa (IIBB)</b>	
<b>Edificio y mobiliario</b>	
<b>Sistema en Sellos</b>	

#### **II.3.11. Propuesta integral**

A partir del diagnóstico comparado, se puede establecer algunos lineamientos para la gestión de la Administración tributaria. Es por eso que, en esta instancia, se presentan los resultados obtenidos a nivel general, para luego avanzar en propuestas específicas de acción.

Indicador	Método	MZA	NQN	SAL	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
<b>Funcionamiento General</b>											
<b>Capacidad Operativa</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>B+</b>	<b>C</b>	<b>D+</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
Competencias y financiamiento		B	B	B	B	C	C	B	C	B	B
Instalaciones		B	C	B	B	C	D	C	C	B	B
Delegaciones y receptorías		A	B	B	A	C	C	B	B	B	C
Desarrollos Informáticos		C	C	B	A	C	C	B	B	B	B
<b>Recursos Humanos</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>C+</b>	<b>B+</b>	<b>B+</b>	<b>C+</b>	<b>C+</b>
Dotación, incorporación y carrera administrativa		B	B	B	B	C	C	B	B	C	B
Incentivos por desempeño		B	C	B	B	C	C	A	A	B	C
Capacitación		B	C	B	B	B	B	B	B	C	C
<b>Determinación y declaración de las obligaciones impositivas</b>											
<b>Ingresos Brutos</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>B+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>
Registro de Contribuyentes		B	B	A	A	B	C	B	B	B	C
Grandes contribuyentes		B	D	B	D	B	B	C	C	C	B
Administración de agentes de retención		B	C	A	A	B	C	A	B	B	C
<b>Sellos</b>	<b>M2</b>	<b>C+</b>	<b>C</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>B+</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>B+</b>
Gestión		C	C	C	C	B	C	A	B	C	A

Registro		B	C	B	A	B	D	B	B	B	B
<b>Fiscalización y Cobranzas</b>											
<b>Fiscalización</b>	<b>M2</b>	<b>C+</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>D+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>
Fiscalización Interna		C	C	B	B	C	C	B	B	B	A
Fiscalización Externa Permanente		C	C	B	B	C	C	B	A	B	C
Fiscalización Externa Específica		B	C	B	B	B	C	B	B	C	C
Inteligencia Fiscal		C	C	B	B	C	D	B	C	B	B
<b>Gestión de cobranza</b>	<b>M2</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>C+</b>	<b>B+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
Cobranza administrativa		C	C	B	B	C	C	A	B	A	B
Cobranza coactiva		C	C	B	B	C	B	B	B	C	D
<b>Relación con el Contribuyente</b>											
<b>Vínculo con el contribuyente</b>	<b>M2</b>	<b>B+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B+</b>	<b>C+</b>	<b>D+</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B+</b>	<b>B</b>
Autogestión		B	C	C	A	B	C	B	B	A	B
Atención al público		B	B	B	B	C	D	B	B	B	B
Cultura tributaria		A	B	B	B	C	C	C	C	B	C
<b>Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b>											
<b>Planeamiento</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>C</b>	<b>C</b>
Planificación estratégica		B	C	B	B	B	C	B	C	C	C
Planificación operativa		B	C	B	B	B	C	B	C	C	C
<b>Publicación de resultados</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
Estudios e informes		B	C+	B	C	C	B	B	B	A	B

### *II. 3.11.1. Tablas comparativas de la Administración tributaria subnacional*

En esta sección se presentan algunas comparaciones relevantes para la toma de decisiones obtenidas según la información estadística provincial, y la recolección de información primaria realizada in situ en el transcurso del proceso de diagnóstico.

## Recaudación Propia por Impuesto

Por provincias	Recaudación Anual 2015				Recaudación Acumulada 2015 - per cápita -			
	En millones de pesos				En pesos			
	Ingresos Brutos	Inmobiliario	Sellos	Automotor	Ingresos Brutos	Inmobiliario	Sellos	Automotor
BUENOS AIRES	87.372	6.972	9.330	8.339	5.244	418	560	501
CATAMARCA	1.085	36	111	103	2.734	90	279	261
CÓRDOBA	18.525	1.531	2.168	781	5.192	429	608	219
CORRIENTES	2.331	119	317	0	2.178	111	296	0
CHACO	2.798	39	373	0	2.448	34	327	0
CHUBUT	4.224	0	482	0	7.452	0	850	0
ENTRE RÍOS	4.469	1.433	456	722	3.382	1.084	345	546
FORMOSA	1.025	21	169	0	1.770	36	292	0
JUJUY	1.541	99	234	0	2.117	135	322	0
LA PAMPA	1.630	268	274	210	4.751	781	798	613
LA RIOJA	733	17	86	89	1.993	45	234	243
MENDOZA	9.772	499	1.282	816	5.183	265	680	433
MISIONES	5.581	101	373	46	4.692	85	314	39
NEUQUÉN	6.543	304	944	0	10.557	491	1.523	0
RÍO NEGRO	3.046	210	401	436	4.358	301	574	624
SALTA	3.714	52	388	0	2.785	39	291	0
SAN JUAN	1.695	132	201	260	2.294	178	271	351
SAN LUIS	2.090	280	154	170	4.388	587	324	356
SANTA CRUZ	3.369	4	209	0	10.512	13	651	0
SANTA FE	16.268	1.893	2.317	148	4.788	557	682	44
SGO. DEL ESTERO	1.622	107	161	95	1.747	116	174	103
TUCUMÁN	6.105	404	607	359	3.833	254	381	173
TIERRA DEL FUEGO	1.920	3	143	0	12.605	19	937	0
C.A.B.A.	51.188	7.192	5.628	4.445	16.759	2.355	1.843	1.455
<b>TOTAL</b>	<b>238.644</b>	<b>21.716</b>	<b>26.809</b>	<b>17.019</b>	<b>5.533</b>	<b>503</b>	<b>622</b>	<b>395</b>

PROMEDIO 9.944 905 1.117 709

## Sistema Informático

Concepto	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego	Mendoza	Salta	Corrientes	Neuquén
<b>Sistema Informático Utilizado</b>										
Año de implementación	1998/1999	2006	2016	1999	2005	2016	1999	Antes del 2003	2005	2000
Características Técnicas	Propio	Sistema Incompleto	Sistema provisto por el Banco Macro pero de propiedad de la provincia.	Sistema de desarrollo propio y de propiedad de la provincia.	Actualmente: SIAT.	DRACMA	Taxs de ORACLE	UTE entre ITRON y el Banco Macro.	SYK, a través del Banco de Corrientes	SIAT

## Medios de pago y trámites web

Concepto	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego	Mendoza	Salta	Corrientes	Neuquén
<b>Posibles medios de pago</b>										
Banco	X	X	X	X					X	
Organismo Recaudador		X		X					X	
Rapipago	X									X
Pago Fácil	X									X
Tarjetas de Crédito	X				Por 0800 en oficina		X			X
Tarjetas de Débito	X				Por 0800 en oficina		X			X

Débito Automático			X							X
Cajeros Automáticos	X	X	X					X		X
Homebanking	X		X							X

Trámites Vía web	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego	Mendoza	Salta	Corrientes	Neuquén
II.BB - Emisión de Boleta	X	X	X	X	X	X		En proceso		X
II.BB - pago a cuenta										X - locales -
Inmobiliario - Emisión de Boleta	X	X	X	X	X	X	X	En proceso		X
Pago Inmobiliario										X
Automotor - Emisión de Boleta		X	X		X		X	En proceso		
Sellos - Emisión de Boleta	X	X				X		En proceso		X
Calendario de vencimientos	X	X		X					X	X
Intimaciones	X				X					
Descarga de aplicativos	X			X		X		X	X	
Exenciones	X						X			
Control de gestión y dudas		X								
Cálculo de intereses			X		X			X		X
Tasas y sellos			X	X			X			
Trámites Catastrales				X	X	X	X			
Agentes de retención y percepción	X	X			X		X			X
Organización y control judicial		X								
Fondo de reparación social		X								
Control fiscal en ruta			X							
Agenda impositiva.			X		X					



## Fondo Estímulo

Concepto	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego	Mendoza	Salta	Corrientes	Neuquén
<b>Fondo Estímulo</b>										
<b>Porcentaje de la recaudación total provincial</b>	2%	1,0%	No depende de la recaudación	1,60%	1%	1,56%	0,60%	1% + 2,5% del aumento interanual de la recaudación	1,60%	1%
<b>¿Tiene tope-límite?</b>	No	Sí	Si, depende de la escala.	No	No	Sí, el básico	No	No	No	Sí, el sueldo
<b>Considera presentismo/otros</b>	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sistema de calificación trimestral (>7)	Sólo por faltas injustificadas	Sí	Sí
<b>¿Cómo se reparte?</b>	60% en partes iguales y el resto según sueldos	Según básico y Antigüedad	De acuerdo a la escala salarial	60% en partes iguales y resto depende del presentismo	Según función y carga horaria	En partes iguales	De acuerdo a la calificación	Monto fijo más un monto proporcional al sueldo	por Jerarquía, presentismo, calidad de gestión y antigüedad	proporcional al sueldo



### II.3.11.2. Resumen de los productos sugeridos en cada una de las provincias

	Producto	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF
Desarrollo Informático	Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos. Incorporación de programadores	X	X	X		X	X			X	X
Grandes contribuyentes (IIBB)	Creación de Departamento de Grandes Contribuyentes del impuesto a los Ingresos Brutos. Sistema de control de grandes contribuyentes		X					X	X	X	
Cobranza administrativa	Sistema de Cobranza Administrativa. Automatización de reclamos y pasos administrativos. Seguimiento de reclamos. Información para control	X	X			X	X				
Reclamo judicial	Sistema de Cobranza Judicial. Seguimiento de procuradores y reclamos. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Determinación y control de honorarios. Información para control	X	X			X		X		X	X
Inteligencia Fiscal	Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo. Automatización de cruce de información con otros organismos. Intimaciones automáticas por casos de inconsistencias en declaraciones de impuestos o por detección de elevado riesgo de evasión.	X	X			X	X	X	X	X	X
Fiscalizaciones Externas IIBB	Sistema de Fiscalización. Seguimiento de fiscalizadores y casos de fiscalización. Alertas tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Información para control. Equipos para fiscalización (celulares alta gama, tablets)	X	X			X	X			X	
Agentes de Retención y percepción	Sistema de Administración para Agentes de Retención y Percepción. Automatización del cruce de datos entre retenciones y percepciones realizadas y declaraciones de los contribuyentes	X	X				X				X
Administración de planes de pago	Sistema de administración de planes de pago. Automatización del control de pago, de las intimaciones ante incumplimientos y de la caducidad de planes.	X	X			X	X				X
	Producto	MZA	NQ	STA	CORR	JJY	SGO	MIS	ER	RN	TdF



### *II.3.11.3. Costeo estimado de los productos sugeridos*

A continuación se presenta un costeo estimativo, para una provincia de 1.000.000 de habitantes, de un sistema integral para la administración del impuesto a los Ingresos Brutos, con procedimientos automatizados de reclamos, control de fiscalizadores y procuradores, etc. Se trata de una inversión de aproximadamente U\$S2 millones. Dado que varias de las provincias relevadas requieren de mejoras generales en los sistemas de administración tributaria, podría organizarse un proyecto conjunto, que aproveche las economías de escala del desarrollo de un sistema común, que atienda luego a las particularidades de cada provincia.

Implementación Solución Sistemas Tributarios y de Soporte					
					Cotización
Recursos		Horas			
Implementación y Ajustes Funcionales					
Sistema Tributario		17.000		USD	850.000,00
CRM, Gestión de Deuda, Turnero		3.000		USD	150.000,00
Total Implementación y Ajustes				USD	1.000.000,00
Licencias	Sistema Tributario	Usuarios Nominados	300	USD	510.000,00
	CRM	Usuarios Nominados	300	USD	300.000,00
	Sistema Gestión de Deuda	Usuarios Nominados	100	USD	70.000,00
	Turnero	Usuarios Nominados	100	USD	20.000,00
Total Licencias				USD	900.000,00
Total				USD	1.900.000,00
Hardware + Software Base de datos				USD	150.000,00

<b>Mantenimiento anual</b>	20% licencias	<b>USD</b>	<b>180.000,00</b>
<b>Licencia por usuario adicional</b>			
<b>Sistema Tributario</b>		<b>USD</b>	<b>1.700,00</b>
<b>CRM</b>		<b>USD</b>	<b>1.000,00</b>
<b>Sistema Gestión de Deuda</b>		<b>USD</b>	<b>700,00</b>
<b>Turnero</b>		<b>USD</b>	<b>200,00</b>

### Control de calidad en la atención al público (“experiencia ciudadana”)

Este proyecto tiene como objetivo mejorar la satisfacción de los ciudadanos que utilizan los distintos canales de contacto. La gestión de la experiencia del ciudadano engloba el conjunto de interacciones surgidas entre éstos y el Estado. Una buena gestión de la experiencia del ciudadano impacta directamente en la mejora de la recaudación, pues permite detectar los eslabones más débiles de la administración, los cuellos de botella, y actuar en consecuencia.

<b>Cotización</b>	Precio
<b>Proyecto por seis meses</b>	USD 25.000

NOTA: no incluye los gastos de viáticos (viajes, gastronomía, etc.)

#### II. 3.11.4. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>  Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos	<b>IMPACTO</b>  Al finalizar el programa, los recursos vinculados a la administración tributaria son optimizados, de manera de favorecer a la competitividad local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a usuarios del Organismo Recaudador y terceros.</li> <li>• Visita a los organismos y evaluación expeditiva de indicadores claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen el apoyo político al programa.</li> <li>• Funcionarios claves del Organismo Recaudador cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• No se registran grandes dificultades macroeconómicas en el país.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>  Fortalecer con equidad instrumentos	<b>RESULTADOS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos a los Ingresos Brutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos y estadísticas publicadas en sitios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno nacional y la provincia mantienen</li> </ul>

tributarios (de Ingresos Brutos y Sellos). Y contribuir al desarrollo de capacidades en el Organismo Recaudador para facilitar procesos de mejora y modernización en la gestión y calidad de datos, y servicios al ciudadano.

fortalecidos y equitativos, que fomenten la competitividad de cada una de las provincias analizadas.

- Bases de datos completas, y unificadas con otros organismos relevantes (como por ejemplo Registro de la Propiedad, Catastro y AFIP).
- Información recaudatoria de calidad y accesible para la gestión de gobierno en todos los niveles, el sector privado, académico y la sociedad civil en general.
- Organismos de recaudación eficaz y eficiente (implica: marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).

web oficiales.

- Estudios ad-hoc para medir niveles de equidad y universalidad en los ingresos brutos, como también valoración de la sociedad en general.
- Encuestas a usuarios del Organismo Recaudador.
- Análisis de casos en fase administrativa y judicial.
- Análisis de grado de desarrollo del sistema integrado del Organismo Recaudador.

el apoyo político al programa.

- Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.
- Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.
- Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.



COMPONENTES	ACTIVIDADES	Para todos los componentes	Para todos los componentes
9. Mejoramiento de los desarrollos informáticos	1.8. Actualización tecnológica de la plataforma tributaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios claves de las áreas involucradas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</li> <li>• Los gobiernos municipales apoyan políticamente las reformas y participan de los resultados.</li> <li>• Las entidades gremiales (empleados estatales y sectores profesionales) no ponen en riesgo las reformas.</li> </ul>
	1.9. Implementación de data ware house (DW) tributario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de auditoría externa, del estado de desarrollo de los proyectos en ejecución y/o de evaluación de resultados</li> </ul>	
	1.10. Incorporación de Programadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaciones, documentos y/o estadísticas publicadas en sitios web oficiales.</li> </ul>	
	1.11. Implementación plataforma de seguimiento de la cobranza judicial		
	1.12. Implementación de nuevo sistema de gestión de turnos		
10. Fortalecimiento del área de Grandes Contribuyentes	1.13. Gestión del impuesto a los Ingresos Brutos		
	2.2. Creación del área de Grandes Contribuyentes en los casos que no exista.		
	2.3. Generación de módulos específicos para el control y seguimiento de GC.		
11. Mejora de procesos y calidad de gestión ATM	3.3. Implementación de plataforma de gestión y automatización de procesos de negocios (BPM)		
	3.4. Implementación de Sistema Integral para la Gestión de la Calidad para ISO 9001		
	4.6. Actualización y		

- |   |  |
|---|--|
| 12. Gestión de un sistema de Cobranza Administrativa                | automatización de los procesos de cobranza administrativa.   |
|   | 4.7. Saneamiento de datos entre las distintas entidades recaudatorias.                               |
|   | 4.8. Implementación de un sistema de seguimiento de reclamos.  |
|   | 4.9. Implementación de un sistema de control de reclamos y casos pormenorizados.                     |
| 13. Gestión de un sistema de Cobranza Judicial                      | 5.6. Actualización y automatización de los procesos de cobranza administrativa.                      |
|   | 5.7. Saneamiento y coordinación de recolección de datos entre las distintas entidades recaudatorias. |
|   | 5.8. Seguimiento de procuradores y reclamos.   |
|   | 5.9. Diseño de sistema de alertas tempranas por demoras e inconsistencias.                           |
|   | 5.10. Determinación y control de honorarios.   |
| 14. Generación o fortalecimiento del sistema de Inteligencia Fiscal | 6.5. Generación de sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo.                 |
|   | 6.6. Automatización de cruce de información con otros organismos.                                    |

	<p>6.7. Implementación de un sistema de Intimaciones automáticas por casos de inconsistencias en declaraciones de impuestos o por detección de elevado riesgo de evasión.</p>
	<p>7.6. Generación de un sistema de fiscalización.</p>
	<p>7.7. Diseño y modernización de normativas en general, incluyendo automatización de procedimientos.</p>
15. Fortalecimiento del sistema de Fiscalización	<p>7.8. Fuerte desarrollo de los recursos humanos, nuevas competencias y perfiles</p>
	<p>7.9. Dotación de equipos para fiscalización in situ.</p>
	<p>8.5. Sistema de Administración para Agentes de Retención y Percepción.</p>
16. Agentes de Retención y percepción	<p>8.6. Automatización del cruce de datos entre retenciones y percepciones realizadas y declaraciones de los contribuyentes</p>
	<p>9.1. Sistema de administración de planes de pago</p>
17. Administración de planes de pago.	<p>9.2. Automatización del control de pago, de las intimaciones</p>

	ante incumplimientos y de la caducidad de planes.
18. Atención al público	<p>10.1. Sistema que permita registrar cada transacción que realiza el ciudadano con el organismo recaudador (OR).</p> <p>10.2. Instrumento para detectar satisfacción del ciudadano en su relación con el OR y que permita revisión y aplicación de mejoras que impacten en la percepción de los ciudadanos</p>
19. WEB y medios de pago	11. Renovar página WEB del organismo recaudador
20. Edificio y mobiliario	<p>12.1. Necesidad de modernizar el mobiliario.</p> <p>12.2 Edificio que integre todas las actividades de la DGR</p>
21. Conectividad	13.1 Proyecto para mejorar conectividad en ciertas regiones (para optimizar controles en ruta y conexión en municipios)
22. Sistema en Sellos	14.1. Sistema de liquidación del impuesto de Sellos

	14.2. Informatización a escribanos y sistema para pagos del público en general (trámites individuales)
23. Sistema de Regalías	15.1 Sistema para control de liquidación de regalías hidrocarburíferas

*Proyecto BID*

**Modernización de los Sistemas de  
Gestión Financiera Pública a Nivel  
Provincial en Argentina**

**IERAL de Fundación Mediterránea**

**INFORME FINAL**

**TOMO III – Administración Financiera y  
Sistemas conexos**

**Diciembre 2016**

## Contenido

III. Administración Financiera y Sistemas conexos.....	3
III.1. Introducción y Marco teórico.....	3
III.1.1. Los sistemas integrados de administración financiera .....	3
III.1.2. Los procesos de reforma de la AFG y los SIAF argentinos.....	10
III.1.3. Marco normativo y conceptual en Argentina .....	11
III.1.4. El SiDIF nacional: Evolución del sistema informático .....	14
III.1.5. Otros Sistemas Integrados De Administración Financiera En Argentina .....	15
III.1.6. Indicadores de desempeño y dimensiones de análisis consideradas .....	15
III.2. Diagnóstico Provincial .....	29
III.2.1. Mendoza.....	29
III.2.2. Neuquén.....	50
III.2.3. Salta .....	67
III.2.4. Corrientes .....	92
III.2.5. Jujuy.....	112
III.2.6. Santiago del Estero.....	125
III.2.7. Misiones .....	135
III.2.8. Entre Ríos .....	146
III.2.9. Río Negro.....	165
III.2.10. Tierra del Fuego.....	178
III.2.11. Diagnóstico comparado .....	194
III.3. Recomendaciones de política y productos transversales .....	223
III.3.1. Presupuesto, Contabilidad y Tesorería .....	223
III.3.2. Crédito Público .....	231
III.3.3. Compras y Contrataciones .....	232
III.3.4. Sistema de Recursos Humanos .....	236

### III. Administración Financiera y Sistemas conexos

#### III.1. Introducción y Marco teórico

##### III.1.1. Los sistemas integrados de administración financiera

Los sistemas integrados de administración financiera (SIAF) consisten en sistemas informáticos que permiten gestionar los fondos públicos, generar información para la toma de decisiones por parte de los gobernantes y rendir cuentas a la sociedad.

Al decir de Farías y Piementa (2012) *“los SIAF son sistemas informáticos que automatizan los procedimientos financieros necesarios para registrar los fondos públicos recaudados y aplicarlos a la concreción de los objetivos del sector público. De esta forma, los SIAF hacen viable el presupuesto público, la ejecución de los pagos de tesorería y el almacenamiento de registros contables y financieros. Además, permiten la generación de reportes y confieren eficiencia, seguridad y mayor transparencia a la gestión de los recursos públicos”*.

El avance de la complejidad estatal, en sus aspectos fiscales, administrativos y políticos en conjunto con las necesidades de información oportuna, han requerido mayores exigencias de un SIAF. Adicionalmente el vertiginoso crecimiento tecnológico de las últimas décadas habilita a que muchas de las operaciones que realiza el estado puedan ser capturadas por estos sistemas.

En este sentido Uña (2012) en estudio realizado para el BID manifiesta que desde las primeras implementaciones de SIAF en Latinoamérica se han requerido diversas actualizaciones funcionales y tecnológicas. Los sistemas, además de las operaciones habituales de presupuesto, crédito público, tesorería y contabilidad, incrementaron sus funciones hacia las planificaciones estratégicas, incluyendo mediciones de metas y resultados y necesidades tecnológicas, tales como interoperabilidad con otros sistemas.

Cabe hacer una aclaración terminológica respecto al SIAF. Si bien durante el desarrollo de este trabajo se denomina SIAF al sistema informático, un sistema integral de administración financiera es un concepto más amplio. Al decir de Las Heras (2010) y siguiendo definición propia de sistemas de administración financiera 24.156 Argentina, es un sistema compuesto por normas, recursos técnicos y humanos para captar y aplicar recursos estatales con criterios de eficiencia, eficacia y economicidad. Según esta última definición el SIAF correspondería ser definido como un recurso técnico componente del sistema de administración financiera.

Uña define tres generaciones en la región. La primera generación de 1980 a 1990, que prioriza información base caja y balances contables. En el caso de Argentina nada se hizo al respecto y se siguió con la vieja metodología formalista de la ley de contabilidad. La segunda generación, 1990 a 2010, incorpora aspectos presupuestarios y de gestión de las finanzas públicas, instancias de compromiso y obligaciones futuras e integración de la contabilidad con presupuesto. En Argentina el SPN hizo un gran esfuerzo con la sanción de la ley 24.156 de Sistemas de Administración Financiera y Sistemas de Control, como diferentes normas de



responsabilidad fiscal En la tercera generación, desde 2010, se ha consolidado lo hecho y se pretende aumentar la operatividad de los sistemas con otros sistemas como los de contrataciones y recursos humanos. Este con relativo atraso en nuestro país, aunque existen avances en el sistema de contrataciones informatizado y un compromiso para el mejoramiento de la programación presupuestaria en línea con la medición de impactos de resultados sobre los agentes económicos, el ciudadano y las organizaciones de la sociedad civil. En el siguiente cuadro se puede observar con mayor detalle:

Generación	Funcionalidades	Arquitectura Sistema	Líder Proceso
<b>1980-1990</b> <b>SIAF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja</li> <li>• Contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente/Servidor</li> </ul>	Tesorería (Caja)
<b>1990-2010</b> <b>SIAF 1.0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación Presupuestaria</li> <li>• Autorizaciones Presupuestarias</li> <li>• Gestión de Compromisos</li> <li>• Registro Devengado y Contabilidad</li> <li>• Administración de deuda</li> <li>• Inversión Pública</li> <li>• Indicadores físicos asociados presupuesto</li> </ul>	Enfoque multicapas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente/Servidor</li> <li>• Tecnología Web</li> </ul>	Secretaría de Hacienda / Presupuesto
<b>2010 – actual</b> <b>SIAF 2.0</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de metas y desempeño</li> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Administración de activos</li> <li>• Compras y contrataciones</li> <li>• Auditoría financiera</li> <li>• Interoperabilidad con sistemas propios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multicapas</li> <li>• BPM+SOA</li> </ul>	Secretaría de Hacienda / Presupuesto
<b>Fuente:</b> Uña, G. Estrategias de desarrollo e implantación de sistemas integrados de administración financiera. BID, 2012.			

#### *III.1.1.1. Objetivos y ventajas en el uso de SIAF*

Son evidentes las ventajas de contar con un sistema integrado de administración financiera. Como señala Las Heras (2010) son sus criterios o principios liminares la aplicación de un *enfoque sistémico* basado en un principio de economía de esfuerzos en el uso de los recursos para el logro de una función de producción pública con indicadores de resultados.

La determinación de normas comunes para todos los sistemas y su operatividad descentralizada va en línea con lo anterior para satisfacer requisitos de eficiencia, eficacia y economicidad. Dentro del contexto financiero estatal un SIAF de propender a la sustentabilidad en lograr el equilibrio fiscal con normas precisas de responsabilidad fiscal, como la ley 25.917 y las mejoras que se avizoran durante la actual gestión nacional.

Otra cuestión esencial es que por sobre el cumplimiento de la normatividad legal esta debe interpretarse en función de resultados y no del cumplimiento meramente formalista. Asimismo, se debe señalar la convergencia de los criterios administrativos públicos y privados que aún con propósitos disímiles (bien común y lucro respectivamente) significa un aprovechamiento inteligente de los recursos humanos y conocimiento tecnológico evitando fisuras odiosas entre el público y privado.

Por último – siguiendo a Las Heras- es claro que todo SIAF debe servir de soporte para el ejercicio de un modelo de control interno y externo no solo vinculado con la transparencia sino también con la calidad de la gestión.

### **III.1.1.2. Módulos de un SIAF**

A la hora de definir que esperar de un SIAF, no existe un único criterio respecto a qué funcionalidades debería contener. Cada SIAF responderá al marco normativo, las circunstancias institucionales, a la organización administrativa y a las políticas de cada gobierno nacional y subnacional. Sin embargo, de lo observado en Latinoamérica, se podrían definir una serie de funcionalidades básicas sobre la base de los sistemas verticales: Presupuesto, Contabilidad, Crédito Público y Tesorería (Farías y Pimenta, 2012).

En materia de *presupuesto*, algunas de las funcionalidades básicas que debería incorporar son los procesos de formulación presupuestaria, programación de la ejecución presupuestaria, las modificaciones presupuestarias y la evaluación de la ejecución presupuestaria. La *contabilidad* debería contener la ejecución del presupuesto, el manejo de fondos rotatorios y caja chica, el financiamiento externo, apertura y cierre del ejercicio, asientos contables que reflejen movimientos extra presupuestarios y consolidación contable entre otros (Farías y Pimenta, 2012).

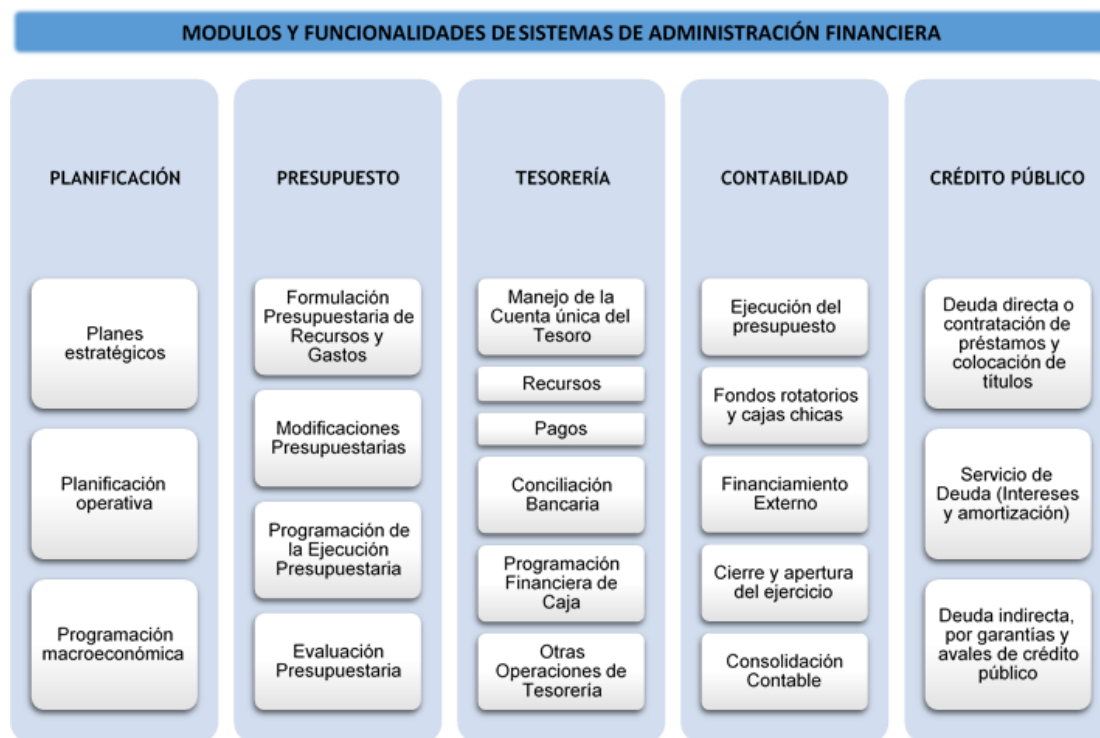
Respecto a la *tesorería* se destacan las operaciones de recursos y pagos, el manejo de la cuenta única del tesoro, la conciliación bancaria, la programación financiera y otras operaciones de tesorería. Finalmente, el sistema de *crédito público* ve reflejada su operatoria a través de procesos de contratación de deuda o colocación de títulos, el calendario y registro de los servicios de deuda, y el manejo de la deuda indirecta (Farías y Pimenta, 2012).

Adicionalmente, como estrategia para reducir las brechas entre los planes y presupuestos, y como instrumento para alentar el uso de la gestión orientada a resultados, se plantea en este trabajo la existencia de un módulo dedicado a planificación, integrado con la formulación y evaluación presupuestaria.

Este módulo se espera que cuente con procesos de planificación estratégica, procesos de planificación operativa y un módulo dedicado a análisis de sensibilidad macroeconómica.

Se argumenta que las operaciones de este módulo permitirán realizar estimaciones fiscales y permitir el acople entre los programas presupuestarios y la planificación estratégica, acciones propias de la programación presupuestaria.

Así, la definición de los procesos que componen un SIAF base para el presente estudio, se puede observar en la siguiente imagen:



Fuente: Elaboración sobre la base de Farías y Pimenta, 2012.

Como se bien se dijo, las crecientes tecnologías, y las necesidades de interconexión entre los sistemas habilitan la posibilidad de que los sistemas conexos de administración financiera puedan ser desarrollados e integrados a los sistemas verticales. Tal como manifiesta Uña (2012), la interoperabilidad de los sistemas es una de las características salientes del SIAF 2.0.

Ahora bien, cuáles son los sistemas conexos que acompañan las operaciones del SIAF. Según (Farías y Pimenta, 2012) se pueden incorporar los siguientes módulos:

- Compras y contrataciones
- Pagos al personal
- Bienes de Uso
- Almacenes
- Inversión Pública
- Administración Tributaria

Tanto Inversión Pública, como Administración Tributaria en el presente trabajo son tratados en otros títulos, dejando los restantes módulos para análisis.

El módulo de Bienes de uso, o administración de activos, deberá contar con procesos relativos a altas, bajas y transferencias de bienes muebles e inmuebles principalmente. Generar un inventario físico con la posibilidad de ser valuado, siguiendo el principio general de que todos los bienes del estado deben ser inventariados. Adicionalmente la posibilidad de registrar hechos de conservación y mejoramiento (Las Heras, 2010).

#### III.1.1.2.1. Marco del sistema de contrataciones

Todos los estamentos que conforman un Estado democrático tienen la responsabilidad de actuar de manera eficiente, eficaz y rendir cuentas al ciudadano, priorizando los objetivos de desarrollo y progreso social. Para esto es necesario que las políticas públicas sean consistentes con un marco de institucionalidad propio de sistemas democráticos, evitando los conflictos de intereses y previniendo riesgos de corrupción. En el quehacer del Estado deben subyacer esfuerzos por mejorar día a día la transparencia, el seguimiento y los mecanismos de control de procesos y brindar mayores oportunidades de acceso a información pública, tanto para las diferentes entidades que componen la sociedad civil como para la ciudadanía en general.

El rol de un Estado, asimismo, debe lidiar con que no sólo administra recursos aportados por los ciudadanos, sino que también enfrenta condiciones de mercado que debe respetar y sobre las cuales tiene un importante poder de influencia, dado el creciente peso adquirido por el Estado en las sociedades modernas.

En este sentido, resulta trascendental que los mecanismos institucionales por medio de los cuales se organiza la tarea de un Estado sean conformados en base a un enriquecimiento y empoderamiento de estrategias, que aproveche además los progresos alcanzados en el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's). En esta tarea, los países con mayor grado de desarrollo han permitido demostrar que el estudio de las experiencias exitosas a nivel internacional y la instrumentación de dichas estrategias (con las debidas adaptaciones a los contextos propios de cada región), con el debido seguimiento, control y evaluación; suelen redundar en estrategias de política promotoras del desarrollo y progreso social.

El estudio de los sistemas de contrataciones y adquisiciones que realiza un Estado ha sido uno de los principales focos de atención de la comunidad internacional durante los últimos años, en lo que respecta a promover mecanismos que permitan empoderar la gestión en términos de agilidad, eficiencia, transparencia e inclusión de micro, pequeñas y medianas empresas a las oportunidades de venderle al Estado.

Estos aspectos resultan, sin duda alguna, en temas de agenda estratégicos para la promoción de un gasto público eficiente y eficaz, y para garantizar a los ciudadanos una adecuada prestación de los bienes y servicios públicos que éstos esperan recibir, como la educación, la salud, la seguridad y el transporte público, entre muchos otros.

Asumiendo que la democracia es la mejor forma de gobierno y poniendo al desarrollo económico como un valor y objetivo deseable, realizar un análisis pormenorizado de la situación institucional de cada uno de los estamentos del Estado y brindar información al respecto a la ciudadanía se constituyen en pilares esenciales para garantizar la vida democrática con participación ciudadana y el progreso social.

En este sentido, analizar el funcionamiento de los sistemas de compras de un Estado puede tener dos objetivos generales que no deben ser descuidados. En primer lugar, porque constituye (o podría constituir) una política pública vinculada al desarrollo. Y además, porque

los sistemas de compras pueden generar mayores capacidades de control y rendición de cuentas (principios fundamentales de los sistemas democráticos).

E inclusive, el análisis del funcionamiento de las compras públicas puede estructurarse bajo lineamientos y objetivos específicos afines a la temática, los cuales también suelen contribuir al logro de los objetivos generales enunciados. Bajo esta óptica, promover mecanismos que incrementen las capacidades de control de la gestión de compras públicas y la rendición de cuentas al ciudadano en este sentido, resultan en actividades centrales que deben ser puestas en un lugar prioritario de la agenda de políticas públicas.

La primera referencia concreta al respecto, requiere contar con un buen diagnóstico de las oportunidades de ocurrencia de corrupción que existen bajo el status quo actual de cada Gobierno (algo así como detectar un mapa de riesgos) y analizar qué incentivos y capacidades de control tienen los actores involucrados. En otras palabras, y siguiendo a Bezchinsky y López Fernández (2012), esta tarea implica analizar tres aspectos fundamentales: a) las oportunidades para la corrupción; b) los incentivos para controlar la corrupción potencial; y c) las capacidades de controlar la corrupción potencial; sabiendo que estos tres elementos se encuentran interrelacionados entre sí.

No debe olvidarse que las compras públicas se sitúan como una política pública que debiera estar ligada al desarrollo, en el sentido que las adquisiciones del Estado tienen como objetivo la provisión de bienes, servicios y obras públicas para la comunidad. Además, el Estado es un gran comprador y lo que éste haga o deje de hacer en el marco de sus adquisiciones y contrataciones puede tener un alto impacto en las acciones concretas ligadas al desarrollo.

En este sentido, deberían priorizarse metas como el impulso de la competencia, la promoción de la industria local, el crecimiento en la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en el mercado público, el incentivo de determinadas prácticas o condiciones laborales (por ejemplo respecto a la perspectiva de género, prevención del trabajo infantil, etc.), condiciones medioambientales, entre otras.

Además, el análisis de las compras públicas debe implicar una revisión normativa de las regulaciones existentes en pos de su empoderamiento y de la actuación bajo las reglas del estado de derecho. Estos antecedentes deberían permitir un análisis introspectivo de la normativa vigente, la cual debe no sólo delimitar claramente los mecanismos de adquisiciones y contrataciones existentes y su metodología de instrumentación; definir reglas de seguimiento y control de actos y procesos estipulados; establecer mecanismos de publicidad de procesos de contrataciones y adquisiciones ante todo potencial proveedor y de información al ciudadano sobre las compras y contrataciones efectuadas. En suma, la normativa debería promover la transparencia en la gestión, la prevención de actos de corrupción y la difusión de toda la información posible al ciudadano sobre la administración del Estado de fondos públicos, evitando “vacíos” normativos o reglas ambiguas que pudieran dar lugar a múltiples interpretaciones de la norma o habilitar la eventual aparición de actos de corrupción.

Asimismo, existe un argumento cuantitativo que habla de la importancia de controlar los mecanismos de compras públicas. En base a estimaciones efectuadas por Lapidó (2009) entre los países de Latinoamérica y el Caribe las compras públicas representan un promedio de entre un 10% y 15% del PBI. Esto habla de la importancia de analizar la gestión de compras públicas también desde la óptica de promover un gasto público eficaz y eficiente.

Finalmente, cabe destacar la experiencia de Argentina en la institucionalización de una Red Federal de Contrataciones Gubernamentales, entidad que agrupa y promueve la participación de representantes de las oficinas de compras y contrataciones de cada provincia e invita

además a los representantes en la materia del orden nacional a participar del mismo, en pos de un fortalecimiento de los procesos de compras y contrataciones.

El Banco Interamericano de Desarrollo viene realizando un importante trabajo de acompañamiento y apoyo de los trabajos desarrollados en el marco de la Red Federal de Contrataciones Gubernamentales, aspecto que debiera ser considerado con especial atención para un mejor y más acabado diagnóstico de la situación actual de las provincias relevadas en el marco del presente proyecto, así como también para la definición de propuestas de plan de acción y principales recomendaciones de apoyo respecto a esta materia.

#### III.1.1.2.2. Evolución en los sistemas de recursos humanos

Desde el punto de vista de la literatura especializada y las experiencias más destacadas en la materia, se establece las provincias deberían contar con un sistema que permita conocer claramente la ubicación y la utilización que están realizando de su principal insumo, los recursos humanos. A su vez, también debería vincular las necesidades, los puestos creados y las personas efectivamente aptas para ocuparlos.

Entre otros indicadores agregados de la gestión de los recursos humanos, las autoridades deben conocer y dar a conocer el gasto en personal de las actividades y por diferentes áreas de gobierno, como también los perfiles de los agentes públicos y su relación con la función que realizan.

Las mejores prácticas implican un sistema de gestión que permita integrar la información de legajo, novedades, horarios de trabajo, nivel de asistencia, licencias, títulos y todo otro tipo de información que repercuta en la remuneración actual o futura del personal, incluyendo la facilitación de la información requerida para trámites jubilatorios (y la posibilidad de contar con una alerta temprana de personal en condiciones de retiro).

#### III.1.1.3. Estrategia de implementación de un SIAF

Siguiendo a Uña (2012) la estrategia de implementación implica el análisis de distintos escenarios y soluciones conceptuales, funcionales e informáticas. Si bien el BID ha financiado diversas operaciones en 15 países de la región en la materia, el autor observa que la mayoría de los sistemas se encuentran orientados al registro y control financiero, con baja interoperabilidad entre sistemas y pocas funcionalidades administrativas y orientadas a la evaluación del desempeño.

Propone como estrategia de implementación seguir los siguientes pasos:

- Definir el *modelo conceptual*: las características funcionales, el objetivo, alcance y cobertura del sistema de administración financiera;
- Definir las principales *características funcionales y arquitectura tecnológica*:

- *Características Funcionales* referidas al apoyo de la gestión financiera, apoyo a la gestión administrativa, apoyo a las tareas de auditoría, generación de reportes en formato flexible, apoyo para el desarrollo de gasto de mediano plazo y para la evaluación de programas, mediante el uso de metas e indicadores;
- *Arquitectura tecnológica base:*
  - Arquitectura cliente/servidor o base web;
  - Desarrollo multicapas o SOA+BMP;
  - Combinación de enfoques;
- *Stack de Software Base:*
  - Software libre (open source);
  - Software propietario;
- *Estrategia de desarrollo*, siendo las principales opciones:
  - Desarrollo a medida:
    - Propio (in house);
    - Tercerización;
  - Paquete comercial (World Class o COATS).

En un sentido más amplio, y considerando la experiencia internacional en implementaciones de SIAF, Farías y Pimenta (año), mencionan que además de una adecuada definición de la secuencia de acciones y provisión de recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios, se debe contar con:

- *“una definición clara y explícita del marco conceptual y metodológico que se adoptará en el proceso;*
- *sensibilización y capacitación masiva para los diferentes estratos políticos, directivos y técnicos de la burocracia pública involucrados;*
- *un apoyo político firme, explícito y permanente del más alto nivel al proceso de cambio, que garantice la transparencia y la difusión en todo el proceso;*
- *resultados rápidos, confiables y sostenibles para preservar el apoyo político.”*

Pese a los requisitos y recomendaciones es importante considerar la cita a Jones (2010) para señalar que en 2009 la mayor parte de los proyectos utilizaron mayor presupuesto del aprobado, fueron entregados fuera de plazo y contenían errores. Un 35% de las aplicaciones diseñadas son canceladas y manifiesta que uno de cada tres proyectos de SIAF puede fracasar (Uña, 2012).

### III.1.2. Los procesos de reforma de la AFG y los SIAF argentinos

En los términos de referencia del programa de MODERNIZACION DE LOS SISTEMAS DE GESTION FINANCIERA PUBLICA A NIVEL SUBNACIONAL ATN/KR – 15268 –RG se señala que “la gestión financiera pública y la descentralización fiscal son dos de los principales pilares de las reformas de las finanzas públicas, con el potencial de beneficiar el desempeño del sector público, como también beneficiar a cada uno...”. El informe advierte que el primer pilar ha



recibido mayor atención al nivel central, pero para el segundo la atención ha sido escasa a nivel subnacional. Este juicio ha sido posible ratificar y evaluar en distintos aspectos en los diagnósticos realizados por el equipo de consultoría.

En materia de **administración financiera gubernamental** un hito significativo en el sector público nacional fue la sanción, en el año 1992, de la ley 24.156 de sistemas de administración financiera gubernamental y de sistemas de control. Con ello la Argentina inicio un proceso loable de contar con información fiscal actualizada, contribuyendo a la transparencia pública y facilitando los procesos de toma de decisiones pública. La reforma se basó en la aplicación de la concepción sistémica de la gestión fiscal con introducción del uso de herramientas demostrativas de la producción pública.

Si bien el contexto institucional argentino no fue favorable, con interrupciones y cambios erráticos dimanados de la política, lo cierto que el país, a suerte de una política de estado, sostuvo un criterio moderno en la exposición y análisis de la actividad fiscal. La corriente modernizante se extendió, con dispar suerte, a los estados subnacionales. Varias provincias avanzaron en los procesos de reforma y significativamente la mayoría de ellos adoptaron leyes de AFG similares a la vigente a la nacional. No puede decirse lo mismo respecto a la incorporación de sistemas integrales e integrados en los distintos sistemas involucrados: presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, contrataciones y gestión de bienes.

Pero además debe remarcarse, como consecuencia de la crisis institucional de fines de los noventa, que con la sanción de la ley 25.917 de Responsabilidad Fiscal Federal en el año 2.005, al cual están adheridas todas las jurisdicciones, salvo La Pampa, San Luis y CABA se aceptó obligatoriamente la aplicación de herramientas esenciales de la reforma nacional. Entre estas se encuentran la consideración del devengado en materia de gastos, una exposición productivista del presupuesto, el destino del crédito público solo a inversiones reproductivas – aunque esto se labializó con la reforma “provisoria” a partir del año 2009 -la exposición de la información con la estructura EALF, la publicidad periódica de la información fiscal, la claridad en la relación deuda/ ingresos corrientes netos, homogenización de los clasificadores presupuestarios y cuentas contables entre otros aspectos destacados.

### III.1.3. Marco normativo y conceptual en Argentina

En el período que transcurre entre 1989 y 1995 se llevaron a cabo en América Latina las reformas denominadas Estructurales o de Primera Generación. En el año 1991, siguiendo los principios de la reforma, se sanciona la Ley de Administración Financiera y de Sistemas de Control 24.156 (Las Heras, 2010).

Los objetivos de la Reforma financiera llevada a cabo tuvieron en cuenta una serie de principios implícitos que finalmente quedaron plasmados en la Ley. En primer lugar, un *enfoque sistémico, para desplazar la concepción fragmentada de la administración pública*. La aplicación de *técnicas de administración en general*, adaptadas a las características del sector público, es una adecuada estrategia para el aprovechamiento de una vasta experiencia para la gestión estatal y en especial de los recursos profesionales. La Valoración del *Principio de Realidad económica*, sustituyendo el momento del compromiso por el devengado, lo que permite la determinación del resultado económico – financiero anual. La sujeción irrestricta al equilibrio de las cuentas públicas, mediante la incorporación de anclas financieras entre lo



recaudado y lo comprometido y el destino de la deuda. *El control integral de los actos de Gobierno, incorporando controles de gestión, eficiencia y eficacia, más allá de los controles legalistas efectuados hasta la sanción de la ley (Las Heras, 2010).*

Con estos principios, y en el marco de las reformas propuestas por la SIMAFAL, se aprobó la ley de Administración Financiera, que se compone de los siguientes sistemas de administración financiera:

- *Sistema Presupuestario;*
- *Sistema Crédito Público;*
- *Sistema de Contabilidad;*
- *Sistemas de Tesorería.*

Y para los sistemas de control:

- *Control Interno;*
- *Control Externo.*

La ley plasma el criterio de centralización normativa y descentralización operativa, lo que da lugar al nacimiento de un órgano coordinador, la Secretaría de Hacienda, Órganos rectores para cada Sistema y órganos ejecutores, definidos como Sistemas Administrativos Financieros, donde se producen los registros primarios, con excepción del sistema de crédito público, excepción al criterio. En el cuadro se pueden observar desde una perspectiva institucional los órganos de cada sistema:

Macro Sistema	Órgano Coordinador	Sistema	Órgano Rector	Órgano Ejecutor
<b>Sistema Administración Financiera</b>	Secretaría de Hacienda (en concurrencia Secretaría de Finanzas para Crédito Público)	Presupuesto	Oficina Nacional de Presupuesto	Sistema Administrativo Financiero
		Contabilidad	Contaduría General de la Nación	Sistema Administrativo Financiero
		Tesorería	Tesorería General de la Nación	Sistema Administrativo Financiero
		Crédito Público	Oficina Nacional de Crédito Público	Oficina Nacional de Crédito Público
	Jefatura de Gabinete De Ministros	Contrataciones	Oficina Nacional de Contrataciones	Sistema Administrativo Financiero
	Jefatura de Gabinete de Ministros	Administración de Bienes	Agencia Nacional de Bienes del Estado	Sistema Administrativo Financiero
<b>Sistema</b>	SIGEN	Control	SIGEN	Unidad de

Control		Interno		Auditoría Interna
	AGN	Control Externo	AGN	Gerencias
Fuente: Las Heras. Estado Eficiente. 2010				

El decreto reglamentario de la ley de administración financiera 1344/07 establece como mecánica de formulación presupuestaria al presupuesto por programas. Complementariamente, en los últimos años, a través de la Jefatura de Gabinete de Ministros, se trabajó con pruebas de presupuesto para resultados.

Significativamente debe señalarse como por imperio de la ley 25917 las provincias deben adoptar estructuras de clasificaciones similares a las que publicó la Oficina Nacional de Presupuesto en su **manual de clasificaciones presupuestarias** que incluye las siguientes clasificaciones:

<b>Clasificación Recursos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Por Rubros</b></li> <li>• <b>Económica</b></li> </ul>
<b>Clasificaciones Comunes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por moneda</li> <li>• Institucional</li> <li>• Geográfica</li> </ul>
<b>Clasificaciones Gasto:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por programas</li> <li>• Por finalidad y función</li> <li>• Por objeto del gasto</li> <li>• Por fuente de Financiamiento</li> <li>• Por su carácter económico</li> </ul>

Una de las clasificaciones más importantes es la clasificación económica. Dicha clasificación aplicada a los ingresos y egresos estatales permite obtener el cuadro de ahorro inversión financiamiento que se muestra a continuación y los resultados de las cuentas corrientes, capital y financiamiento.

<b>Cuenta Corriente</b>	<b>Recursos Corrientes</b> <b>-Gastos Corrientes</b> <b>Resultado Económico</b>
<b>Cuenta Capital</b>	+Recursos Capital -Erogaciones de Capital Resultado Financiero
<b>Cuenta Financiamiento</b>	+Fuentes Financieras -Aplicaciones Financieras Resultado Financiero Neto

La importancia de los clasificadores y el esquema de ahorro-inversión-financiamiento (EAIF) radica en la transversalidad para comprenderla información financiera-económica, la relación con los agregados económicos (consumo, inversión y ahorro) y la posibilidad de utilizar dicho esquema como un tablero de control. Esto es, poder entender rápidamente con una mirada

detallada en el EAlF, el estado de salud financiero de un país, provincia o municipio (Las Heras, 2010).

En este sentido existe una estrecha relación entre los clasificadores presupuestarios, el plan de cuentas contable y la etapa del devengado. A través de una matriz presupuestaria contable, en el registro de la etapa del devengado, se genera la contabilidad financiera (partida doble) en forma automática, excepto para los asientos que responden a flujos no presupuestarios, como pueden ser las donaciones (Las Heras, 2010).

#### **III.1.4. El SiDIF nacional: Evolución del sistema informático**

En la página web del Ministerio de Hacienda y Finanzas Argentino la evolución del SiDIF se da a través de 5 etapas.

La primera etapa con el nacimiento del SiDIF en el año 1991 hasta el año 1995. El objetivo era superar la ausencia de estrategia informática y plan de sistemas, evitar los sistemas aislados, el escaso o nulo flujo de información, la multiplicidad en el registro de transacciones, información poco confiable, tecnología obsoleta y escases de personal en materia informática.

La estrategia informática se basó en la conveniencia de dar a los Organismos una infraestructura informática moderna y eficiente, basada en equipamientos de arquitectura abierta (modular y escalable), redes locales, sistemas distribuidos en modalidad cliente-servidor y ambientes de datos relacionales.

Los sistemas desarrollados durante esta etapa incluyeron el de presupuesto, crédito público, tesorería, contabilidad, contrataciones y administración de bienes.

En el período entre el año 1995 y 1999 se profundizaron los cambios implementados por las reformas. En materia de funcionalidades el sistema presupuestario implementó el 100% del presupuesto por programas. En materia de tesorería se comenzó a trabajar con la cuenta única del tesoro. El sistema de crédito público incorporó el SIGADE para el seguimiento de la deuda. Se incorporó una base de datos del sistema de recursos humanos. En materia de arquitectura informática se implementaron los SiDIF locales, siguiendo los principios de la descentralización operativa en los SAF.

Los años siguientes, entre 1999 y 2001, conformaron una tercera etapa de renovación tecnológica. Se inició un proceso de re ingeniería informática y funcional para mejorar la operatoria del sistema y modernizarlo tecnológicamente debido a la obsolescencia tecnológica. Se comenzó a desarrollar una nueva versión que sustituya las interfaces de tipo "carácter" por modo "gráfico", dándole un carácter más amigable.

En su versión local se desarrolló el SiDIF Local Unificado (SLU) para los Organismos ejecutores. Este desarrollo contempló optimizaciones y nuevas prestaciones para gestión y operaciones presupuestarias, contables y financieras.

La cuarta etapa, del 2002 al 2005 se denominó de expansión del SLU, aplicándolo a todos los organismos de la Administración.

A partir del 2006 se comienza a trabajar una quinta etapa que tiene como objetivo la gestión por resultados y migrar el SLU a una versión web. Esta migración se ve reflejada en el e-SiDIF.

El e-SIDIF se desarrolla con estrategias “in house” con apoyo de Universidades Nacionales, el enfoque de desarrollo multicapas, diferenciando una capa de presentación, negocio y de datos, desarrollada en Java 2 Enterprise Edition Platform (J2EE). Se introducen mejoras de seguridad, incorporando contraseña única, mejoras en la encriptación y la administración centralizada de usuarios. Se utiliza software open source, lo que permite reducir sustancialmente los costos, al no pagar licencias y aumentar la interoperabilidad entre los sistemas (Uña, 2012).

### **III.1.5. Otros Sistemas Integrados De Administración Financiera En Argentina**

En Argentina, independientemente de las Provincias objeto de análisis, se pueden observar otros desarrollos llevados a cabo los últimos años que representan ejemplos a seguir.

En primer lugar, el sistema de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sobre la base de un SLU con mejoras y mayores funcionalidades respecto al SIDIF y orientado a sus propias necesidades. El sistema se monta sobre Oracle, de arquitectura Cliente Servidor, y contiene los módulos mínimos mencionados en ítems anteriores más una serie de operaciones específicas para las gestiones de la Ciudad. Para poder operar en el sistema es necesario trabajar con expediente digital de la Ciudad.

El SUAF de la Provincia de Córdoba es otro desarrollo de los últimos años, incluye los módulos básicos, incluyendo el de planificación estratégica. La Provincia trabaja con Gestión para Resultados y se encuentra dentro de los primeros rankings de transparencia y responsabilidad fiscal. Está desarrollado punto net en tres capas, cliente web, servidor de aplicaciones y servidor de base de dato propietario, pero fuentes provinciales comentaron la posibilidad de desarrollo de complementos.

Otros sistemas interesantes para tener en consideración en una comparativa son los desarrollados por el Consorcio SIU. El Consorcio nació en los años 90, a través de un préstamo otorgado por el Banco Mundial, para desarrollo de software para las Universidades Nacionales, carentes en demasía de información. Las soluciones (programas) que presentan son open source y se aplicaron en diversos municipios de la Provincia de Buenos Aires. Si bien los sistemas necesitarían adaptaciones para ser aplicados a las Provincias, contienen los módulos básicos y el concepto de desarrollo y comités de usuarios representa una interesante política de Estado respecto al desarrollo informático.

### **III.1.6. Indicadores de desempeño y dimensiones de análisis consideradas**

A los fines de efectuar el diagnóstico en torno a la metodología PEFA promovida por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial sobre la dinámica de ejercicio del sistema integral de administración financiera, de las compras y contrataciones y de recursos humanos en las provincias relevadas se propone trabajar en torno a los indicadores de desempeño, los cuales presenta diferentes dimensiones de análisis que han sido consultadas en el Cuestionario y Entrevista realizada con los funcionarios responsables de cada dependencia de compras y contrataciones.

Cabe señalar que, para cada dimensión, se definen una serie de consultas realizadas a los funcionarios responsables de la dependencia, que luego son contrastadas con otras fuentes de información alternativas (a través de otros actores involucrados en los procedimientos de compras y contrataciones) y mediante el análisis de información proveniente de fuentes secundarias.

La aplicación metodológica de relevamiento y diagnóstico se aplica una *mediante evaluación parcial de PEFA*. Esto se debe a que en la etapa de elaboración de indicadores se determinó que algunos no se ajustaban a las realidades de las Provincias (NU) o no era posible obtener evidencia del indicador en el marco institucional actual (NS). En este sentido se optó por complementar los indicadores PEFA con otros elaborados sobre la base de la Ley Federal de Responsabilidad Fiscal 25.917 y las experiencias y lecciones de desarrollo e implementación de SIAF en América Latina (Uña, 2012).

Adicionalmente se estructuraron los indicadores en categorías, siguiendo el ciclo presupuestario y cuestiones de transparencia, control y funcionamiento de los sistemas informáticos. El análisis de aspectos vinculados al manejo de recursos humanos busca reflejar, de manera sintética, las características de la gestión de recursos humanos y la evolución de indicadores de desempeño de la misma en cada jurisdicción analizada.

En el cuadro siguiente se exponen los indicadores utilizados para los SIAF, en categorías, indicadores, dimensiones y calificaciones:

1. CATEGORÍA I-DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)
<b>Previsiones macroeconómicas (PEFA)</b>
A. La Provincia prepara previsiones de los indicadores macroeconómicos clave, las cuales, junto con los supuestos básicos, se incluyen en la documentación presupuestaria presentada al Poder Legislativo. Estas previsiones se actualizan una vez al año, como mínimo. Abarcan el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes. Las proyecciones han sido examinadas por una entidad distinta de aquella que las elabora.
B. La Provincia prepara previsiones de los indicadores macroeconómicos clave, las cuales, junto con los supuestos básicos, se incluyen en la documentación presupuestaria presentada al Poder Legislativo. Estas previsiones se actualizan una vez al año, como mínimo. Abarcan el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes. Las proyecciones han sido examinadas por una entidad distinta de aquella que las elabora.
C. La Provincia prepara previsiones de los indicadores macroeconómicos clave para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C
<b>Previsiones fiscales (PEFA)</b>
A. La Provincia prepara previsiones de los principales indicadores fiscales, incluidos los ingresos (por tipo de ingresos), el gasto agregado y el saldo presupuestario, para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes. Estas previsiones, junto con los supuestos básicos y una explicación de las principales diferencias respecto de las previsiones formuladas en el presupuesto del año anterior, se incluyen en la documentación presupuestaria presentada al Poder Legislativo.
B. La Provincia prepara previsiones de los principales indicadores fiscales, incluidos los ingresos (por tipo de ingresos), el gasto agregado y el saldo presupuestario, para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes. Estas previsiones, junto con los supuestos básicos, se incluyen en la documentación presupuestaria presentada al Poder Legislativo.
C. La provincia prepara previsiones de ingresos, gastos y el saldo presupuestario para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes.
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C

<b>Análisis de sensibilidad macro fiscal (PEFA)</b>
A. La Provincia prepara diversos escenarios de previsiones fiscales basados en supuestos macroeconómicos alternativos, escenarios que se publican, junto con las previsiones centrales.
B. La Provincia prepara, para uso interno, diversos escenarios de previsiones fiscales basados en supuestos macroeconómicos alternativos. Los documentos presupuestarios incluyen un examen de la sensibilidad de las previsiones
C. Las previsiones macro fiscales preparadas por el gobierno incluyen una evaluación cualitativa del impacto de los supuestos macroeconómicos alternativos
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C
<b>1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)</b>
<b>Impacto fiscal de las propuestas de política pública</b>
A. El gobierno prepara estimaciones del impacto fiscal de todos los cambios propuestos en la política de ingresos y gastos relativos al ejercicio presupuestario en preparación y a los dos ejercicios siguientes, que se presentan al Poder Legislativo
B. El gobierno prepara estimaciones del impacto fiscal de todos los cambios propuestos en la política de ingresos y gastos relativos al ejercicio presupuestario en preparación y a los dos ejercicios siguientes
C. El gobierno prepara estimaciones del impacto fiscal de todos los cambios propuestos en la política de ingresos y gastos relativos al ejercicio presupuestario en preparación
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.
<b>Adopción de la estrategia fiscal</b>
A. El gobierno ha adoptado, remitido al Poder Legislativo y publicado una estrategia fiscal que incluye metas y objetivos fiscales cuantitativos explícitos, con especificación de plazos, además de otros objetivos cualitativos para, al menos, el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes.
B. El gobierno ha adoptado y remitido al Poder Legislativo una estrategia fiscal que incluye objetivos fiscales cuantitativos o cualitativos para, al menos, el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes.
C. El gobierno ha preparado, para uso interno, una estrategia fiscal que incluye objetivos cualitativos para la política fiscal.
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C
<b>Presentación de informes sobre los resultados fiscales</b>
A. El gobierno ha presentado al Poder Legislativo y ha publicado, junto con el presupuesto anual, un informe que describe los progresos realizados en relación con su estrategia fiscal y explica las razones de cualquier desviación respecto de los objetivos y las metas fijados. El informe también describe las medidas previstas por el gobierno para tratar de corregir tales desviaciones, según lo establecido en la legislación.
B. El gobierno ha presentado al Poder Legislativo, junto con el presupuesto anual, un informe que describe los progresos realizados en relación con su estrategia fiscal y explica las razones de cualquier desviación respecto de los objetivos y las metas fijados
C. El gobierno prepara un informe interno sobre los progresos realizados en relación con su estrategia fiscal, informe que abarca el último ejercicio fiscal finalizado, como mínimo
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C
<b>Régimen responsabilidad fiscal (25.917)</b>
A. La provincia se encuentra totalmente adherida a los regímenes de responsabilidad fiscal de la nación, particularmente a la Ley 25.917, cumpliendo con todos los requisitos en la presentación del proyecto de presupuesto.

B. La provincia se encuentra **mayormente** adherida a los regímenes de responsabilidad fiscal de la nación, particularmente a la Ley 25.917, cumpliendo con la mayoría de los requisitos en la presentación del proyecto de presupuesto.

C. La provincia mantiene sus propios regímenes de responsabilidad fiscal con similitudes a las normativas nacionales.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C

### 1.3. Indicador Planificación Estratégica:

#### Aplicación de la Planificación estratégica

A. **Todos** los ministerios, organismos y demás jurisdicciones y entes provinciales tienen claramente definida su misión y su visión, tienen un manual de funciones y organigrama, presentan un eje claro de objetivos a cumplir en una agenda de gobierno, que se plasma en el presupuesto anual que se evalúa y se da a conocer.

B. La **Mayoría** de los ministerios, organismos y demás jurisdicciones y entes provinciales tienen claramente definida su misión y su visión, tienen un manual de funciones y organigrama, presentan un eje claro de objetivos a cumplir en una agenda de gobierno, que se plasma en el presupuesto anual que se evalúa y se da a conocer.

C. **Algunos** de los ministerios, organismos y demás jurisdicciones y entes provinciales tienen claramente definida su misión y su visión, tienen un manual de funciones y organigrama, presentan un eje claro de objetivos a cumplir en una agenda de gobierno, que se plasma en el presupuesto anual que se evalúa y se da a conocer.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

## 2. CATEGORIA PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS

### 2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)

#### Estimaciones de gasto de mediano plazo

A. El presupuesto anual presenta estimaciones de gastos para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes, organizados según las clasificaciones funcional, económica y programática.

B. El presupuesto anual presenta estimaciones de gastos para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes, organizados según las clasificaciones funcional y económica.

C. El presupuesto anual presenta estimaciones de gastos para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes, organizados según las clasificaciones funcional o económica.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### Límites de gasto de mediano plazo

A. Los límites máximos de gasto para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes, agregados y distribuidos por ministerio son aprobados por el gobierno antes de que se emita la primera circular presupuestaria.

B. Los límites máximos de gasto para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes, a nivel agregado, y los límites máximos distribuidos por ministerio para el ejercicio presupuestario en preparación son aprobados por el gobierno antes de que se emita la primera circular presupuestaria.

C. Los límites máximos de gastos para el ejercicio presupuestario en preparación y los dos ejercicios siguientes, a nivel agregado, son aprobados por el gobierno antes de que se emita la primera circular presupuestaria.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### Articulación de los planes estratégicos y los presupuestos de mediano plazo

A. Se preparan y costean planes estratégicos de mediano plazo para **la mayor parte** de los



ministerios. **La mayor parte** de las propuestas de política de gasto incluidas en las estimaciones del presupuesto de mediano plazo aprobado están articuladas con los planes estratégicos.

B. Se preparan planes estratégicos de mediano plazo para **la mayoría** de los ministerios que incluyen información sobre costos. **La mayoría** de las propuestas de política de gasto incluidas en las estimaciones del presupuesto de mediano plazo aprobado se articulan con los planes estratégicos.

C. Se preparan planes estratégicos de mediano plazo para **algunos** de ministerios. **Algunas** de las propuestas de política de gasto incluidas en las estimaciones del presupuesto anual aprobado se armonizan con los planes estratégicos.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **Consistencia de los presupuestos con las estimaciones del ejercicio anterior**

A. Los documentos presupuestarios explican **todos** los cambios ocurridos en las estimaciones de gasto entre el último presupuesto de mediano plazo y el presupuesto de mediano plazo actual, a nivel de los ministerios.

B. Los documentos presupuestarios explican **la mayor parte** de los cambios ocurridos en las estimaciones de gasto entre el segundo año del último presupuesto de mediano plazo y el primer año del presupuesto de mediano plazo actual, a nivel de los ministerios.

C. Los documentos presupuestarios explican **algunos** de los cambios ocurridos en las estimaciones de gasto entre el segundo año del último presupuesto de mediano plazo y el primer año del presupuesto de mediano plazo actual, a nivel agregado.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### **2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)**

#### **Calendario presupuestario (PEFA)**

A. Existe un calendario presupuestario anual claro que, en general, se cumple y se respeta y que otorga a las entidades presupuestarias un plazo mínimo de seis semanas, a partir de la fecha en que se recibe la circular presupuestaria, para completar en plazo y de forma útil sus estimaciones de gasto a detalle.

B. Existe un calendario presupuestario anual claro que se cumple en gran medida y que otorga a las entidades presupuestarias un plazo mínimo de cuatro semanas a partir de la fecha en que se recibe la circular presupuestaria. **La mayor parte** de las entidades presupuestarias logran completar a tiempo sus estimaciones a detalle.

C. Existe un calendario presupuestario anual y **algunas** entidades presupuestarias lo cumplen y se ajustan a los plazos establecidos para completar las estimaciones.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **Orientaciones para la preparación del presupuesto (PEFA)**

A. Las entidades presupuestarias reciben una o más circulares presupuestarias exhaustivas y claras, que abarcan la totalidad de los gastos presupuestarios para todo el ejercicio en preparación. El presupuesto refleja los límites máximos por ministerio, aprobados por la autoridad correspondiente antes de que la circular se distribuya a esas entidades

B. Las entidades presupuestarias reciben una o más circulares presupuestarias exhaustivas y claras, que abarcan la totalidad de los gastos presupuestarios para todo el ejercicio en preparación. El presupuesto refleja los límites máximos por ministerio presentados al por la autoridad correspondiente. La autoridad correspondiente puede aprobar estos límites después de que la circular se distribuya a esas entidades, pero debe hacerlo antes de las entidades remitan sus presupuestos para aprobación.

C. Las entidades presupuestarias reciben una o más circulares presupuestarias que incluyen límites máximos para las principales categorías funcionales o funcionales, y que abarcan la totalidad de los gastos presupuestarios para todo el ejercicio en preparación. La autoridad



correspondiente revisa y aprueba las estimaciones presupuestarias después de que las entidades las han completado en todo su detalle.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **Presentación del presupuesto al Poder Legislativo (PEFA)**

A. El Ejecutivo presenta el proyecto de presupuesto anual al Poder Legislativo por lo menos dos meses antes del inicio del ejercicio fiscal correspondiente en cada uno de los tres últimos ejercicios.

B. El Ejecutivo presenta el proyecto de presupuesto anual al Poder Legislativo por lo menos dos meses antes del inicio del ejercicio fiscal correspondiente en dos de los tres últimos ejercicios y en el año restante antes de comenzar el ejercicio fiscal siguiente. .

C. El Ejecutivo presenta el proyecto de presupuesto anual al Poder Legislativo por lo menos un mes antes del inicio del ejercicio fiscal correspondiente en dos de los tres últimos ejercicios.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C

#### **Contenido del presupuesto Provincial (25.917)**

A. El presupuesto provincial incluye gastos y recursos en su totalidad de la administración central, organismos centralizados, descentralizados y fondos fiduciarios, y de los entes autárquicos, los institutos, las empresas y sociedades del Estado del Sector Público No Financiero. Los recursos y gastos del presupuesto figuran por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.

B. El presupuesto provincial incluye gastos y recursos en su totalidad de la administración central, organismos centralizados, descentralizados y fondos fiduciarios. Los recursos y gastos del presupuesto figuran por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.

C. El presupuesto provincial incluye gastos y recursos en su totalidad de la administración central, por sus montos íntegros, sin compensaciones entre sí.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### **2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)**

#### **Metodología de formulación por resultados**

A. Se utiliza una metodología para establecer resultados y productos que se esperan obtener para un período de tiempo, con diseño de indicadores para medir desempeño y evaluación de **todos** los programas presupuestarios.

B. Se utiliza una metodología para establecer resultados y productos que se esperan obtener para un período de tiempo, con diseño de indicadores para medir desempeño y evaluación de **la mayoría** de los programas presupuestarios.

C. Se utiliza una metodología para establecer resultados y productos que se esperan obtener para un período de tiempo, con diseño de indicadores para medir desempeño y evaluación de **algunos** programas por resultados.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **Metodología de formulación del presupuesto por programas**

A. **Todos** los programas presupuestarios representan el proceso productivo que lleva adelante el organismo al cual se le asignan diversos recursos para alcanzar un objetivo de política dado en un período de tiempo, pudiendo medir producción física y financiera y estructurado en categorías programáticas

B. **La mayoría de los** programas presupuestarios representan el proceso productivo que lleva adelante el organismo al cual se le asignan diversos recursos para alcanzar un objetivo de política dado en un período de tiempo, pudiendo medir producción física y financiera y estructurado en categorías programáticas

C. **Algunos** programas presupuestarios representan el proceso productivo que lleva

adelante el organismo al cual se le asignan diversos recursos para alcanzar un objetivo de política dado en un período de tiempo, pudiendo medir producción física y financiera y estructurado en categorías programáticas

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

## **2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA)**

### **Oportunidad en la aprobación del presupuesto (PEFA)**

A. El Poder Legislativo aprueba el presupuesto anual antes del inicio del ejercicio fiscal correspondiente en cada uno de los tres últimos ejercicios.

B. El Poder Legislativo aprueba el presupuesto anual antes del inicio del ejercicio fiscal correspondiente en dos de los tres últimos ejercicios, con una demora no mayor a un mes en la aprobación del tercer ejercicio.

C. El Poder Legislativo aprueba el presupuesto anual dentro del mes de iniciado el ejercicio fiscal en dos o en los tres últimos ejercicios.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### **Reglas para las modificaciones presupuestarias por el Poder Ejecutivo (PEFA)**

A. Existen reglas claras para la introducción por parte del Poder Ejecutivo de modificaciones presupuestarias en el curso del ejercicio, las cuales fijan límites estrictos respecto del alcance y la naturaleza de estas enmiendas, y se respetan en **todos** los casos.

B. Existen reglas claras para la introducción por parte del Poder Ejecutivo de modificaciones presupuestarias en el curso del ejercicio y se respetan en **la mayor parte** de los casos. Se permiten amplias reasignaciones funcionales.

C. Existen reglas claras que se respetan en **algunos** casos o permiten amplias reasignaciones funcionales, así como un aumento en el gasto agregado.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

## **3. CATEGORIA EJECUCION PRESUPUESTARIA**

### **3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos**

#### **Momentos de registro de gastos:**

A. Coincide con los expuestos en la Ley 24.156, donde se imputan a través de distintas etapas siendo obligatorio el registro del compromiso del gasto, el devengado/ordenado a pagar y pagado. Adicionalmente se puede establecer una registración preventiva no incluida en la normativa como etapa indicativa. Se considera ejecutado el gasto en la instancia del devengado.

B. Surgen de normativas propias, donde se consideran obligatorias las registraciones del devengado/ordenado a pagar y pagado. Se considera ejecutado el gasto en la instancia del devengado.

C. Surge de normativas propias, donde se imputan a través de distintas etapas siendo obligatorio el registro del compromiso del gasto, ordenado a pagar y pagado. La Provincia expone sus obligaciones en cuentas de residuos pasivos y por los ordenados a pagar.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

### **3.2. Construcción de la información financiera.**

#### **Normas contables homogéneas**

A. La Provincia utiliza normas de contabilidad internacional para el sector público (IPSAS – IPSASB, IFAC.), las recomendaciones técnicas de la Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de Argentina, complementadas con normativas nacionales y provinciales sobre la base de contabilidad de devengado.

B. La Provincia utiliza normas de contabilidad adheridas a normativas nacionales y complementadas con normativas provinciales sobre la base de contabilidad de devengado.

C. La provincia utiliza normas contables propias, sobre la base de contabilidad de devengado.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

#### **Matriz de conversión de Clasificadores**

**A.** La contabilidad financiera se obtiene a través de la transformación de los clasificadores presupuestarios mediante una matriz de conversión o algoritmo automáticamente, con excepción de algunos fondos extrapresupuestarios y algunos asientos correctivos.

**B.** La contabilidad financiera se obtiene a través de la transformación de los clasificadores presupuestarios mediante una matriz de conversión o algoritmo automáticamente. Los asientos de provisiones por contingencias, amortizaciones de bienes de uso se manejan manualmente. Los fondos extrapresupuestarios se registran en asientos manuales correlativos.

**C.** La contabilidad financiera se obtiene a través de la transformación de los clasificadores presupuestarios mediante una matriz de conversión o algoritmo automáticamente, sólo para los registros imputables presupuestariamente. Una gran parte de los asientos contables requieren intervención manual incluyendo los de apertura y cierre del ejercicio.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

#### **4. CATEGORIA GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS**

##### **4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)**

##### **Grado de utilización de una única cuenta de tesorería**

**A. Toda la administración provincial** acredita los recursos presupuestarios y extrapresupuestarios dentro de una única cuenta del tesoro y se liquidan todas las órdenes de pago contra la misma, según la programación de cuotas de tesorería y las prioridades de cancelación de deuda.

**B. Gran parte de la administración provincial** acredita los recursos presupuestarios y extrapresupuestarios dentro de una única cuenta del tesoro y se liquidan todas las órdenes de pago contra la misma, según la programación de cuotas de tesorería y las prioridades de cancelación de deuda.

**C. La Mayoría de la administración provincial** acredita los recursos presupuestarios y extrapresupuestarios dentro de una única cuenta del tesoro y se liquidan todas las órdenes de pago contra la misma, según la programación de cuotas de tesorería y las prioridades de cancelación de deuda.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

##### **4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)**

##### **Seguimiento de los activos financieros**

**A.** El gobierno lleva un registro de su cartera en todas las categorías de activos financieros, los que son valorados a su valor razonable o valor de mercado, de conformidad con las normas de contabilidad internacionales. La información sobre el desempeño de la cartera de activos financieros se publica anualmente.

**B.** El gobierno lleva un registro de su cartera en las principales categorías de activos financieros, los que son valorados a su costo de adquisición o valor razonable. La información sobre el desempeño de las principales categorías de activos financieros se publica anualmente.

**C.** El gobierno lleva un registro de su cartera en las principales categorías de activos financieros.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

##### **Seguimiento de los activos no financieros**

**A.** El gobierno lleva un registro de sus activos fijos, tierras y (si corresponde) activos en el subsuelo, incluida la información sobre su uso y antigüedad, que se publica anualmente.

B. El gobierno lleva un registro de sus activos fijos, incluida la información sobre su uso y antigüedad, que se da a conocer públicamente. También se mantiene un registro de tierras y (si corresponde) de activos en el subsuelo.

C. El gobierno lleva un registro de sus activos fijos, y recopila información parcial sobre su uso y antigüedad.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **Transparencia en la enajenación de activos**

A. Los procedimientos y reglas para la transferencia o enajenación de activos financieros y no financieros están establecidos, incluida la información que se debe presentar al Poder Legislativo para su información o aprobación. En los documentos presupuestarios, informes financieros u otros informes se incluye la información sobre tales transferencias o enajenaciones.

B. Los procedimientos y reglas para la transferencia o enajenación de activos no financieros están establecidos. En los documentos presupuestarios, informes financieros u otros informes se incluye la información sobre las transferencias o enajenaciones.

C. Los procedimientos y reglas para la transferencia o enajenación de activos no financieros están establecidos. En los documentos presupuestarios, informes financieros u otros informes se incluye información parcial sobre las transferencias o enajenaciones.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **4.3. Gestión de la deuda (PEFA)**

##### **Registro y preparación de informes sobre la deuda y las garantías**

A. Los registros de la deuda, interna y externa, y de las garantías de deuda están completos, son exactos y se actualizan y concilian mensualmente. Por lo menos trimestralmente se preparan informes de gestión y estadísticos integrales que abarcan el servicio de la deuda, su volumen y operaciones.

B. Los registros de la deuda, interna y externa, y de las garantías de deuda están completos, son exactos y se actualizan trimestralmente. Por lo menos anualmente se preparan informes de gestión y estadísticos integrales que abarcan el servicio de la deuda, su volumen y operaciones.

C. Los registros de la deuda, interna y externa, y de las garantías de deuda se actualizan anualmente. Se realizan conciliaciones anuales. En la documentación de los registros se señalan las áreas en las que se requiere información adicional para completar el trabajo de conciliación.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

##### **Aprobación de la deuda y las garantías**

A. La legislación concede autorización para contratar préstamos, emitir deuda nueva y emitir garantías de préstamos en nombre del gobierno central a una única entidad competente de gestión de la deuda. Políticas y procedimientos escritos brindan orientación a esta única entidad de gestión de la deuda para la contratación de préstamos, la emisión de deuda nueva y la ejecución de transacciones relacionadas, la emisión de garantías de préstamos y el seguimiento de las actividades de gestión de la deuda. Los niveles de endeudamiento anual deben ser aprobados por el gobierno o el Poder Legislativo.

B. La legislación concede autorización para contratar préstamos, emitir deuda nueva y emitir garantías de préstamos en nombre del gobierno central a entidades específicas. Políticas y procedimientos escritos brindan orientación a una o varias entidades para la contratación de deuda y otras transacciones relacionadas, además de la emisión de garantías de préstamos. Se informa de estas transacciones a una única entidad competente, que se encarga de hacer el seguimiento. Los niveles de endeudamiento anual deben ser aprobados por el gobierno o el Poder Legislativo.

C. La legislación concede autorización para contratar préstamos, emitir deuda nueva y emitir garantías de préstamos en nombre del gobierno central a entidades específicas. Políticas y procedimientos escritos brindan orientación a una o varias entidades para la contratación de deuda y otras transacciones relacionadas, además de la emisión de garantías de préstamos. Se informa de estas transacciones a una única entidad competente, que se encarga de hacer el seguimiento.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **Estrategia de gestión de la deuda**

A. Se da a conocer públicamente una estrategia actualizada de gestión de la deuda a mediano plazo, que abarca la deuda pública, existente y proyectada, y tiene un horizonte de al menos tres años. La estrategia incluye metas para ciertos indicadores, como las tasas de interés, el refinanciamiento y los riesgos asociados con el tipo de cambio. Se presentan al Poder Legislativo informes anuales para la comparación de los objetivos de gestión de la deuda con sus resultados. El plan anual de contratación de préstamos del gobierno es congruente con la estrategia de deuda aprobada.

B. Se da a conocer públicamente una estrategia actualizada de gestión de la deuda a mediano plazo, que abarca la deuda pública, existente y proyectada, y tiene un horizonte de al menos tres años. La estrategia incluye metas para ciertos indicadores, como las tasas de interés, el refinanciamiento y los riesgos asociados con el tipo de cambio.

C. Se da a conocer públicamente una estrategia actualizada de gestión de la deuda a mediano plazo, que abarca la deuda pública, existente y proyectada. En la estrategia se señala al menos la evolución preferida de los indicadores, como las tasas de interés, el refinanciamiento y los riesgos asociados al tipo de cambio.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### **5. CATEGORÍA EVALUACION PRESUPUESTARIA**

#### **5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria**

##### **Metodología de evaluación presupuestaria**

A. Dispone de un sistema de evaluación de indicadores de ejecución presupuestaria, relacionado con la programación y ejecución física y financiera, y se analizan los desvíos entre la programación y ejecución explicitando las causas de los mismos permitiendo realizar análisis interanuales

B. Dispone de un sistema de evaluación de indicadores de ejecución presupuestaria, relacionado con la programación y ejecución financiera, y se analizan los desvíos entre la programación y ejecución explicitando las causas de los mismos

C. Dispone de un sistema de evaluación de los desvíos entre la programación y ejecución explicitando las causas de los mismos.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

#### **5.2. Indicador de variación en la composición del gasto**

##### **Variación en la composición del gasto por la clasificación económica sin incluir nuevas asignaciones (PEFA-Diego)**

A. A La variación en la composición del gasto por categorías de la clasificación económica fue inferior al 5% en, por lo menos, dos de los tres últimos años *términos reales*.

B. B La variación en la composición del gasto por categorías de la clasificación económica fue inferior al 10% en, por lo menos, dos de los tres últimos años *términos reales*.

C. C La variación en la composición del gasto por categorías de la clasificación económica fue inferior al 15% en, por lo menos, dos de los tres últimos años *términos reales*.

D. D El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **5.3. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)**

<b>Gasto agregado (PEFA)</b>
A. El gasto agregado ejecutado fue de entre el 95% y el 105% del gasto presupuestado agregado aprobado en, por lo menos, dos de los últimos tres ejercicios en <i>términos reales</i> .
B. El gasto agregado ejecutado fue de entre el 90% y el 110% del gasto presupuestado agregado aprobado en, por lo menos, dos de los últimos tres ejercicios en <i>términos reales</i> .
C. El gasto agregado ejecutado fue de entre el 85% y el 115% del gasto presupuestado agregado aprobado en, por lo menos, dos de los últimos tres ejercicios en <i>términos reales</i> .
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.
<b>5.4. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)</b>
<b>Ingresos efectivos agregados (PEFA)</b>
A. Los ingresos efectivos alcanzaron entre el 97% y el 106% de los ingresos originalmente presupuestados en, por lo menos, dos de los últimos tres ejercicios en <i>términos reales</i> .
B. Los ingresos efectivos alcanzaron entre el 94% y el 112% de los ingresos originalmente presupuestados en, por lo menos, dos de los últimos tres ejercicios en <i>términos reales</i> .
C. Los ingresos efectivos alcanzaron entre el 92% y el 116% de los ingresos originalmente presupuestados en, por lo menos, dos de los últimos tres ejercicios en <i>términos reales</i> .
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.
<b>5.5. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)</b>
A. La Provincia cumplió con <b>todos</b> los requisitos prescriptos por la LRF.
B. La Provincia cumplió con <b>la mayor parte</b> los requisitos prescriptos por la LRF.
C. La Provincia cumplió con <b>la mayoría</b> los requisitos prescriptos por la LRF.
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.
<b>5.6. Cobertura del gasto en Personal</b>
<b>Cobertura del gasto en personal sobre los gastos totales provinciales</b>
A. El gasto en personal provincial representa entre el 45% y 55% de los ingresos corrientes.
B. El gasto en personal provincial representa entre el 55% y 65% de los ingresos corrientes
C. El gasto en personal provincial representa entre el 65% y 70% de los ingresos corrientes.
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.
<b>Evolución reciente y volumen de la planta de personal total</b>
A. El nivel de dotación de personal y el incremento en los últimos años es moderado respecto del resto de las provincias.
B. El nivel de dotación de personal es moderado respecto del resto de las provincias y el incremento en últimos ha sido moderado.
C. El nivel de dotación de personal es elevado respecto del resto de las provincias y el incremento en últimos ha sido moderado.
D. El nivel de dotación de personal y el incremento en últimos es elevado respecto del resto de las provincias.
<b>6. CATEGORIA INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>
<b>6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios</b>
<b>Clasificaciones presupuestarias aplicadas (25.917)</b>
A. La provincia aplica <b>todos</b> sus clasificadores presupuestarios en forma homogénea con los aplicados en el ámbito Nacional, según lo especificado por la normativa.
B. La provincia aplica <b>la mayoría</b> de sus clasificadores presupuestarios en forma homogénea con los aplicados en el ámbito Nacional, según lo especificado por la normativa, entre los que incluye los clasificadores por programas, por finalidad y función, económico para el gasto, y clasificadores por rubro y económico para los recursos. Según la normativa nacional.
C. La provincia aplica sus propios clasificadores en base a su normativa y presenta



clasificadores que reflejan las clasificaciones por programas, por finalidad y función y económica para gastos y rubros y económica para los recursos.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

## 6.2. Indicador periodicidad de las publicaciones fiscales

### Publicación de la información (25.917)

A. La provincia publica en su página web el presupuesto una vez aprobado (o prorrogado) y el presupuesto plurianual. Presenta información trimestral de la ejecución presupuestaria base devengo y caja, del stock de deuda pública (incluida la flotante), y los programas bilaterales y pago de servicios con rezago de un trimestre. Informa con el nivel de ocupación al 31 de diciembre y al 31 de junio con un rezago de un trimestre.

B. La provincia publica en su página web el presupuesto una vez aprobado (o prorrogado) y el presupuesto plurianual. Presenta información trimestral de la ejecución presupuestaria base devengo y caja, del stock de deuda pública (incluida la flotante), y los programas bilaterales y pago de servicios con rezago entre tres y cuatro meses. Informa con el nivel de ocupación al 31 de diciembre y al 31 de junio con un rezago entre tres y cuatro meses.

C. La provincia publica en su página web el presupuesto una vez aprobado (o prorrogado) y el presupuesto plurianual. Presenta información trimestral de la ejecución presupuestaria base devengo y caja, del stock de deuda pública (incluida la flotante), y los programas bilaterales y pago de servicios con rezago entre tres y cinco meses. Informa con el nivel de ocupación al 31 de diciembre y al 31 de junio con un rezago entre tres y cinco meses.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

## 7. CATEGORÍA FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS

### 7.1. Indicador Sistemas Informáticos

#### Integración del sistema informático

A. El SIAF está compuesto por un sistema informático unificado con distintos módulos para cada subsistema del SIAF, con datos de conexión común que permite integrar toda la información presupuestaria y financiera automáticamente.

B. El SIAF se compone sistemas informáticos independientes que representan los subsistemas del SIAF con datos de conexión común que permiten la integración en un sistema informático que consolida la información presupuestaria y financiera mediante importación de datos.

C. El SIAF se compone sistemas informáticos independientes que representan los subsistemas del SIAF con **algunos** datos de conexión común que permiten la integración en un sistema informático que consolida la información entre los sistemas mediante la importación de **algunos** datos.

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

#### Tipo de sistema informático

A. De tipo cliente servidor, con acceso de perfil de datos, firma digital y en plataforma web con posibilidad de consultas remotas

B. De tipo cliente servidor, con acceso de perfil de datos y en plataforma web con posibilidad de consultas remotas

C. De tipo cliente servidor, con acceso de perfil de datos y plataforma web

D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.

### 7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos

#### Estado de situación los recursos humanos y acceso a los cargos públicos

A. Más del 90% el personal se encuentra en planta permanente mediante concursos de antecedentes y oposición, mediante la evaluación de la carrera pública, mérito, capacitación

y nivel de grado y posgrado obtenido.
B. Más del 75% del personal se encuentra en planta permanente mediante concursos de antecedentes y oposición, mediante la evaluación de la carrera pública, mérito, capacitación y nivel de grado y posgrado obtenido.
C. Más del 50% del personal se encuentra en planta permanente mediante concursos de antecedentes y oposición.
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.
<b>Necesidad de Recursos Humanos</b>
A. Más del 90% los concursos se llaman cuando existe una vacante para cubrir una función descripta en el manual de misiones y funciones, con rol y responsabilidades claramente definidas, o cuando surge una nueva función que no es posible cubrirla con los cargos existentes.
B. Más del 75% de los concursos se llaman cuando existe una vacante para cubrir una función descripta en el manual de misiones y funciones, con rol y responsabilidades claramente definidas, o cuando surge una nueva función que no es posible cubrirla con los cargos existentes.
C. Más del 50% de los concursos se llaman cuando existe una vacante para cubrir una función descripta en el manual de misiones y funciones, con rol y responsabilidades claramente definidas, o cuando surge una nueva función que no es posible cubrirla con los cargos existentes.
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.
<b>Sistemas de información para la gestión de recursos humanos</b>
A. Los sistemas de información relacionados (licencias, asistencias, horarios de trabajo, legajos) están todos informatizados e integrados entre sí y se encuentran actualizados en sus funcionalidades.
B. Los sistemas de información relacionados no están todos informatizados, existe una importante proporción de información que proviene de planillas en papel, de esa forma se integra la información y los sistemas informáticos están desactualizados.
C. Los sistemas de información relacionados no están todos informatizados, existe una importante proporción de información que proviene de planillas en papel, no existe integración de la información del conjunto del sector público y los sistemas informáticos están desactualizados.
D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la categoría C.
<b>8. CATEGORÍA SISTEMA DE CONTROL</b>
<b>8.1. Amplitud del control interno</b>
<b>Amplitud del Control interno</b>
A. El órgano de control interno realiza controles abarcando <b>todos</b> los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones y estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.
B. El órgano de control interno realiza controles abarcando <b>la mayoría de</b> aspectos los presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos o de gestión, la evaluación de programas, proyectos u operaciones y estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.
C. El órgano de control interno realiza controles abarcando <b>algunos</b> aspectos entre los presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos o de gestión, la evaluación de programas, proyectos u operaciones y estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia.
D. No alcanza a C.



<b>8.2. Eficacia del control interno</b>
<b>Destino de las correcciones propuestas</b>
A. De las correcciones y recomendaciones propuestas por el órgano de control interno, <b>todas</b> se efectuaron por los órganos controlados.
B. De las correcciones y recomendaciones propuestas por el órgano de control interno, <b>la mayor parte</b> se efectuaron por los órganos controlados.
C. De las correcciones y recomendaciones propuestas por el órgano de control interno, <b>la mayoría</b> se efectuaron por los órganos controlados.
D. No alcanza a C.
<b>8.2. Eficacia del control externo</b>
<b>Destino de las correcciones propuestas</b>
A. De las correcciones y recomendaciones propuestas por el órgano de control interno, <b>todas</b> se efectuaron por los órganos controlados.
B. De las correcciones y recomendaciones propuestas por el órgano de control interno, <b>la mayor parte</b> se efectuaron por los órganos controlados.
C. De las correcciones y recomendaciones propuestas por el órgano de control interno, <b>la mayoría</b> se efectuaron por los órganos controlados.
D. No alcanza a C.

En materia de compras y contrataciones el criterio utilizado para la calificación definitiva dentro de cada Indicador sigue el formato M2 de PEFA. Así, los indicadores analizados y sus correspondientes dimensiones son:

<b>3. CATEGORIA EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>
<b>3.4. Adquisiciones estatales (PEFA)</b>
Seguimiento de las adquisiciones
Modalidades de las adquisiciones
Acceso público a la información sobre adquisiciones
Gestión de las reclamaciones en materia de adquisiciones
<b>3.5. Atraso en el pago de gastos (PEFA)</b>
Volumen de los atrasos en el pago de gastos
Seguimiento de los atrasos en el pago de gastos
<b>3.6. Controles internos del gasto no salarial (PEFA)</b>
Separación de funciones
Eficacia de los controles para los compromisos de gasto
Cumplimiento de las normas y los procedimientos de pago

Por su parte, y en forma complementaria a este diagnóstico, fueron relevados otros aspectos centrales de los procesos de compras y contrataciones en las provincias que se encuentran ligados a instancias propicias para la modernización y fortalecimiento en la gestión a través de estas acciones, con relación al tema enmarcado en el presente proyecto.

De esta manera, en materia de compras y contrataciones el diagnóstico trazado en cada provincia cuenta con una serie de indicadores adicionales a los arriba expuestos, que permiten relevar los siguientes aspectos:

- a. Existencia de organismo centralizador de los procesos de compras y contrataciones en la provincia
- b. Desarrollo de manuales de procedimientos para la gestión de compras y contrataciones.
- c. Desarrollo de sistema de indicadores de seguimiento, evaluación y control de desempeño de los sistemas de compras y contrataciones.
- d. Desarrollo de programa de reformas previstas y elaboración de reportes sobre estrategias de reforma en el sistema de compras y contrataciones.
- e. Desarrollo de convenios marco o acuerdos que garantiza condiciones basales para el aprovisionamiento de compras habituales y /o estandarizadas.
- f. Seguimiento de estadísticas de aprovisionamiento.
- g. Diversa oferta de canales de difusión de los procesos de compras y contrataciones.
- h. Articulación con sector privado para el fortalecimiento de la gestión de compras y contrataciones.
- i. Participación la dependencia en foros de intercambio y discusión con otros organismos públicos de compras y contrataciones.
- j. Fortalecimiento en la interacción con potenciales proveedores y participación de MiPyMEs en procedimientos de oferta pública.
- k. Disponibilidad y preparación de recursos humanos avocados a las tareas de gestión de compras y contrataciones.
- l. Utilización de TIC's en procedimientos de compras y contrataciones públicas.
- m. Funcionalidad de los sistemas informáticos utilizados en la dependencia
- n. Interconexión de los sistemas informáticos con otras dependencias involucradas en los procesos de compras y contrataciones.

## III.2. Diagnóstico Provincial

### III.2.1. Mendoza

#### III.2.1.1. Información Institucional

Las autoridades superiores del Ministerio, con la participación directa y personal del ministro, mostraron un amplio interés en las perspectivas de participar en proyecto de fortalecimiento de la administración financiera. Lo enmarcan en la necesidad de sostener la modernización del Estado Provincial, bajo la circunstancia de un cambio de signo político, pero con el afán de fortalecer políticas de estado sustentables en el largo plazo.

Mendoza cuenta con herramientas legales y operativas básicas que facilitan el proceso de reforma de los sistemas de administración financiera. La provincia se caracteriza, a través de sus universidades, en proveer recursos profesionales bien formados. Se denota una aceptable difusión de la información financiera, aunque incompleta en la expresión de los productos públicos y los resultados.

Los sistemas de administración financiera de la Provincia de Mendoza se rigen por Ley 8706 y decreto reglamentario 1005/15. Contempla en su artículo 7 la mayoría de los sistemas componentes: presupuesto, tesorería, crédito público, contabilidad y agrega – a diferencia

de la norma nacional - ingresos públicos. Define, además, con un criterio amplio de la fenomenología financiera pública, un sistema de bienes y servicios, de recursos humanos, función e inversión pública y en materia informática.

Durante las entrevistas a los funcionarios se pudo comprobar que los efectos de aplicación de la ley de administración financiera son aun incipientes debido a su reciente sanción. En este marco, se observan debilidades en materia procedimental y de carácter sistémico en los criterios de integración.

Los Órganos rectores de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería dependen funcionalmente de la Subsecretaría de Hacienda, que a su vez se encuentra en el ámbito del Ministerio de Hacienda y Finanzas.

Existen diversas dependencias relacionadas con las operaciones de endeudamiento. La principal es la Dirección General de Deuda Pública. Esta se encuentra bajo la órbita de la Agencia de Financiamiento para Desarrollo. La Agencia depende directamente del Ministerio de Haciendas y Finanzas y se compone de una Unidad de Financiamiento Internacional, junto con la Dirección General de Deuda Pública.

En materia presupuestaria se presentan falencias para realizar estimaciones presupuestarias y evaluar distintos escenarios de análisis macroeconómicos. Se observaron debilidades en los procedimientos y los funcionarios remarcaron demoras en los trámites. Pese a lo mencionado, los aspectos más negativos de la gestión presupuestaria están relacionados con la falta de un presupuesto elaborado integralmente por programas y las dificultades para la estimación y el seguimiento de la obra pública.

El sistema integrador, el sistema de contabilidad, es sólido y data de muchos años, aunque recientemente se ha comenzado a trabajar en un sistema que permita el uso de las plataformas web con acceso mediante browser. Se requiere de un sólido soporte técnico para modernizar el sistema de administración financiera en todos sus componentes incluyendo desarrollo de un software modular de arquitecturas abiertas, con capacitación y desarrollo de manuales de procedimientos

La información que brinda el sistema se presenta en los distintos organismos e incluso para el cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal 25.917. En sus aspectos menos salientes se puede mencionar la disparidad del clasificador presupuestario con respecto al nacional. A nivel de ley existe una singular distinción de la deuda flotante según sea o no con orden de pago.

El balance anual – cuenta general del Ejercicio- es suministrado de acuerdo a los requerimientos legales en plazo y forma. Los controles internos y externos operan significativamente correctos, aunque estos conservan la filosofía tradicional. Un control externo, por parte del Tribunal de Cuentas, como organismo extra poder, y el control previo a cargo de la Contaduría General.

La Tesorería presenta una FUCO, con soporte de planillas de cálculo para la programación presupuestaria en lugar de sistemas informáticos. El mismo problema aduce el sistema de

crédito público, que, por la ausencia de una plataforma informática en la provincia, se ve obligado a llevar los cálculos de deuda en sistemas de planillas de cálculos.

Una notoria falencia es la falta de un inventario actualizado de bienes sin debida identificación ni valuaciones razonables. No se encuentran identificados los bienes por medio de códigos de barra ni QR, tampoco mediante GPS. La falta de control en los bienes y su mantenimiento sugiere dudas respecto la veracidad de los activos estatales declarados en la cuenta de inversión del ejercicio

En materia de Sistemas de Recursos Humanos el organismo principal en la materia es la Dirección General de Recursos Humanos del Ministerio de Gobierno Trabajo y Justicia.

En resumen, la Provincia de Mendoza cuenta con una base interesante para mejorar los sistemas de AFG. Un sólido soporte externo técnico con adecuado financiamiento permitirá que la jurisdicción pueda satisfacer las necesidades en contar con una gestión financiera transparente y eficiente.

#### III.2.1.1.1. Sistema de Compras y Contrataciones

En la provincia de Mendoza la dependencia que actúa como Órgano Rector de las compras y contrataciones para todos los organismos públicos provinciales (exceptuando el caso de la obra pública) es la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes dependiente del Ministerio de Hacienda del Gobierno de Mendoza. Asimismo, este organismo también es responsable del registro de proveedores del Estado provincial.

La normativa principal sobre la cual se enmarca su actividad corresponde a la Ley Nº 3799/1972 (Ley de Contabilidad), Ley Nº 3909/1973 (Ley de Procedimiento Administrativo aplicable) y Ley Nº 8706/2015 de Administración Financiera de la provincia.

De acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 130 de la Ley 8.706 de Administración Financiera de la Provincia de Mendoza, la gestión operativa de las contrataciones públicas está descentralizada en más de doscientas unidades operativas de adquisiciones.

La Dirección tiene como misión explícita declarada entender en todo lo relativo a la compra de bienes, contratación de servicios y locación de inmuebles necesarios para el cumplimiento de los fines del Estado Provincial.

De esta manera, resume entre sus objetivos los planes de asegurar un sistema integral de compras y suministros para todos los organismos de la administración pública provincial; implementar nuevos sistemas de información en la gestión de compras del Estado; y lograr una gestión de compras eficiente, ágil, transparente y con controles adecuados.

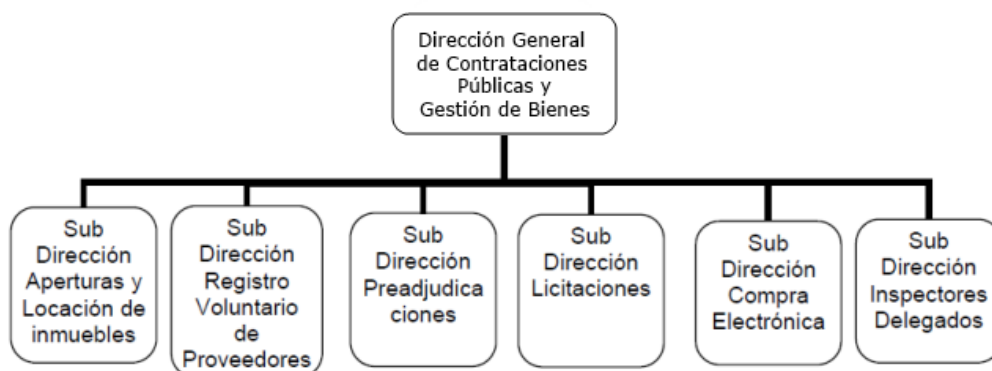
Las funciones del organismo pueden resumirse en:

- Intervenir en la adquisición de todos los artículos y materiales para uso y consumo de la Administración Pública Provincial
- Estandarizar útiles, artículos y materiales de uso común y confeccionar el nomenclador general de los mismos.
- Llamar a licitación pública, licitación privada y contratación directa, según los casos, para el suministro de bienes, contratación de servicios y locación de inmuebles.
- Confeccionar y mantener un Catálogo de bienes y servicios de uso frecuente, para ser utilizado por todos los organismos de la administración pública.
- Controlar y verificar la entrega de los suministros a las reparticiones.

- aconsejar la aceptación o rechazo de pedidos de suministros, mediante informe debidamente fundado.
- intervenir en la reparación y enajenación de los artículos y materiales inutilizados o en desuso.
- Realizar los estudios necesarios para aconsejar la implementación de sistemas conducentes al uso o consumo racional y económico de bienes.
- confeccionar las estadísticas mensuales de precios y las comparativas.
- Simplificar el trámite administrativo y ahorrar costos, permitiendo que el proveedor presente la documentación requerida y cuando esta sufra alguna modificación.
- Disponer de información actualizada, debidamente registrada de personas físicas o jurídicas que contraten con el Estado Provincial.

El organigrama actual de la dependencia prevé la existencia de seis sub-direcciones específicas dependientes de la Dirección General, como se detalla a continuación (según se explicita en la web del organismo):

***Estructura organizativa de la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes – Provincia de Mendoza***



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de [www.compras.mendoza.gov.ar](http://www.compras.mendoza.gov.ar)

La tarea de intervenir en la publicación de pliegos, elaboración de orden de compra y descargo de facturas para la adquisición de bienes y servicios para uso y consumo de la Administración Pública provincial, realizadas a través de procedimientos de licitaciones públicas, licitaciones privadas y compra/contratación directa se enmarca en lo explicitado en el Artículo 31 de la Ley de Contabilidad de la Provincia citada (Ley Nº 3799).

Asimismo, la Dirección desarrolla acciones de estandarización de bienes y servicios de uso común que conllevan a la confección de un Catálogo de Oferta Permanente, que se encuentra vigente en la actualidad y que debe ser consultado por cada dependencia del Estado previo a la apertura de expedientes de compras y contrataciones por los mecanismos tradicionales de licitaciones públicas y privadas.

Por su parte, de acuerdo a lo planteado en el Artículo 31 de la Ley de Contabilidad, la dependencia también interviene en la reparación y enajenación de los artículos y materiales inutilizados o en desuso.

La Dirección tiene también la atribución de confeccionar estadísticas mensuales de precios y de aprovisionamiento, a la vez que conforme a lo dispuesto por el Artículo 155 de la Ley Nº 8.706 de Administración Financiera de la Provincia se establece la obligatoriedad de

instrumentar un registro público único de contratos administrativos, hecho que aún no se encuentra implementado.

Respecto a la *Subdirección de Aperturas y Locación de Inmuebles*, es responsabilidad de la misma verificar el cumplimiento por parte de los oferentes de los requisitos solicitados en el Artículo 14 del Pliego de Condiciones Generales; recibir, distribuir y dar salida – si corresponde – a toda pieza administrativa, utilizando para ello el sistema MESAS; hacer cumplir todo lo dispuesto por los Artículos 49, 52 y 54 del Decreto Acuerdo 7061/67 respecto a las garantías de oferta y de las garantías de adjudicación que se dispongan; organizar y tramitar las licitaciones de locación de inmuebles solicitadas; y verificar el cumplimiento, por parte de los oferentes, de los requisitos previstos en el Artículo 4 del Pliego de Condiciones Generales de la Provincia.

La *Subdirección de Registro Voluntario de Proveedores* es responsable de la certificación de firmas de proveedores inscriptos y no inscriptos en el registro voluntario de proveedores, así como de informar la situación de inscripción de cada proveedor en el expediente licitatorio. Asimismo, recae en este organismo la responsabilidad de informar correctamente a cada solicitante de inscripción y autorización, así como también el archivo y custodia de la documentación entregada habitualmente por éstos. Finalmente, es encargada de sugerir sanciones y cargar por sistema la aplicación de las mismas con relación a lo expresado por el Decreto 1477/1990.

La *Subdirección de Preadjudicaciones*, como se explicita en la web del organismo, es la encargada de elaborar el Acta de Preadjudicación y calificación, emitiendo informe fundado, aconsejando la adjudicación y/o rechazando las ofertas. Es responsable además de la elaboración de las planillas comparativas, desagregando conceptos e ítems de acuerdo al nivel de los requerimientos. Esta dependencia tiene entre sus obligaciones además la tarea de invitar, entregar y participar en las reuniones de cada Comisión de Preadjudicación; analizar las ofertas presentadas – verificando el cumplimiento de la normativa vigente de acuerdo a los Pliegos de Condiciones Particulares de Especificaciones Técnicas y Generales. De igual manera, puede solicitar informes o estudios de orden técnico, legal o información que considere necesaria a los efectos del cumplimiento de sus fines. Asimismo, recibe, registra y entrega las muestras de licitaciones y mantiene y controla el depósito de las muestras.

La *Subdirección de Licitaciones* interviene en la publicación del pliego, elaboración de orden de compra y descargo de facturas sobre los actos de adquisiciones de bienes y servicios para uso y consumo de la Administración Pública Provincial, según lo dispuesto en la Ley de Contabilidad de la Provincia Nº 3.799. De igual manera, llama a licitación pública, privada y compra directa (según corresponda) para el suministro de bienes y la atención de servicios; realizando las respectivas publicaciones de los llamados. En igual sentido, se encarga del armado de la carpeta licitatoria, de acuerdo a los requerimientos de las áreas, para suplir necesidades teniendo en cuenta los pliegos de condiciones particulares y técnicos que envía la repartición para la adquisición o contratación de bienes y servicios.

También elabora las órdenes de compra, teniendo en cuenta la información que surge del análisis de los expedientes, conserva toda la información relativa a las mismas y realiza los descargos de las facturas correspondientes a cada proveedor con su respectiva Orden de Compra. Se responsabiliza además de la organización de la venta de pliegos, publicando en cartelera de acuerdo a los tiempos especificados por la normativa; recibe los sobres de los proveedores e informa claramente al proveedor, confeccionando además el recibo de venta de pliego. Por último, es responsabilidad de esta dependencia controlar e informar el estado, en los registros voluntarios de proveedores, de los proveedores que prestan el servicio.

[illegible]



1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	M2	B	B	C		B
1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)	M2	B	B	B	B	B
1.3. Indicador Planificación Estratégica	M1	C				C
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>						
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)	M2	B	A	C	A	B+
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)	M2	A	B	C	A	B+
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)	M2	C	D			D+
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)	M1	C	B			C
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>						
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	M1	B				B
3.2. Construcción de la información financiera.	M2	B	A			B+
3.3. Adquisiciones estatales	M2	C	C	C	B	C
3.4. Atraso en el pago de gastos	M2	C	C	C		C
3.5. Controles internos del gasto no salarial	M2	C	B	B		B
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>						
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	M1	D				D
4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)	M2	B	C	A		B
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	M2	A	B	C	C	B
4.4. Desempeño en materia de deuda	M2	B	C	D		C
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>						
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	C				C
5.2. Desvíos en la Planificación de	M1	D				D



Gastos(PEFA)						
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)	M1	C				C
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	C	A			B
6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA						
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	M1	D				D
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	B				B
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	A	C			B
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	D	D	C		D+
8. SISTEMAS DE CONTROL						
8.1. Amplitud del control interno	M1	A				A
8.2. Eficacia del control interno	M1	D*				D
8.3. Eficacia del control externo	M1	B				B

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	B	En el mensaje anual del proyecto de ley de Presupuesto se incluye una descripción de algunas variables económicas y la descripción de las funciones provinciales. Las medidas macroeconómicas presentadas refieren al ejercicio cerrado y al ejercicio presupuestado, para el caso del proyecto de presupuesto 2016. Según consulta realizada se actualizan los análisis macroeconómicos durante el ejercicio. Se observa la existencia de un presupuesto plurianual para los 3 años subsiguientes y un plan de inversiones para 2016.
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	B	El Gobierno entrante acusa preparar las estimaciones fiscales y puso en práctica una estrategia fiscal que le permitió ir reduciendo el déficit. En materia de escenario de análisis, funcionarios

		<i>manifestaron la necesidad de contar con una herramienta que permitiera hacer las diversas proyecciones.</i>
1.3. Indicador Planificación Estratégica	C	<i>Se observó y se constató que algunos organismos de la Provincia presentan rasgos de planificación estratégica. Aun así, dado el carácter normativo de dichos rasgos, no se realizó una verificación exhaustiva de su aplicación.</i>
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	B+	<i>La Provincia presenta presupuesto anual y plurianual en el Poder Legislativo. Se incluye lo requerido por la Ley N° 8706 de Administración Financiera.</i>
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	B+	<i>La Provincia define un cronograma para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, que incluye techos financieros para las distintas jurisdicciones. El proyecto de presupuesto para el año 2015 fue enviado a la legislatura con fecha noviembre de 2014, dentro de los dos meses previos al inicio del ejercicio.</i>
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	D+	<i>Según lo observado, se está comenzando a trabajar con el presupuesto por programas y no presenta avances importantes en materia de gestión y presupuesto para resultados.</i>
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria	C	<i>El proyecto de presupuesto 2015 no fue aprobado por la legislatura en el año 2014, por lo que se utilizó la figura del presupuesto reconducido.</i>
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>		
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	B	<i>Afectación Preventiva, Compromiso Definitivo, Devengado, Mandado a Pagar, Pagado (Etapa Financiera). Se considera el presupuesto de gastos ejecutado al devengarse un gasto y el presupuesto de recurso al percibirse el mismo.</i>
3.2. Construcción de la información financiera.	B+	<i>Las normativas provinciales son Ley N° 8706 de Administración financiera, Ley 4416 de Obra Pública, Ley 3909 de Procedimiento Administrativo y sus respectivos decretos reglamentarios. En cuanto a los parecidos entre la Ley Nacional 24156 y la Provincial 8706 podemos mencionar: Las estructuras de las leyes son similares. Introducen la teoría de sistemas, El sistema de Administración</i>

		<p><i>financiera provincial es más amplio que el Nacional, incluye otros sistemas mantienen las Instituciones. Estructura del Presupuesto, preparación, ejecución y rendiciones de cuentas. Sistemas de Control Interno y Externo. Las registraciones en el sistema contable, son automáticas a través de conversores presupuestarios. El sistema dispone de clasificadores puente para vincular los de base con los agregados.</i></p>
3.3. Adquisiciones estatales	C	<p><i>Según lo dispuesto por el Artículo 155 de la Ley 8.706 de Administración Financiera de la Provincia de Mendoza se establece la obligatoriedad de instrumentar un registro público único de contratos administrativos, cuestión que aún no se encuentra implementado en la provincia.</i></p> <p><i>Por su parte, entre las licitaciones públicas enmarcadas en Convenios Marco realizados electrónicamente a través del sistema de Catálogo de Oferta Permanente se registra el total de procedimientos más relevantes para su seguimiento y análisis, incluyendo temas como el requerimiento, las cotizaciones, los oferentes adjudicatarios y las órdenes de compra. Sin embargo, en la actualidad no puede estimarse (por carencia de herramientas de sistemas apropiadas) indicadores relevantes, que evalúen y den seguimiento a indicadores tan sencillos como la proporción que representan éstas licitaciones sobre todo el universo de compras y contrataciones de la provincia.</i></p> <p><i>De igual manera, el sistema actual no permite conocer qué proporción de compras y contrataciones adjudicadas fueron promovidas por métodos competitivos o por contratación directa. Resolver esta carencia informativa requiere la incorporación del sistema electrónico de contrataciones entre los organismos y unidades de adquisiciones (oficinas de compra), las que aún persisten en la utilización de sistema de papel, lo que impide contar con información estadística relevante.</i></p> <p><i>En cuanto al acceso público a la información sobre adquisiciones cabe</i></p>

		<p>señalar que el marco jurídico y reglamentario del organismo se encuentra expuesto en la página web del mismo, pero no se informa en la misma de los planes de adquisiciones del Sector Público Provincial.</p> <p>Las oportunidades de licitación son difundidas a través del portal web de compras y contrataciones y respecto a la adjudicación de contratos se cuenta únicamente con la información correspondiente al sistema de Catálogo de Oferta Permanente, y no bajo las otras modalidades de aprovisionamiento.</p> <p>En materia de resolución de reclamaciones, este procedimiento se encuentra descentralizado en cada uno de los organismos licitantes, que son los responsables de sus respectivas adquisiciones y contrataciones; pero la Dirección General de Contrataciones de la Provincia no realiza instancias de seguimiento concreto sobre este aspecto. No obstante, en materia de reclamaciones, se siguen procedimientos claramente establecidos y de acceso público para la presentación y resolución de los mismos.</p> <p>En el caso de licitación pública de Convenio Marco, las reclamaciones que tienen que ver con la admisibilidad de las ofertas (son las más habituales) se resuelven en el acto de adjudicación el cual es de acceso público a través del portal web citado.</p>
3.4. Atraso en el pago de gastos	C	<p>Con relación a los atrasos en el pago de gastos respecto al total de gastos comprometidos por la provincia en los últimos ejercicios fiscales y el seguimiento de los mismos, la Dirección General no informa la situación de la provincia en este aspecto, no obstante, según pudo detectarse en la entrevista el desempeño en este sentido sería regular, con un importante volumen de atrasos y dificultades manifiestas para su seguimiento.</p>
3.5. Controles internos del gasto no salarial	B	<p>Los controles internos del gasto no salarial y la eficacia de los mismos para los compromisos de gasto y el cumplimiento de las normas y los procedimientos de pago, puede afirmarse que la Dirección</p>

		<p><i>General encuentra inconvenientes en la definición de funciones y la organización institucional a lo largo de los diferentes momentos del gasto. En este sentido, el funcionario a cargo de la Dirección General manifiesta explícitamente la necesidad de una reforma en el organigrama y la estructura institucional sobre la cual se enmarcan las distintas etapas del gasto en aprovisionamiento.</i></p>
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
<p>4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)</p>	D	<p><i>Dispone de múltiples cuentas bancarias integradas en un FUCO (Fondo unificado de cuentas oficiales). El FUCO está regulado en el decreto 54/02, 712/04 y Modif. y su funcionamiento se rige por lo acordado en el Anexo E del Convenio de Agente Financiero con el Banco de la Nación Argentina. La administración financiera se organiza en Organismos centralizados, Organismos descentralizados y Organismos autárquicos. Los organismos poseen cuentas propias. Los Organismos centralizados solo gestionan fondos rotatorios y algunos recursos afectados, el resto de los pagos se ejecutan por Tesorería General. Los Organismos descentralizados, reciben fondos (erogaciones figurativas) de Tesorería General y con estos fondos asumen sus pagos desde sus cuentas propias. Los Organismos Autárquicos se autofinancian, y el manejo de fondos (ingresos/egresos), lo hacen desde cuentas propias. Todas estas cuentas se encuentran bajo la órbita del FUCO. Se realiza una programación financiera, diaria, mensual y anual, tanto de recursos como de gastos, determinando un flujo de caja y el correspondiente resultado de Tesorería General. Existe un departamento dedicado a esta función y el análisis y seguimiento de la programación se realiza sobre un sistema desarrollado en una planilla de cálculo Excel. Se dispone de un sistema de inversiones financieras que está reglamentado en Decreto 3152/06.</i></p>
4.2. Gestión de los activos públicos	B	<p><i>Los rubros de activos del plan de cuentas sobre los que se basa la presentación del</i></p>

		<p><i>balance remite a Disponibilidades, Créditos, Inversiones, Bienes de cambio y de Uso y otras cuentas de orden.</i></p> <p><i>El registro patrimonial surge del método de partida doble, normativa vigente y a su valor de incorporación. Para los rubros Créditos, Inversiones, Bienes de Cambio y Bienes de Uso, el alta patrimonial surge de la imputación presupuestaria que refleja el valor de incorporación al patrimonio. La baja patrimonial surge del registro presupuestario del recurso. Dichas altas o bajas siempre están respaldadas por las correspondientes normas legales. En algunos casos la registración patrimonial es realizada automáticamente por el sistema contable. Otros surgen de asientos manuales que equiparan la imputación del gasto y/o recurso con el registro patrimonial. Se observa una amplia normativa en materia de ventas, transferencias y donaciones de activos.</i></p>
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	B	<p><i>El cumplimiento de procedimientos de aprobación legislativa de operaciones de endeudamiento y de garantías ha sido restablecido luego de un periodo previo de desorden financiero importante. Se destaca la falta de adecuadas herramientas y escaso recurso humano para el manejo de proyecciones de deuda a mediano plazo. Existen diversas dependencias y/u organismos relacionados con las operaciones de endeudamiento.</i></p>
4.4. Desempeño en materia de deuda	C	<p><i>El nivel de endeudamiento provincial se concentra en operaciones nominadas en moneda extranjera, lo que determina una mayor exposición a la volatilidad macroeconómica. El Estado Nacional, cuyas condiciones crediticias pueden considerarse menos onerosas, ocupa una porción minoritaria del endeudamiento total. El nivel de endeudamiento total se mantiene en torno a límites originalmente establecidos originalmente en la LRF, sin que se verifiquen restricciones numéricas al endeudamiento en normativas provinciales.</i></p>
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	C	<p><i>La Oficina de Presupuesto Provincial no posee un sistema para analizar los desvíos</i></p>

		<i>del presupuesto. Sin embargo, se realizan con planillas alternativas y otras metodologías.</i>
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	D	<i>El ritmo del gasto para el cuarto trimestre del año 2015 fue de 120% de ejecución con respecto al presupuesto autorizado. Para 2013 y 2014 la relación ejecutada como porcentaje del presupuesto alcanzó el 93% y 98% respectivamente. Es menester agregar que durante el ejercicio el déficit alcanzó un valor del 2400% superior respecto al declarado.</i>
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	C	<i>Los recursos efectivamente recaudados sobre los recursos estimados presentaron desvíos de 117%, 94% y 99% para los años 2015, 2014 y 2013. Se observa que se mantiene dentro de los límites previstos para la categoría c.</i>
5.4. Cobertura del gasto en Personal	B	<i>El nivel de gastos de personal se encuentra por encima del promedio nacional, mientras que el nivel de planta de personal no es significativamente elevado para la dimensión de la provincia, ni se ha incrementado fuertemente en la última década.</i>
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>		
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	D	<i>Presenta algunas diferencias respecto a las clasificaciones incorporadas en el catálogo Nacional. En primer lugar, respecto de la clasificación por objeto del gasto, agrega una clasificación por carácter y expone diferente, aunque manteniendo el sentido de la clasificación económica. No se observan categorías programáticas.</i>
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	B	<i>La Provincia de Mendoza clasifica según la Asociación Argentina de Presupuesto Público, en su índice de Responsabilidad Fiscal, en el grupo 2, donde presenta al menos el Presupuesto 2016 y la ejecución de la cuenta A.I.F. de la Administración Pública Provincial a diciembre de 2015, y la totalidad de las planillas exigidas por la Ley a septiembre de 2015.</i>
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>		
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	B	<i>El sistema informático es denominado SI.D.I.CO. y lo conciben como una unidad lógica de procesos constituida por subsistemas o módulos interconectados e interactuando con una base de datos</i>



		<p><i>integrada al nivel de los organismos centrales y organismos descentralizados respetando una relación de interoperabilidad.</i></p> <p><i>Arquitectura Física: Funciona a través de una aplicación al computador y/o dispositivo del usuario. El sistema se muestra con sobrada solvencia, con excepción de algunos módulos relacionados a la programación presupuestaria y crédito público. Dado que la plataforma en la cual está desarrollado el sistema presenta muchos años de antigüedad, se está migrando el sistema la SIDICO-WEB.</i></p> <p><i>El SIDICO presenta las siguientes características:</i></p> <p><i>Arquitectura Clientes Servidor de 2 capas</i></p> <p><i>FUNCIONALIDAD Intranet;</i></p> <p><i>CLIENTE NO BROWSER Sistema Operativo: Windows/Linux</i></p> <p><i>Otros: IBM Iseries access for Windows</i></p> <p><i>CAPA DE NEGOCIO MIDDLEWARE;</i></p> <p><i>Servidor de Aplicación: Iseries</i></p> <p><i>CAPA DE DATOS Nombre DB: DB2 para iseries (OS400) Versión: V6R1m0 Plataformas, Plataformas de ejecución Cobol 400 /RPG</i></p> <p><i>Sistemas Operativos IBM OS/400 Bases de Datos IBM DB2 for iseries V6r1m0</i></p> <p><i>Lenguajes COBOL 400 Arquitectura Centralizadas (iseries).</i></p> <p><i>Por su parte, el desarrollo del SIDICO WEB se orienta hacia Plataformas de ejecución JAVA Sistemas Operativos Linux Internet HTML, Web Services; Bases de Datos IBM DB2 for iseries V6R1m0 Lenguajes JAVA</i></p> <p><i>Servidores Web Apache Tomcat 6.0; Arquitecturas</i></p> <p><i>Arquitectura Clientes</i></p> <p><i>Servidor de 3 capas Servidor Aplicación</i></p> <p><i>Datos Cobol 400 / RPG</i></p> <p><i>DB2 for iseries Cliente Windows Terminal</i></p> <p><i>IBM Iseries access.</i></p>
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	D+	<p><i>Existe nulo desarrollo de concursos para el acceso a la planta de personal, exceptuando los mecanismos de ingreso de áreas específicas como docencia. Los sistemas de gestión de recursos humanos están desactualizados, no existe integración entre diversos sistema relacionados.</i></p>



8. SISTEMAS DE CONTROL		
8.1. Amplitud del control interno	A	<p>La Auditoría Interna de la Provincia fue creada mediante Ley Provincial de Administración Financiera 8706, Decreto Reglamentario 1005/15. Es un ente con autarquía administrativa y financiera para los fines de su creación, subordinado jerárquicamente al titular del Poder Ejecutivo. Según el artículo 81 le compete el control interno de la gestión y ejerce la auditoría correspondiente de las jurisdicciones o unidades organizativas que componen el Poder Ejecutivo. Abarca todos los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativo y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones.</p>
8.2. Eficacia del control interno	D*	<p>No se pudo verificar el porcentaje de aplicación de correcciones del órgano de control interno.</p>
8.3. Eficacia del control externo	A	<p>Realiza Controles de Legalidad. No Realiza controles de Gestión, Evalúa aspectos financieros y presupuestarios relativos a través de la evaluación y seguimiento de la información contenida en las rendiciones trimestrales de responsabilidad fiscal. Realiza controles de procedimientos y responsabilidades de los funcionarios/agentes intervinientes en los tres procesos principales: Fiscalización, Juicio de Cuentas y Asesoramiento e Informes Especiales. Son parte de las funciones asignadas al organismo por la Constitución Provincial y la Ley Orgánica N° 1033. Realiza controles en inversión pública, proyectos de inversión en lo relacionado con la legalidad. Realiza controles en la Deuda Pública. El costo está condicionado por el Presupuesto asignado al Tribunal. Existe desarrollado por el ente, un sistema informático de costeo que permite establecer los costos financieros y en horas de cada proceso, subproceso, área/sector, y por cada cuenta controlada. Cada cuenta tiene asignado un equipo de revisión integrado por Profesionales de Ciencias Económicas, Jurídicas, Informáticas, Ingenierías y auxiliares, dependiendo de la envergadura de cada ente controlado. Cuenta con 330 personas.</p>

### III.2.1.4. Matriz de Marco Lógico

Para la elaboración de los fines y productos se considera al Sistema Integral de Administración Financiera desde la perspectiva de los sistemas y subsistemas componentes. Esto es, se considera que integran el SIAF troncal el sistema de Presupuesto, de Contabilidad, de Tesorería, de Crédito Público y adicionalmente el de Administración de Bienes. Se incluye el desarrollo de un módulo de planificación, que incluya aspectos de planificación estratégica, con carga de agenda de gobierno y objetivos de política, y de planificación macro fiscal, que permita simular proyecciones sobre la base de las políticas y los indicadores macro económicos. Se considerará como componente al SIAF en su conjunto. Dicho componente incluye los elementos que componen al sistema, las normas, procesos y procedimientos y recursos humanos.

Con igual criterio se consideran los sistemas de Recursos Humanos y de Compras y Contrataciones, sistemas conexos del SIAF, presentándolos como dos componentes separados.

Dentro de cada sistema se dará prioridad al componente informático, principalmente por los aspectos presentados en el diagnóstico y como elemento de tracción de procesos y procedimientos.

El último componente que se expone por separado, es el de programación presupuestaria orientada a resultados. Si bien el elemento se encuentra incluido dentro del sistema presupuestario, por la dificultad de integración, implementación y seguimiento de los planes y programas en relación al presupuesto, se considera un producto adicional.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en	<b>IMPACTO</b> <b>Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.</b>	<b>Informes producidos por el sistema.</b>  <b>Encuestas a Funcionarios y Directivos.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.</b>

el control del manejo de los recursos reales y financieros.			
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.	Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.
<b>COMPONENTES</b>  1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.	<b>PRODUCTO</b> Al finalizar el programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SIDICO WEB</b> totalmente desarrollado y en producción o adaptación de un nuevo sistema.</li> <li>• <b>Módulos informáticos implementados</b> Planificación, Presupuesto, tesorería y gestión de bienes integrados y en producción.</li> <li>• <b>Módulo de Gestión de deuda</b> desarrollado o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li> <li>• <b>Cantidad de licencias de Software</b> adquiridas.</li> <li>• <b>Cantidad de Hardware</b> adquirido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constatación visual de SIDICO WEB</b> en funcionamiento.</li> <li>• <b>Módulos informáticos</b> desarrollados y en funcionamiento.</li> <li>• <b>SIGADE</b> en funcionamiento.</li> <li>• <b>Códigos de licencias de software.</b></li> <li>• <b>Equipamiento informático hardware.</b></li> </ul>	Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio.  La Provincia opta por continuar el desarrollo del sistema SIDICO WEB en lugar de utilizar algún sistema existente en otra provincia o nacional.
2.FORTALECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100 % de las</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Presupuesto</b></li> </ul>	Gobierno Provincial

<p>DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</p> <p>Re funcionalización, capacitación y asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.</p>	<p>redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5 capacitaciones en materia de presupuesto por programas y Gestión para Resultados.</li> </ul>	<p>anual e informes presupuestarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de capacitaciones realizadas.</li> </ul>	<p>y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas. Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.</p>
<p>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL</p> <p>Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH, hoy sólo funcional para liquidación de Sueldos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Meta 4 en funcionamiento.</li> <li>Cantidad de Hardware.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Constatación visual de Sistema de Gestión de Personal en funcionamiento.</li> <li>Equipamiento informático hardware.</li> </ul>	<p>Las autoridades y entidades gremiales provinciales se comprometen a implementar los cambios.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Actividades del Componente 1</p> <p>1.1. Completar desarrollo plataforma del sistema SIDICO WEB o implementación de un sistema desarrollado <sup>(1)</sup>.</p> <p>1.2. Desarrollos complementarios SIDICO: módulos planificación, presupuesto, tesorería, crédito público y gestión de bienes <sup>(2)</sup>.</p> <p>1.3. Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en</p>	<p>Ejecución Presupuestaria U\$S 1.544.807</p>	<p>Informe seguimiento desarrollo de proyecto (ISDP)</p>	

<p>base a las modificaciones en los sistemas informáticos y documentación de información.</p> <p>1.4. Adquisición de herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.</p> <p>(1) Se plantean distintas alternativas en anexo B.</p> <p>(2) Ver detalle en descripción del componente.</p>			
<p>Actividades del Componente 2</p> <p>2.1. Diagnóstico y rediseño de los programas vigentes en las redes programáticas orientadas a resultados.</p> <p>2.2. Capacitación en gestión para resultados.</p> <p>2.3. Seguimiento de la implementación de presupuesto orientado a resultados.</p>	<p><b>Ejecución</b> <b>Presupuestaria U\$S</b> <b>38.880</b></p>	<p><b>ISDP</b></p>	
<p>Actividades del Componente 3</p> <p>3.1. Actualización Sistema Meta 4, soporte y gastos de implementación.</p> <p>3.2. Incorporación de tecnología para</p>	<p><b>Ejecución</b> <b>presupuestaria U\$S</b> <b>3.950.000</b></p>	<p><b>ISDP</b></p>	

control de presencia.			
-----------------------	--	--	--

### *III.2.1.5.Descripción de los Productos sugeridos*

**Componente I. Fortalecimiento del Sistema Integral de Administración Financiera (US\$ 1.544.807).** El objetivo de este componente es fortalecer los desarrollos que se encuentran vigentes en la Provincia, particularmente el SIDICO plataforma WEB (Otra alternativa planteada es la del Anexo B utilizando economías de escalas a nivel provincial). Para ello, el proyecto completará el desarrollo de los sistemas informáticos, así como la generación de módulos y operaciones informáticas que a la fecha de relevamiento el sistema no incluye:

- Módulo de Planificación:
  - Planificación estratégica
  - Planificación Macro Fiscal
- Módulo de Presupuesto
  - Formulación Presupuestaria de Recursos y Gastos. Las operaciones incluyen carga de información física, integración con información de inversiones y obra pública
  - Programación de la Ejecución Presupuestaria
  - Evaluación Presupuestaria
- Módulo de Crédito Público o SIGADE
- Desarrollos complementarios al Módulo Contabilidad
  - Ejecución presupuestaria con carga de información física
- Módulo de administración de Bienes
  - Inventario y Control de bienes
- Módulo de Tesorería
  - Conciliación Bancaria
  - Programación de Caja

El componente del proyecto aportará financiamiento para (i) Completar el desarrollo del sistema SIDICO WEB o adquirir e implementar un nuevo sistema (II) la contratación de consultores individuales para el análisis, diseño y desarrollo para integrar los sistemas y renovación de módulos de planificación, presupuesto, tesorería, crédito público y gestión de bienes, (III) la contratación de consultores para revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas informáticos y documentar de información y (iv) adquirir herramientas de hardware complementaria al software requerido: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.

**Componente 2. Fortalecimiento de la programación presupuestaria (US\$ 38.880).** Con el objetivo de consolidar la programación presupuestaria y la gestión orientada a resultados el componente trabajará (i) en el análisis y recomendaciones sobre las redes programáticas vigentes, y la necesidad de adecuarlas a los planes estratégicos y políticas y en (ii) brindar capacitación y seguimiento para orientar el desarrollo de la formulación presupuestaria hacia un modelo de gestión para resultados.

### **Componente 3. Fortalecimiento del sistema de Gestión de Personal (US\$ 3.950.000).**

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH, hoy sólo funcional para liquidación de Sueldos. (I) Actualización de Meta4, Actualización soporte y gastos de implementación: US\$ 970.000. Estimación de costo provista por el Gobierno de Mendoza. Se sugiere evaluar diferentes propuestas de actualización y/o sustitución del sistema en función de funcionalidades requeridas, plazo de implementación y costos comparados. (II) Incorporación de tecnología para el control de presencia. Estimación de costo (provista por el Gobierno de Mendoza): Lectores biométricos, PCs, Software y gastos de implementación US\$ 2.980.000 (incluye organismos centralizados, US\$ 380.000; y Escuelas y Comisaría -1500 unidades administrativas- US\$ 2.600.000).

El monto total del proyecto para la Provincia de Mendoza asciende a US\$5.533.687 y se ejecutará en 60 meses definidos a partir de la fecha de entrada en vigencia del Convenio de Cooperación Técnica. El plazo está definido con el objeto de lograr el mayor grado de racionalización económica y social en los aportes financieros y la asignación de los recursos públicos, obteniendo una mayor productividad social a partir del mejor uso de los insumos estatales y su destino a actividades con mayor grado de eficiencia o mejor impacto social.

## **III.2.2. Neuquén**

### **III.2.2.1. Información Institucional**

La provincia cuenta con Ley de Administración Financiera y de Control Nº 2.141 y Decreto Reglamentario 2.758 del año 1995, siguiendo la filosofía de la reforma nacional. Abarca los sistemas de presupuesto, de contabilidad, de tesorería y crédito público. Adhiere, sin restricciones, a la Ley de Responsabilidad Fiscal Federal 25.917, mediante Ley Provincial 2.514.

La Provincia no ha seguido los criterios nacionales en materia de sistemas de control. Con jerarquía constitucional el control interno, está a cargo de la Contaduría General de la Provincia. El control externo es de naturaleza tribunalicia ejercido por el Tribunal de Cuentas con facultades de control preventivo.

A través de la Ley de Ministerios 2.987 se puede observar la existencia de una Subsecretaría de Hacienda que está conformada por la Oficina Provincial de Finanzas, la Oficina Provincial de Contrataciones, la de Ocupación y Salario y la Oficina Provincial de Crédito Público.

La Contaduría General y la Tesorería General se encuentran en el ámbito del Ministerio, sin depender directamente de la Subsecretaría de Hacienda, mientras que el sistema presupuestario recae en el ámbito de la Oficina de Finanzas. En la imagen se puede observar el organigrama completo del Ministerio.

Si bien normativamente la provincia se mantiene actualizada – salvo en lo referente a los sistemas de contrataciones y de administración de bienes - se pudo observar el deterioro del sistema de administración financiera por antigüedad de los sistemas informáticos y bajo nivel de integración entre áreas y sistemas. Las principales causas están relacionadas con la obsolescencia de las plataformas y algunos sistemas informáticos de la Provincia, que generan

en las áreas de presupuesto y tesorería la necesidad de recurrir a planillas de cálculo para efectuar cálculos relativos a programación presupuestaria (particularmente a sueldos) y programación de tesorería.

Consecuentemente la demora entre la integración de datos en los sistemas, como así también la rigidez para confeccionar los informes, llevan en muchos casos a pérdida en la oportunidad de la información. Una fuerte debilidad en cuanto la confección manual de planillas de cálculos para programación, análisis y armado de informes es permeable a una alta posibilidad de errores y, consecuentemente, pérdida de transparencia en el proceso presupuestario.

Se observó que la engorrosa estructura de trabajo que marcan los sistemas se replica en los procesos y procedimientos de las áreas, llevando a plantear en algunos casos la necesidad de incorporar personal, supliendo con trabajo manual las falencias en la integración de la información. El propio Tribunal de Cuentas, plantea el excesivo uso de papelería en torno a los actuales procesos que mantiene la administración provincial. Esto provoca demoras en los trámites, que terminan derivando en una pérdida aparente de eficiencia, sin contar además el impacto ambiental por el uso excesivo de papel.

En materia de crédito público no existe un único órgano rector. Si bien la Oficina Provincial de Crédito Público depende funcionalmente de Hacienda, los préstamos internacionales son manejados por la Unidad Provincial de Enlace y Ejecución de Proyectos con Financiamiento Externo (UPEFE), que depende directamente del Ministro de Hacienda.

Respecto de la registración de los bienes de la provincia, presenta dificultades para su mantenimiento y seguimiento, debido a la baja incorporación de tecnología para realizar estas tareas. Otra causa de la falta de mantenimiento es á referida a la ausencia de compromiso de los responsables de los bienes patrimoniales.

Respecto al sistema de Recursos Humanos el organismo principal en la materia es la Oficina Provincial de RRHH, que depende de la Secretaría de Gestión Pública del Ministerio de Gobierno y Justicia.

*En resumen*, la Provincia no presenta mayores inconvenientes en materia normativa, ya que cuenta con una ley de administración financiera acorde a la Nacional y de buenas prácticas en sistemas de administración financiera gubernamental, aunque se observa la necesidad de acercar la normativa en materia contable a las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Esencialmente se requiere una modernización de los sistemas informáticos para la integración de los sistemas de AFG y conexos.

#### III.2.2.1.1. Sistema de Compras y Contrataciones

En la provincia de Neuquén la Oficina Provincial de Contrataciones (OPC) es el órgano rector en materia de contrataciones, y la dependencia encargada de llevar adelante el sistema de compras y contrataciones de la Administración Pública Provincial.

La dependencia fue creada por la Ley de Ministerios de la Provincia Nº 2571/07 y posteriormente ampliada en sus funciones a través de lo dispuesto por el Decreto Nº 1772/09, ratificada posteriormente a través del Decreto Provincial Nº 336/10.



En el año 2011, la promulgación de la Ley Nº 2798/11 implicó que la Oficina Provincial de Contrataciones continúe ejerciendo funciones bajo la órbita de la Secretaría de Gestión Pública del Ministerio de Coordinación de Gabinete, Seguridad y Trabajo.

En la actualidad, tras la promulgación de la Ley Nº 2798/15 funciona bajo la órbita de la Subsecretaría de Hacienda del Ministerio de Economía e Infraestructura de la Provincia de Neuquén.

Su estructura institucional tiene por principales funciones, según se explicita en el sitio web del organismo, entender en lo relativo a las políticas y normas aplicables al sistema de contrataciones del Sector Público Provincial, bajo el principio de centralización normativa y descentralización operativa, en coordinación los demás órganos rectores del Sistema de Administración Financiera de la provincia.

Por su parte, se plantea el diseño y la implementación de los sistemas destinados a facilitar y mejorar la gestión de compras y contrataciones del Sector Público Provincial, a través de herramientas de contrataciones y el uso de catálogos de bienes y servicios entre otros aspectos, con criterio de celeridad, eficacia, eficiencia y transparencia, en coordinación con los demás órganos rectores del Sistema de Administración Financiera.

Lo expuesto por el organismo en materia institucional detenta una especial preocupación por el diseño y la organización de sistemas de compras electrónicas en el sector público, permitiendo agilizar los procedimientos y facilitando el control ciudadano del uso de los recursos públicos. Para esto, se plantea organizar, optimizar y mantener los registros necesarios para el seguimiento y la evaluación del funcionamiento del sistema de compras y contrataciones.

De igual manera se propone y actúa en la organización de un sistema estadístico de contrataciones, requiriendo y produciendo información necesaria a tal efecto, aplicando en este sentido también un registro de precios referenciales.

También se plantea la relevancia de la formulación de programas de asistencia a los organismos del Sector Público Provincial y a los Municipios, que tengan por objeto la modernización de la gestión, el mejoramiento de la calidad y la incorporación de nuevas tecnologías para la gestión de compras y contrataciones y en la interrelación institucional con la dependencia, desarrollando múltiples instancias colaborativas en este sentido.

De esta manera, la Oficina Provincial de Contrataciones se plantea como objetivos estratégicos el ser reconocidos como Órgano Rector en materia de contrataciones; dotar a la provincia de un cuerpo normativo adecuado y actualizado en materia de contrataciones; brindar al ciudadano información inherente a compras y contrataciones de la provincia; y fortalecer el desarrollo del componente humano de la Oficina Provincial de Contrataciones.

Cabe destacar que la OPC elaboró un manual de Compras y Contrataciones de la Administración Pública Provincial expuesto en su página web junto con el correspondiente flujograma.

El manual describe las acciones a llevar a cabo en todo proceso de compra o contratación en el ámbito de la Administración Pública Provincial, la normativa específica que sustenta cada una de las acciones y modelos que orientan las mismas, desde el inicio del circuito de compras y contrataciones (pedido de suministro) hasta el fin de la contratación (pago).

El flujograma y manual presentado describe las etapas y actividades correspondientes a lo largo de todo el circuito, entre los que se incluyen los procesos de planificación, compulsa y selección, perfeccionamiento de la compra, liquidación y pago, y controles.

La OPC se ha propuesto transitar un camino de fortalecimiento en los procedimientos de gestión y modernización, a través de la institucionalización de ciertos procesos y la incorporación de herramientas tecnológicas a las compras y contrataciones. En este camino, se propone avanzar en etapas de 1º Relevamiento, que involucra la investigación, el monitoreo y seguimiento de los vigentes procesos de compras y contrataciones; 2º Rediseño del Proceso (renormatización, difusión e implementación de reformas); 3º lanzamiento del Portal Neuquén Compra como instancia de prueba piloto, definiendo presupuesto, avanzando en convenios marco y realizando tareas de difusión en torno al mismo; 4º puesta en funcionamiento del Portal; y 5º la Consolidación y realización de ajustes en torno al mismo.

En este camino se destaca la tarea de desarrollar un esquema de trabajo basado en tablero de control, la realización de múltiples instancias de capacitación, desarrollo de convenios marcos, articulación con Contaduría y otras dependencias y la recopilación, seguimiento y análisis de información estadística relevante.

Por último, cabe destacar que la provincia tiene una activa y constante participación en la Red Federal de Contrataciones Gubernamentales, destacando que la actual Coordinadora de la Oficina Provincial de Contrataciones, Cra. Mariela Lohrmann, quien ejerce la responsabilidad de Vicepresidente de la Red Federal.

### III.2.2.2. Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	M2	C	B	C		C+
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	M2	A	B	B	A	B+
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	M1	B				B
2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS						
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	M2	A	B	C	C	B
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	M2	A	A	A	A	A
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	M2	C	B			C+
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)	M1	D	C			D+
3. EJECUCION PRESUPUESTARIA						
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	M1	A				A
3.2. Construcción de la	M2	B	B			B

<i>información financiera.</i>						
3.3. Adquisiciones estatales	M2	B	B	C	B	B
3.4. Atraso en el pago de gastos	M2	B	B			B
3.5. Controles internos del gasto no salarial	M2	C	B	B		B
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>						
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	M1	D				D
4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)	M2	C	C	C		C
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	M2	A	B	C	B	B
4.4. Desempeño en materia de deuda	M2	A	D	D		B
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>						
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	C				C
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)	M1	D				D
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)	M1	C				C
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	C	D			D+
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>						
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	M1	B				B
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	A				A
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	B	C			C+
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	A	A	B		A
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>						
8.1. Amplitud del control interno	M1	B				B
8.2. Eficacia del control interno	M1	C				C
8.3. Eficacia del control externo	M1	B				B

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	C+	Con el Proyecto de Ley de Presupuesto el Ejecutivo Provincial elabora un mensaje desde la Subsecretaría de Ingresos Públicos, que incluye una reseña del contexto económico, internacional, nacional y provincial. La Provincia utiliza las pautas macro fiscales que se remiten desde el Ministerio de Economía de la Nación. Adicionalmente presenta estimaciones, cuadros comparativos y variables tenidas en cuenta para la formulación del presupuesto.
1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)	B+	Con cada inicio de sesiones legislativas se elabora y presenta un documento con información de la gestión de gobierno. La Provincia se encuentra totalmente adherida a la Ley 25.917, mediante la Ley Provincial 2514. Las restricciones en el gasto se encuentran establecidas por Decretos del Poder Ejecutivo anuales.
1.3. Indicador Planificación Estratégica	B	La Misión y los objetivos se encuentran definidos en la Ley de Administración Financiera y Control N° 2141 (Art 34). La Planta funcional y la estructura de cargos políticos mediante decreto del Poder Ejecutivo. Se puede observar la existencia de misión y funciones en la mayoría de los organismos observados.
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)	B	La Provincia presenta presupuesto anual y proyecciones plurianuales. Se costean inversiones de mediano plazo y el Plan de Obras Públicas son informados en la presentación del Proyecto de Presupuesto. Se miden resultados y se han informando en los últimos años programas por resultados en la Cuenta General de Inversión. Para estimar el presupuesto se tienen en cuenta cálculo de Recursos, análisis de ejecución del ejercicio anterior y los programas procurando la continuidad de los mismos para realizar análisis homogéneos.
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)	A	La elaboración del Proyecto de Presupuesto comienza en el mes de agosto, con capacitaciones a los S.A.F. de presupuesto por Programas y por Resultados, revisiones de redes programáticas, se presentan dificultades para la medición de objetivos y plantean soluciones. Durante los meses de septiembre y octubre se establecen los topes presupuestarios en función al cálculo de recursos, previo se proyectan erogaciones y en caso de necesidad se incorporan provisiones de financiamiento. La circular con el calendario de trabajo es cursada por la Subsecretaría de Hacienda. Los proyectos de Presupuesto son elevados a la Legislatura Provincial, en los tiempos establecidos en la Constitución Provincial, Art. 214 Inc. 8, hasta el 31 de octubre de cada año. La elaboración se realiza en un sistema informático (PIAP), que permite el seguimiento en línea de la carga del Presupuesto por cada Servicio Administrativo Financiero (SAF), lo que permite corregir demoras a tiempo y cumplir con los plazos legales. El Ministerio de Economía e Infraestructura de la Provincia, a través de las Áreas dependientes de la

		<i>Subsecretaría de Hacienda consolida la información del Anteproyecto.</i>
<i>2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)</i>	<i>C+</i>	<i>La Provincia establece los resultados esperados en los objetivos de los programas a través de metas. Se encuentra trabajando en la implementación de Programas orientados a Resultados, y en la construcción de indicadores. Las estimaciones de ingresos las realiza la Subsecretaría de Ingresos Públicos. Se formula el presupuesto en relación al marco macroeconómico.</i>
<i>2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)</i>	<i>D+</i>	<p><i>El presupuesto se presenta ante la comisión de Presupuesto de la Legislatura, indicando los lineamientos generales que se tuvieron en cuenta para la elaboración y dando respuesta a las consultas formuladas por los legisladores. La aprobación de los últimos tres presupuestos es la siguiente:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>• 2014: Ley 2908,2909 y 2910 de mayo de 2014. Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo, respectivamente.</i></li> <li><i>• 2015: Presupuesto Prorrogado.</i></li> <li><i>• 2016: Ley 2984,2985 y 2986 de diciembre de 2015. Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo, respectivamente.</i></li> </ul>
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>		
<i>3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos</i>	<i>A</i>	<p><i>Se considera ejecutado el presupuesto Provincial con el percibido o recaudado para los recursos y etapa del devengado para el gasto (Art. 16º y 17º Reg. Ley 2141 Administración Financiera y Control). Las etapas obligatorias del gasto son Compromiso, Devengado y Pagado, el compromiso preventivo es opcional. En este sentido se observa plena concordancia con la normativa Nacional, Ley 24.156. El compromiso se registra con la emisión de la Orden de Compra o la suscripción del Contrato, artículos 20º y 21º de la Ley 2141 Administración Financiera y Control, Disposición Nº 38/1996 y Disposición Nº 4/2000). Se devenga el gasto simultáneamente con el Ordenado a Pagar, Art. 28º y su reglamento de la Ley 2141 de Administración Financiera y Control. Se ordena a pagar el gasto al momento del devengado con la emisión de Orden de Pago.</i></p> <p><i>Se paga el gasto con la disposición de fondos a favor del acreedor, Art. 29º y reglamentario de la Ley 2141 de Administración Financiera y Control.</i></p>
<i>3.2. Construcción de la información financiera.</i>	<i>B</i>	<i>La información se elabora en función de la Ley 2141 de Administración Financiera y Control (Capítulo III De la Contabilidad – Art.48º al Art. 56º y su correspondiente reglamentación; Disposiciones y Circulares de la Contaduría General de la Provincia). La Ley 2141 fue elaborada y sancionada en el año 1995 con apoyo de la Sindicatura General de la Nación, con gran parecido a la Ley 24.156. La Contaduría de la Provincia encuentra analizando la aplicación de las NICSP de reconocimiento, medición y exposición y tiene conocimiento de las Recomendaciones Técnicas de la Federación de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE) 1 y 2.</i>
<i>3.3. Adquisiciones estatales</i>	<i>B</i>	<i>En lo que respecta al funcionamiento de la Oficina Provincial de Contrataciones de la Provincia de Neuquén y las demás dependencias participantes en los procesos de compras y contrataciones el diagnóstico presenta múltiples aspectos relevantes que pueden ser obtenidos tanto del diagnóstico de indicadores propuestos en base a la metodología PEFA como a otros aspectos</i>

		<p>complementarios que fueron indagados en el relevamiento.</p> <p>En primer lugar, puede destacarse que con relación a la adquisición de bienes y servicios en la provincia se mantienen bases de datos actualizadas. Las mismas reportan el monto de aprovisionamiento excluyendo las construcciones (obra pública) y servicios eléctricos, de gas y agua. Esta base informativa representa alrededor de un 40% del total de gasto ejecutado por parte de la Provincia, encontrándose el caso de servicios administrativos que no se encuentran incorporados al sistema de compras y contrataciones, por lo que sus compromisos no se encuentran sistematizados.</p> <p>Por su parte, durante el ejercicio 2015, y entre lo que se encuentra contabilizado a través del Sistema de Compras y Contrataciones de acuerdo al comentario del párrafo anterior, un 57% del monto total fue realizado con métodos de selección de proveedores a través de mecanismos competitivos. Esta referencia, en términos de la cantidad total de trámites impulsados, representa un 31% de trámites interpuestos por métodos de selección competitiva entre proveedores.</p> <p>El sistema reporta además un 42% del monto total de gasto comprometido y un 69% de trámites realizados por métodos de contratación directa, lo cual representa un parámetro significativamente alto respecto a la evidencia internacional destacada. No obstante, entre éstos, se estima que un 26% del gasto se ha realizado bajo el criterio de excepción por motivo de necesidad y urgencia (un 9% del total).</p> <p>En cuanto al acceso público a la información sobre adquisiciones, desde la Oficina Provincial de Contrataciones exponen que la disposición de información al público en general es paralizada, habiendo un importante camino por avanzar en este sentido.</p> <p>Con relación a la gestión de reclamaciones en materia de adquisiciones se especifica que las mismas recaen en un organismo concreto que toma decisiones de cumplimiento obligatorio para todas las partes, sin impedir el acceso posterior de una Autoridad superior externa.</p>
3.4. Atraso en el pago de gastos	B	<p>Por otro lado, con relación a los atrasos en el pago de gastos, la dependencia informa que a lo largo de los ejercicios 2013, 2014 y 2015 los mismos representaron un 8% del total de gastos comprometidos para cada uno de estos periodos. Esto implica una situación especialmente propicia en este aspecto, tanto en volumen como en la oportunidad de su seguimiento.</p> <p>Concretamente, la Tesorería General de la Provincia en conjunto con la Subsecretaría de Hacienda realizan acciones concretas de monitoreo, vigilancia y seguimiento del volumen de atrasos, por medio del Sistema de Deudas y Pagos, basados en la información del Sistema Contable Provincial (SICOPRO).</p> <p>Esta información se genera y se pone a disposición de proveedores y contratistas bajo clave de acceso y en forma periódica. En igual sentido se dispone de información referida a la antigüedad de los atrasos y la composición de los mismos.</p>
3.5. Controles internos	B	<p>Respecto a los controles internos del gasto no salarial se</p>



del gasto no salarial		<p>destaca una adecuada separación de funciones para los diferentes momentos de gasto, en línea con lo dispuesto por el Reglamento de Contrataciones (Decreto Nº 2.758/1995 en sus Artículos 1º y 2º). En todos los casos, las responsabilidades institucionales están claramente definidas por la normativa vigente.</p> <p>Cabe aquí la aclaración de que el Registro de Proveedores constituye un instrumento de gestión estratégica para toda Oficina de Compras y Contrataciones, debiendo ésta disponer de potestades y responsabilidades conferidas en pos de su óptimo funcionamiento y el trazado de estrategias de promoción competitiva en torno a los esfuerzos de mejoramiento en los procesos de compras y contrataciones. No obstante ello, en el caso de la Provincia de Neuquén el Registro de Proveedores depende de la Contaduría de la Provincia y se evidencian oportunidades de coordinación desaprovechadas para el fortalecimiento institucional de los procesos de compras y contrataciones.</p> <p>En cuanto a los controles que tiendan a limitar la generación de compromisos de gasto, éstos se encuentran debidamente sistematizados en módulos de control de cuotas presupuestarias y cuotas financieras por objeto de gasto y fuente de financiamiento. Exceptuando la partida correspondiente a Gasto en Personal, para los demás gastos ligados a la Administración Provincial se encuentran previstas estas instancias de control y seguimiento.</p> <p>Finalmente, respecto a los aspectos procedimentales del pago – de acuerdo a la normativa vigente – se explicita que no existen excepciones en este sentido.</p>
4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	<p>La Tesorería General de la Provincia no utiliza de un "Sistema de Cuenta Única del Tesoro" (CUT) sino de "FUCO", operando a través de múltiples cuentas bancarias. Existe una cuenta de Rentas Generales y cuentas que identifican fondos con afectación específica. Identifica como principal obstáculo para implementar la CUT el precepto constitucional que indica que todos los pagos (OP) que realice la TGP deben estar intervenidos previamente por el Contador General de la Provincia, lo que implicaría que de implementarse dicho sistema todos los expedientes de pagos deberían ser revisados previamente. Los posibles sistemas alternativos planteados para implementar la CUT no han superado los cuestionamientos legales. No obstante, existen normativas y procedimientos que, si bien no unifican las cuentas, tienden a un mayor control del manejo de los recursos financieros.</p> <p>Dispone de un sistema de "Transferencia Global de Fondos" –TGF– que anticipos de fondos desde la TGP a los organismos, para el pago de sus obligaciones, donde se indica a que y quien debe aplicarse el pago. En el caso de que los organismos no puedan efectuar pagos, solo pueden contra-asentar el pago y devolver los fondos a la TGP.</p> <p>La Tesorería realiza una programación financiera de ejecución de recursos y gastos de los recursos de rentas generales. Se lleva una diaria de caja y se determinan los posibles desvíos de la proyección. No tiene la misma clasificación que el nomenclador presupuestario, sino</p>

		<p>que está orientado a la rigidez o prioridad el gasto. Se realiza en planillas de cálculos cuyos datos que se extraen de la contabilidad y con información extracontable que puedan tener impacto en la caja.</p> <p>En regla general los proveedores se pagan a través de TGF, mientras que los pagos a contratista por obras que se realizan a través de la Subsecretaría de Obras Públicas son efectuados directamente por la TGP.</p> <p>En el pago a proveedores se priorizan determinados conceptos en función del tipo de gasto o requerimientos del Servicio Administrativo, entre las prioridades podemos mencionar el pago de Servicios Públicos, Empresas que utilizan mano de obra intensiva (limpieza, seguridad, gastronomía) e insumos hospitalarios críticos. Las operaciones de financiamiento realizadas son colocaciones en Plazos Fijos o en títulos públicos emitidos por el Gobierno Nacional. No se dispone de un sistema para el análisis de dichas inversiones.</p>
4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)	C	<p>Actualmente dentro del inventario patrimonial la Provincia incluye los bienes muebles, obras en curso y bienes inmuebles de Dominio Privado.</p> <p>El Módulo de Patrimonio se vincula en forma directa con el Módulo Contable. Al ejecutarse una partida de Bienes de Capital, en forma automática permite la incorporación al inventario patrimonial de los bienes, mediante una transacción de Alta de Bien que genera un registro contable, un cargo de responsable y el número de matrícula del bien.</p> <p>Los principales inconvenientes se dan en el mantenimiento de Inventarios físico, falta de marcación en algunos bienes, fallas el seguimiento de bienes a cargo de responsables y el tratamiento de bienes fuera de uso y/o rezagos.</p>
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	B	<p>La información sobre deuda está actualizada con cortes mensuales. Existen límites legislativos a la contratación de deuda y se deben cumplir límites establecidos por normativa provincial. Existe más de un organismo con atribuciones en materia de endeudamiento.</p>
4.4. Desempeño en materia de deuda	B	<p>El nivel de endeudamiento es bajo en términos relativos, aunque se trata de un nivel de endeudamiento principalmente en dólares, lo que la expone a fluctuaciones macroeconómicas fuera de su control, y además una porción poco significativa corresponde a deuda con el gobierno nacional (generalmente en condiciones de menor onerosidad y condiciones para renegociación).</p>
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	C	<p>Informes mensuales, trimestrales y anuales por adhesión a la Ley 25917 e información requerida por el Ministerio de Economía y del Interior de la Nación.</p>
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)	D	<p>Los desvíos entre el presupuesto de gastos votado y la ejecución presupuestaria al cierre de los ejercicios 2014 y 2015, se encontraban con un porcentaje ejecutado/presupuestado de 110% y 118% correspondientemente.</p>
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)	C	<p>Los desvíos entre los recursos estimados aprobados en el presupuesto y la ejecución al cierre de los ejercicios 2014 y 2015, se encontraban con un porcentaje ejecutado/estimado de 113% y 106%</p>



		<i>correspondientemente.</i>
<b>5.4. Cobertura del gasto en Personal</b>	<b>D+</b>	<i>El nivel de planta de personal es elevado en términos del tamaño poblacional, a la vez que el gasto en personal ocupa una porción significativa de los gastos totales del estado provincial.</i>
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>		
<b>6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios</b>	<b>B</b>	<i>El clasificador presupuestario de recursos y gastos está elaborado en base al clasificador a nivel nacional y es muy similar.</i>
<b>6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)</b>	<b>A</b>	La información requerida es elaborada y remitida de acuerdo al cronograma establecido para los datos requeridos por la aplicación de la Ley. Adicionalmente la clasificación de publicación según el Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal es de 70 puntos, con alto cumplimiento.
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>		
<b>7.1. Indicador Sistemas Informáticos</b>	<b>C+</b>	<p><i>A nivel de administración financiera la Provincia utiliza los siguientes sistemas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>SICOPRO: Sistema Integrado de Contabilidad Provincial (Desarrollo Propio).</i></li> <li>• <i>SAFIPRO: Sistema de Administración Financiera Provincial, utilizado para módulos de compras e impresión de Proyecto de Presupuesto (El resto de los módulos se encuentra en desarrollo).</i></li> <li>• <i>RhPRONEU: Liquidación de Haberes</i></li> <li>• <i>El PIAP (Programa Integrador de Administración Pública) es un sistema de gestión de información desarrollado en la Provincia.</i></li> </ul> <p><i>Recaba información de SICOPRO mediante una replicación de datos diaria y expone la información de manera consolidada según las necesidades de la Subsecretaría de Hacienda. También recaba mensualmente información de liquidación de haberes del RHPRONEU. El módulo de Presupuesto es utilizado para elaborar el proyecto de Presupuesto Provincial, que formaran parte de lo que se remite al Poder Legislativo Provincial.</i></p> <p><i>El Sistema de Contabilidad Provincial responde al criterio de integral e integrado. Un sistema aparte es el Sistema de Recursos Humanos (RhPRONEU), el cual está vinculado al Sistema Contable mediante la incorporación agregada de los datos del mismo.</i></p> <p><i>El Sistema de Tesorería se encuentra integrado dentro contable, y posibilita la acreditación automática en las cuentas bancarias de los proveedores y contratistas (DATANET), y otros medios electrónicos.</i></p> <p><i>Adicionalmente, el sistema contable Provincial posee un módulo de liquidación de impuestos provinciales y nacionales, generando registros para la presentación y pago de declaraciones juradas de los diferentes organismos. Las medidas de Seguridad informática están orientadas a la autenticación de usuarios para el manejo de la información dentro del dominio, contando con un esquema de alta disponibilidad de servicio, respaldo de información y actualizaciones</i></p> <p><i>El SICOPRO y el SAFIPRO consisten en sistemas modulares integrados en línea entre sí, cuyas transacciones son procesadas en tiempo real. Se encuentra en curso un proceso de reingeniería del</i></p>

		<p><i>Sistema Contable Provincial a efectos de incorporarlo al Sistema de Administración Financiera Provincial. Utilizan el SICOPRO y SAFIPRO dos lenguajes y entornos diferentes. (progress) y el SAFIPRO (Oracle) utilizan lenguajes y entornos diferentes</i></p> <p><i>SICOPRO utiliza Tecnologías Progress: Progress Database v 91, Progress IDE v 91, Visual Basic, SQL, J2EE.</i></p> <p><i>SAFIPRO, Tecnología Oracle: Desarrollo con FrameWorks, el aplicable es ADF (Model View Controller); Java Server Faces (JSF); WebServices, EJB, Pojos; Persistencia con TopLink; Oracle JDeveloper, Web Logic, Oracle Enterprise DataBase.</i></p>
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	A	<p><i>El sistema de gestión corresponde a un desarrollo a medida, relativamente nuevo en su implementación, con un cronograma de implementación de nuevas funcionalidades, las que inicialmente se han implementado para algunos escalafones y se prevé su extensión al resto del sistema. Parte de los recursos humanos están alcanzados por sistemas de control de asistencia electrónico o mecánico.</i></p>
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>		
8.1. Amplitud del control interno	B	<p><i>El control interno, a cargo de la Contaduría General de la Provincia, presenta un Plan Anual de Trabajo con objetivos de control sobre Organismos de la Administración Central. Se elaboran los objetivos sobre la base de la información del ejercicio anterior, proyectada hacia el ejercicio en curso. Los controles que realiza son de Legalidad, en forma parcial de gestión, evalúa aspectos financieros y presupuestarios, de procedimientos y responsabilidades de los funcionarios/agentes intervinientes. No realiza controles en inversión pública, proyectos de inversión. Los controles que ejecuta en torno a la Deuda Pública son de carácter contable.</i></p>
8.2. Eficacia del control interno	C	<p><i>De los controles realizados durante los años 2013, 2014 y 2015, se emitieron 786, 887, 673 informes respectivamente, como producto final de auditoría. De las recomendaciones propuestas, la Contaduría informó que sólo se implementaron en el último plan de trabajo un promedio aproximado del 50%. El presupuesto que afectado a las tareas de control es de \$ 19.555.986 destinando aproximadamente 65 personas distribuidos entre todas las áreas.</i></p>
8.3. Eficacia del control externo	B	<p><i>El Tribunal de Cuentas de la Provincia, órgano de control externo, acusa problemas relativos al crecimiento del volumen de la información para controlar y la falta de un sistema integrado donde poder relevar los datos. Se observa que se trabaja en el desarrollo de un programa de calidad para las auditorías revisadas. No se pudo determinar la cantidad de auditorías y controles llevados a cabo que tuvieran impacto con posterioridad.</i></p>

### III.2.2.3. Matriz de Marco Lógico

Para la elaboración de los fines y productos se considera al Sistema Integral de Administración Financiera desde la perspectiva de los sistemas y subsistemas conexos. Esto es, los que integran el SIAF troncal, sistema de Presupuesto, de Contabilidad, de Tesorería, de Crédito Público y adicionalmente el de Administración de Bienes. Se incluye el desarrollo de un módulo de planificación, que incluya aspectos de planificación estratégica, con carga de agenda de

gobierno y objetivos de política, y de planificación macro fiscal, que permita simular proyecciones sobre la base de las políticas y los indicadores macro económicos. Para la provincia es fundamental contar con herramientas de planificación estratégica y de gestión que permitan atender los efectos de shocks de oferta vinculados a la producción de petróleo y gas, para evitar los efectos de una “enfermedad holandesa” sobre el equilibrio fiscal del sector público. Es decir, es conveniente mitigar las fluctuaciones excesivas en el balance entre ingresos y egresos gubernamentales que se originen en la explotación de nuevos yacimientos, como también las que surjan de las fluctuaciones en el precio de los commodities que se producen en la provincia. Para ello, resultan fundamentales las herramientas de gestión que permitan la planificación, como también el adecuado manejo de Fondos Anticíclicos para contrarrestar las fluctuaciones citadas. El flujo de información financiera gubernamental ofrece información vital poder para evaluar este tipo de situaciones y establecer acciones de carácter anticíclico.

Se considerará como componente al SIAF en su conjunto. Dicho componente incluye los elementos que componen al sistema, las normas, procesos y procedimientos y recursos humanos.

Con igual criterio se consideran los sistemas de Recursos Humanos y de Compras y Contrataciones, sistemas conexos del SIAF, presentándolos como dos componentes separados.

Dentro de cada sistema se dará prioridad al componente informático, principalmente por los aspectos presentados en el diagnóstico y como elemento de tracción de procesos y procedimientos.

El último componente que se expone por separado, es el de programación presupuestaria orientada a resultados. Si bien el elemento se encuentra incluido dentro del sistema presupuestario, por la dificultad de integración, implementación y seguimiento de los planes y programas en relación al presupuesto, se considera un producto adicional.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y ejecución de sus políticas, programas y	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.	<b>Informes producidos por el sistema.</b>  <b>Encuestas a Funcionarios y Directivos.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.</b>

proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo de los recursos reales y financieros.			
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.	Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.
<b>COMPONENTES</b>  <b>1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>  Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.	<b>PRODUCTO</b> Al finalizar el programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• SAFIPRO totalmente desarrollado y en funcionamiento, con módulos implementados de planificación, presupuesto, tesorería y gestión de bienes integrados y en producción.</li> <li>• Módulo de Gestión de deuda desarrollado o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li> <li>• Cantidad de Hardware adquirido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAFIPRO en funcionamiento.</li> <li>• Módulos informáticos desarrollados y en funcionamiento.</li> <li>• SIGADE en funcionamiento.</li> <li>• Códigos de licencias de software.</li> <li>• Equipamiento informático hardware.</li> </ul>	Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio. La Provincia opta por continuar el desarrollo del sistema SAFIPRO en lugar de utilizar algún sistema existente en otra provincia o nacional.
<b>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</b>  Re funcionalización,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto anual e informes presupuestarios.</li> <li>• Cantidad de capacitaciones realizadas.</li> </ul>	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y

capacitación y asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.	<b>Provincial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>5 capacitaciones en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de Asistente a las capacitaciones.</li> </ul>	medición física y financiera de los programas. Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.
<b>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL</b>  Brindar apoyo a la implementación del Software de recursos humanos Provincial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos Capacitados.</li> <li>Cantidad de Hardware adquirido y en funcionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de capacitaciones realizadas.</li> <li>Equipamiento informático hardware.</li> <li>Listado de controles realizados.</li> </ul>	El desarrollo del componente queda sujeto al esquema de prioridades de las Autoridades Provinciales.  Las autoridades y entidades gremiales provinciales se comprometen a implementar los cambios.
<b>ACTIVIDADES</b>  Actividades del Componente 1 1.1. Completar desarrollo plataforma del sistema SAFIPRO o implementación de un sistema desarrollado <sup>(1)</sup> .Desarrollos en SAFIPRO: módulos planificación, presupuesto, tesorería, crédito público y gestión de bienes <sup>(2)</sup> .En caso de optar por SIGADE: Implementar e integrar SIGADE. 1.2. Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas informáticos y documentación de	<b>Ejecución Presupuestaria U\$S 1.544.807</b>	<b>Informe seguimiento desarrollo de proyecto (ISDP)</b>	

<p>información.</p> <p>1.3. Adquisición de herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.</p> <p>(1) Se plantean distintas alternativas en Anexo B.</p> <p>(2) Ver detalle en descripción del componente.</p>			
<p>Actividades del Componente 2</p> <p>2.1. Diagnóstico y rediseño de los programas vigentes en las redes programáticas orientadas a resultados.</p> <p>2.2. Capacitación en gestión para resultados.</p> <p>2.3 Seguimiento de la implementación de presupuesto orientado a resultados.</p>	<p><b>Ejecución</b> <b>Presupuestaria U\$S</b> <b>38.880</b></p>	<p><b>ISDP</b></p>	
<p>Actividades del Componente 3</p> <p>3.1. Capacitación al personal sobre sistema RHGob.</p> <p>3.2. Incorporación de tecnología para control de presencia</p>	<p><b>Ejecución</b> <b>presupuestaria U\$S</b> <b>1.700.000</b></p>	<p><b>ISDP</b></p>	

#### *III.2.2.4. Descripción de los componentes y plan de trabajo*

**Componente I. Fortalecimiento del Sistema Integral de Administración Financiera (US\$ 1.544.807).** El objetivo de este componente es fortalecer los desarrollos que se encuentran

vigentes en la Provincia, particularmente el SAFIPRO (Otra alternativa planteada es la del Anexo B utilizando economías de escalas a nivel provincial). Para ello, el proyecto completará el desarrollo de los sistemas informáticos, así como la generación de módulos y operaciones informáticas que a la fecha de relevamiento el sistema no incluye:

- Módulo de Planificación:
  - Planificación estratégica
  - Planificación Macro Fiscal
- Módulo de Presupuesto
  - Formulación Presupuestaria de Recursos y Gastos. Las operaciones incluyen carga de información física, integración con información de inversiones y obra pública
  - Modificaciones Presupuestarias
  - Programación de la Ejecución Presupuestaria
  - Evaluación Presupuestaria
- Módulo de Crédito Público o SIGADE integrado
- Desarrollos complementarios al Módulo Contabilidad
  - Ejecución presupuestaria con carga de información física
- Módulo de administración de Bienes
  - Inventario y Control de bienes
- Módulo de Tesorería
  - Conciliación Bancaria
  - Programación de Caja

El componente del proyecto aportará financiamiento para (i) Completar el desarrollo del sistema SIFAPRO o adquirir e implementar un nuevo sistema. El desarrollo incluye la contratación de consultores individuales para el análisis, diseño y desarrollo para integrar los sistemas y renovación de módulos de planificación, presupuesto, tesorería, crédito público y gestión de bienes, (II) la contratación de consultores para asesorar en el diseño de procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas informáticos y (III) adquirir herramientas de hardware complementaria al software requerido: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.

**Componente 2. Fortalecimiento de la programación presupuestaria (US\$ 38.880).** Con el objetivo de consolidar la programación presupuestaria y la gestión orientada a resultados el componente trabajará (i) en el análisis y recomendaciones sobre las redes programáticas vigentes, y la necesidad de adecuarlas a los planes estratégicos y políticas y en (ii) brindar capacitación y seguimiento para orientar el desarrollo de la formulación presupuestaria hacia un modelo de gestión para resultados.

**Componente 3. Fortalecimiento del sistema de Gestión de Personal (US\$ 1.700.000).** Brindar apoyo a la aceleración del proceso de actualización del sistema del sistema de gestión de RRHH, denominado RHGob provisto por la empresa OpenSolutions, cuyo desarrollo se encuentra en curso en la actualidad y ya cuenta con financiamiento propio. Brindar apoyo a las instancias de capacitación del personal para la aceleración de la implementación. Ampliación



de alcance de tecnología para el control de presencia en ámbitos actualmente no alcanzados (escuelas es el principal). No pudo obtenerse una estimación unidades requeridas, al no ser una prioridad actual de la administración local. En caso de alcanzar a la mayor parte del sistema educativo implicaría más de 1000 unidades administrativas, con un costo mínimo estimado en equipamiento e implementación de U\$S 1.700.000 (extrapolación sobre la base de presupuesto unitario promedio de provincia similar).

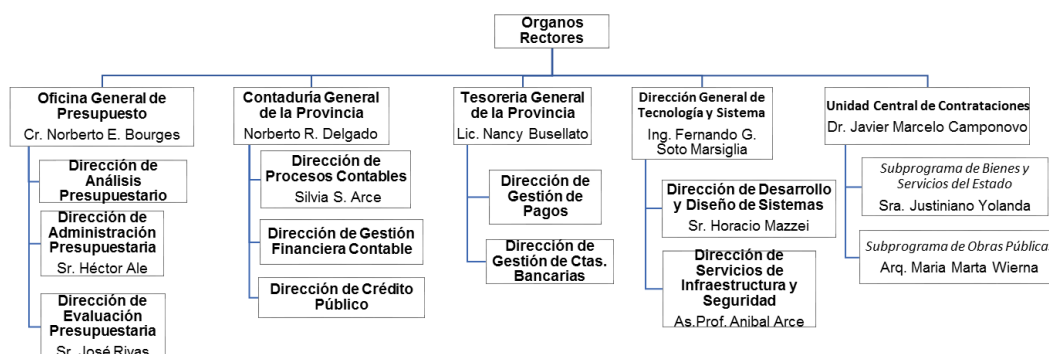
El monto total del proyecto para la Provincia de Neuquén asciende a U\$S3.283.687, en caso de que decida implementar el componente 3, y se ejecutará en 60 meses definidos a partir de la fecha de entrada en vigencia del Convenio de Cooperación Técnica. El plazo está definido con el objeto de lograr el mayor grado de racionalización económica y social en los aportes financieros y la asignación de los recursos públicos, obteniendo una mayor productividad social a partir del mejor uso de los insumos estatales y su destino a actividades con mayor grado de eficiencia o mejor impacto social.

### III.2.3. Salta

#### III.2.3.1. Información Institucional

El marco legal de la Provincia respecto a los sistemas de administración financiera es la Ley de Contabilidad 705 del año 1957, con modificaciones en el año 1972. En cuanto a la estructura orgánica de Ministerios, se encuentra en la Ley Provincial 7.905 y en el Decreto Reglamentario 18 de 2015.

En dependencia funcional de la Secretaría de Finanzas, se pueden encontrar los órganos rectores de los distintos sistemas de administración financiera, integrados por la Oficina General de Presupuesto, la Contaduría General, Tesorería General, Dirección General de Tecnología y Sistema y la Unidad Central de Contrataciones.



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base página web Provincial.

Las autoridades superiores un amplio interés y predisposición en sostener la modernización del Estado Provincial. En la reunión con el Jefe de Gabinete y autoridades de Hacienda y Finanzas surge el compromiso de utilizar técnicas de gestión sistémicas. Evitando errores como fue la aplicación del sistema informático hace trece años en que se trasplantó un sistema de gestión para negocios privados. La adaptación a un desarrollo extraño a la gestión pública deforma la exposición de una estrategia de programación presupuestaria en que la provincia posea una base profesional suficiente para la implementación de técnicas de programación presupuestaria desde el tradicional presupuesto por programa a una más abierta a la sociedad como el presupuesto por resultados.



El problema no es solo operativo, sino que además se no cuenta con herramientas legales y operativas básicas que faciliten el fortalecimiento de la reforma de los sistemas de administración financiera. Básicamente no ha legislado una ley de AFG similar a la ley nacional 24.156. Se nos señala que existe un proyecto presentado al más alto nivel político. De todas maneras, las reformas de los sistemas tienen una base legal – aunque no con el detalle de una ley de AFG – por su adhesión sin restricciones a la ley 25.917 de Responsabilidad Fiscal Federal. Los contenidos raigales de una moderna AFG, incluidos en la LRFF, cubren en general los requisitos operativos de una gestión financiera integral e integrada. Llamativamente fue la única provincia que legisló- en los años noventa - sobre sistemas de control externo e interno similar la nacional. Existe respectivamente una Auditoría General y una Sindicatura

No existe una estrategia de desarrollo de un sistema informático de arquitecturas abiertas y modulares que permitan integrar la información de los distintos sistemas. No hay sistemas integrados de presupuesto, contabilidad y tesorería que por cierto son vertebrales para una gestión financiera básica. Ello implica que no se pueden hacer mínimamente un seguimiento financiero de las distintas etapas de gastos y recursos; y la determinación de la deuda flotante. Respecto al resto de los sistemas – contrataciones, bienes y crédito público- existen avances en distintos grados. No existe un diseño de programación presupuestaria, por ejemplo con la utilización de la metodología de presupuesto por programas, sino un presupuesto por cursos de acción. Esto responde a la estructura del sistema enlatado que utiliza la Provincia, que no cuenta con los todos los campos de la red programática.

Los distintos usuarios de la información, niveles políticos y de gestión, no cuentan con información oportuna de la ejecución del presupuesto a nivel de clasificador institucional y por objeto. El balance anual – Cuenta de Inversión- no es suministrado de acuerdo a los requerimientos legales en plazo y forma. La última cuenta presentada a la Legislatura fue la del año 2014.

Si bien existe una conformidad por parte de los órganos de control interno y externo en la transparencia de la información, por lo señalado no se realiza de un modo sistemático. En materia de control interno, la Sindicatura General de la Provincia es el órgano rector y realiza los controles pertinentes. El control externo está a cargo de una Auditoría General. El sistema no realiza control previo de legalidad.

No se cuenta con un sistema informático que integre toda la información a tiempo real, con la necesidad de reprocesamientos de datos para el armado de información consolidada. De deberá dotarlo de recursos para el desarrollo del sistema informático (incluido hardware y cambio del sistema de fibra óptica). El principal problema identificado surge por la obsolescencia tecnológica y la necesidad de aplicar tecnologías de comunicación en información en múltiples procesos y procedimientos.

La implementación de un sistema gerencial para negocios trajo como consecuencia el limitado desarrollo de la estructura presupuestaria demostrativa de la producción real como de la etapa del pagado imprescindible para garantizar el principio de pagos en los compromisos.

Aun cuando la Secretaría de Hacienda y la Oficina de Presupuesto Provincial tienen orientación por objetivos concretos – pivote del presupuesto por programas - la limitación de los sistemas informáticos complica las mediciones físicas para la totalidad de los programas. Así la denominación “cursos de acción” es una manera restrictiva – y por lo tanto deficitaria con las técnicas de programación- de referirse al “presupuesto por programas”.

Uno de los principales escollos de la Contaduría es la registración de los bienes y su seguimiento debido a las distancias entre la Contaduría General y los sistemas administrativos Financieros. Se suman fallos en los controles que debe realizar el responsable a cargo, por problemas culturales, de capacitación y normativos. No se encuentran identificados los bienes por medio de códigos de barra ni QR, tampoco mediante GPS. El almacenamiento de bienes en desuso y la falta claridad normativa y de continuidad y constancia en las subastas generan un

alto costo de mantenimiento. La falta de control en los bienes y su mantenimiento sugiere dudas respecto la veracidad de los activos estatales declarados en la Cuenta de Inversión del ejercicio.

La Tesorería General opera con Fondo Unificado de Cuentas en lugar de Cuenta Única del Tesoro. Si bien esta última resulta ventajosa, por cuestiones legales operativas la Provincia ha mantenido el sistema de FUCO. Se observa mayor necesidad de desarrollo informático para las programaciones de tesorería, que se realizan en planillas de cálculo. Los procesos y procedimientos que implementa Tesorería, llevan a necesitar mayor cantidad de recursos humanos calificados. No puede determinarse la etapa del pagado ni en forma automática la deuda flotante.

En materia de crédito público no hay un órgano rector, el registro pasa por Contaduría General, dentro de la cual hay dos personas asignadas a temas de endeudamiento. A su vez, también tiene participación la Secretaría de Financiamiento del Ministerio de Hacienda y Finanzas.

*En resumen*, la Provincia requiere de una pronta sanción de una ley de administración financiera y de desarrollo de soporte técnico para contar con un moderno sistema de AFG complementado con una amplia capacitación del personal y formulación de manuales de procedimientos

#### III.2.3.1.1. Sistema de Compras y Contrataciones

En la Provincia de Salta la Secretaría de Procedimientos de Contrataciones (ex Coordinación de Compras) fue creada con el propósito de, según se explicita en la página oficial del organismo, concentrar en su etapa sustancial la gestión y procedimiento de todas aquellas contrataciones de bienes y servicios de escala que superan los \$180.000 (de acuerdo a la Resolución Provincial Nº 132/14), o bien, para aquellos rubros específicos en que se pretende homogeneizar la adquisición, para estandarizar los procedimientos y su normativa aplicable, para el logro de una mayor certeza, previsibilidad y celeridad; basándose en principios de igualdad, transparencia, publicidad, economía, eficiencia, eficacia, flexibilidad, concurrencia y razonabilidad de la gestión de compras y contrataciones públicas.

Las funciones propias del organismo tienen que ver con la coordinación, organización y administración hasta su etapa de pre adjudicación definitiva de todas aquellas contrataciones que fueran remitidas y encargadas a la Secretaría de Procedimientos de Contrataciones; a la vez que recae dentro de su órbita de responsabilidades la de coordinar el trabajo de todas las unidades operativas del Estado Provincial que tengan incumbencia en materia de contrataciones.

Asimismo, las funciones declaradas de la Secretaría incluyen la realización de instancias de asesoramiento con relación a los convenios y contratos necesarios para la marcha de los programas, así como convocar la integración de comisiones conformadas por técnicos del Estado. Por su parte, se destaca la impronta de promover la implementación de sistemas eficaces y eficientes para la optimización de los procesos de compras y contrataciones públicas.

De esta manera, los objetivos declarados públicamente por la Secretaría incluyen la idea de imponer mayor agilidad y prontitud al sistema de contrataciones; promover estrategias de trabajo que salvaguarden el interés público, el ordenamiento jurídico y los principios de una virtuosa administración; promover la mayor y mejor concurrencia de oferentes; fomentar la

participación de la pequeña y la mediana empresa, a través del acceso a la información, logrando de esta forma generar mayores y mejores lazos con la sociedad; fortalecer las comisiones de técnicos del estado y promover sistemas informáticos que fortalezcan los procedimientos.

Las actividades de la Secretaría de Procedimientos de Contrataciones se encuentran enmarcadas sobre lo establecido por la Ley Provincial Nº 6838/96 (Ley de Contrataciones) y su Decreto Reglamentario Nº 931/96; la Ley Provincial Nº 7694 (Ley de Gobernador, Vicegobernador, Ministros y Secretario General de la Gobernación, Secretarios de Estado, Subsecretario de Estado).

La Secretaría de Procedimientos de Contrataciones se encuentra enmarcada depende de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Salta, y cuenta con dos direcciones fundamentales dentro de su estructura de funcionamiento, acorde a las distintas etapas de tramitación y ejecución de los procedimientos de compras y contrataciones públicas. Por un lado, la Dirección General de Procedimientos Contractuales, y por otro, la Dirección General de Seguimiento de Contrataciones.

***Estructura organizativa de la Secretaría de Procedimientos de Contrataciones – Provincia de Salta***



*Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de [www.compras.salta.gov.ar](http://www.compras.salta.gov.ar)*

La Secretaría ha desarrollado Manuales de Procedimiento para las Actividades de Coordinación de Compras con el Poder Ejecutivo, y de acuerdo a lo establecido por la Disposición Nº 01/08 de la Coordinación de Compras debe remitirse a la Coordinación de Compras del Poder Ejecutivo Provincial (en el marco del Decreto Provincial Nº 4405/08) todas aquellas contrataciones y/o compras que superen los \$100.000 como monto total de contrato en los siguientes rubros:

- Bienes de capital cualquiera sea su destino, excepto la obra pública.
- Medicamentos y demás insumos médicos sanitarios.
- Insumos alimentarios, cualquiera sea su presentación.
- Kits escolares, conjuntos escolares, textiles y demás insumos vinculados al sistema educativo.

- Materiales de la construcción, excepto la obra pública, colchones, textiles y otros vinculados a la acción social.

La misma norma prevé la divulgación de dicho Manual a todas las unidades y/o sectores y/u organismos involucrados con la gestión de procedimientos de compras y contrataciones de bienes o servicios, para su conocimiento y estricta observancia y aplicación en lo que a ellos corresponda.

En la actualidad, la Provincia de Salta se encuentra en pleno proceso de reestructuración de la normativa de Compras y Contrataciones provinciales, hecho que permitirá acompañar las instancias de fortalecimiento y modernización de procedimientos que fueron impulsados a lo largo de los últimos años en la provincia.

La Provincia de Salta tiene una activa y constante participación en la Red Federal de Contrataciones Gubernamentales, destacándose que la máxima autoridad en este organismo es representada por el actual Secretario de Procedimientos de Contrataciones de la Provincia, Dr. Facundo Marín.

### III.2.3.2. Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales	M2	B	B	C		B
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	M2	C	B	B	B	B
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	M1	C				C
2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS						
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	M2	A	C	C	C	C+
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	M2	B	B	B	B	B
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	M2	C	D			D+
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)	M1	A	B			B
3. EJECUCION PRESUPUESTARIA						
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	M1	C				C

3.2. Construcción de la información financiera.	M2	D	C			D+
3.3. Adquisiciones estatales	M2	A	B	B	B	B+
3.4. Atraso en el pago de gastos	M2	B	B			B
3.5. Controles internos del gasto no salarial	M2	B				B
4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS						
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	M1	D				D
4.2. Gestión de los activos públicos	M2	D	D	C		D+
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	M2	A	B	C	C	B
4.4. Desempeño en materia de deuda	M2	A	D	D		C
5. EVALUACION PRESUPUESTARIA						
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	C				C
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	M1	D				D
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	M1	D				D
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	B	A			B+
6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA						
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	M1	D				D
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	C				C
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	D	D			D
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	A	A	C		B+
8. SISTEMAS DE CONTROL						
8.1. Amplitud del control interno	M1	B				B
8.2. Eficacia del control interno	M1	B				B
8.3. Eficacia del control	M1	B				B

externo						
---------	--	--	--	--	--	--

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales	B	<p>Con el Proyecto de Ley de Presupuesto el Ejecutivo Provincial elabora el mensaje con una reseña del contexto económico, internacional, nacional y provincial. La Provincia utiliza las pautas macro fiscales que se remiten desde el Ministerio de Economía de la Nación, una vez que éste presenta su presupuesto anual. En proyecciones de recursos se siguen la misma metodología nacional para el cálculo de los recursos provinciales.</p> <p>Se presentan estimaciones, cuadros comparativos y variables tenidas en cuenta para la formulación del presupuesto. Las estimaciones se hacen en torno a un presupuesto plurianual, trianual (sintético, sobre la línea) que se acompaña a la legislatura. Amplia difusión en página web.</p>
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	B	<p>Se valora el impacto de medidas de suba/baja de gastos y recursos en distintos plazos. Se regula la ejecución física y financiera del presupuesto con metodologías para efectuar la cuotificación, estándares de acceso a la información como la obligación de presentar el presupuesto distributivo de gastos.</p> <p>Por norma constitucional en cada inicio de sesiones legislativas se presenta y elabora documento con información de la gestión de gobierno.</p> <p>La Provincia se encuentra adherida, por ley provincial 7488, a la Ley 25.917 de Responsabilidad Fiscal Federal y cuenta con Ley 7030 de Régimen de Disciplina Fiscal. Mantiene restricciones en el gasto establecidas en Decretos del Poder Ejecutivo anuales.</p>
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	C	<p>Aunque la provincia no tiene un régimen de Administración Financiera Gubernamental- persiste el régimen de Ley de Contaduría - existe la llamada</p>

		<p><i>Carta de Servicios de la OPP con la finalidad (misión) de cada organismo, como asimismo las funciones, competencias y Políticas Presupuestarias de jurisdicciones y organismos. Existen organigramas funcionales. También de las Planta funcional y la estructura de cargos políticos mediante decreto del Poder Ejecutivo Se publica anticipadamente un cronograma de pagos.</i></p>
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
<p><i>2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto</i></p>	C+	<p><i>La provincia presenta proyecciones plurianuales. En todos los casos – anual y plurianual - se presenta bajo la forma Esquema Ahorro, Inversión, Financiamiento y los distintos tipos de clasificadores de gastos y recursos y planillas de Participación a Municipios, de Plan de Obras y Presupuestos de Recursos y Gastos de Organismos Autárquicos y Sociedades y Empresas del Estado no consolidados presupuestariamente. También se detallan los Recursos Tributarios Nacionales y Provinciales esperados para los ejercicios proyectados. Los límites son fijados para el ejercicio que se presupuesta. El presupuesto anual es preparado de manera analítica siguiendo la metodología denominada Por Curso de Acción, pero a la Legislatura Provincial se presentan los créditos consolidados por Jurisdicción o Entidad y no se envía la apertura por Finalidad y Función, ya que esa surge en oportunidad de dictarse el Decreto Distributivo</i></p> <p><i>El coste de las políticas públicas y los planes estratégicos de mediano plazo se realizan en los casos de proyectos relevantes en el plan de inversiones. La medición se realiza a través de los indicadores previstos para cada curso de acción.</i></p>
<p><i>2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto</i></p>	B	<p><i>El Ministerio de Finanzas establece en instructivo la fecha de presentación del anteproyecto de presupuesto con un cronograma y los requisitos. Existe un esquema de techos presupuestarios y en</i></p>



		<p><i>general los anteproyectos son enviados en tiempo y forma. En general cuentan con tiempo suficiente- y lo cumplen – los organismos con excepción del Poder Judicial y Ministerio Público. La información viene a la OPP (Ministerio de Hacienda y Finanzas) de manera analítica y consolidada. La aprobación del proyecto definitivo de presupuesto, con reuniones que se realizan entre la OPP y los SAF y autoridades de cada Jurisdicción y Entidad, posteriormente hay reuniones entre autoridades de la OPP, Jefe de Gabinete, Ministro de Hacienda y Finanzas, Secretario de Finanzas, de Ingresos Públicos y de Obras Públicas. En su última etapa cuenta con la revisión y modificación o aprobación final del Gobernador. Se envía normalmente a fines de octubre o en el mes de noviembre. No se cumple con el plazo establecido en el artículo 144 de la Constitución Provincial, que establece que debe presentarse antes del 1º de Agosto, ya que a esa fecha no se cuenta con las estimaciones macroeconómicas nacionales por ley 25917. Las leyes de presupuesto se sancionan y promulgan con anterioridad al inicio del ejercicio financiero.</i></p>
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	D+	<p>Se prevén algunos resultados y se diseñan indicadores de EAIF, clasificadores de gastos y recursos según la estructura de los clasificadores nacionales. Cada Indicador de Gestión, con sus Índices de Eficiencia y Eficacia. Salta trabaja con la metodología denominada Presupuesto por Curso de Acción, que es similar a la de Presupuesto por Programas, pero no cuenta con la categoría equivalente al Subprograma. Tiene Curso de Acción, Proyecto, Actividad y Obra.</p> <p>Para las estimaciones de ingresos y de gasto se toma fundamentalmente en cuenta la proyección macroeconómica y tributaria nacional y las particularidades que puedan incidir a nivel provincial. No se aplican porcentajes, se evalúa cada recurso y gasto en particular y de allí</p>



		surgen las cifras a presupuestar. No se formulan los costos desde cero. Se señalan que las proyecciones guardan relación con el marco macroeconómico definido y la estrategia fiscal
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)	B	<p>Al momento de la presentación del proyecto en la Legislatura Provincial, se reúnen ambas Cámaras Legislativas para escuchar la disertación del Jefe de Gabinete acompañado por el Ministro de Hacienda y Finanzas y demás funcionarios brindándose una exposición detallada del contexto mundial, de la situación argentina y Salteña y la estructura y composición del presupuesto de cada área en particular</p> <p>En la Comisión de Hacienda y Presupuesto es tratado con la participación de las restantes Comisiones, y finalmente se confeccionan uno o más dictámenes, por mayoría y minoría, los cuales son posteriormente tratados en sesión de la Cámara de Diputados, luego pasa a la Cámara de Senadores, y finalmente se sanciona la ley que pasa al Poder Ejecutivo para su promulgación.</p> <p>Se realizan consultas a funcionarios, pero no hay consultas populares.</p> <p>Todos se aprobaron en término, el del 2014 se sancionó el 19.12.2013, el del 2015 el 17.12.2014 y el del 2016 el 17.12.2015.</p> <p>Las normativas en materia de delegaciones para realizar modificaciones al presupuesto se especifican, para el caso del año 2016, en diversos artículos de la Ley Nº 7915 siendo las más significativas las establecidas en artículo 7º, 19, 20, 25 y 31. El Decreto distributivo Nº 78/16 reglamenta aspectos de las incorporaciones y transferencias de partidas presupuestarias.</p>
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>		
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	C	Si bien se considera ejecutado el presupuesto en el momento del compromiso, si existe un compromiso

		<p>que no se devengó al cierre del ejercicio, el mismo se anula e imputa al año siguiente. Por lo tanto, no se habilitan residuos pasivos Las etapas del gasto son las similares a las nacionales: Preventivo, Compromiso, Devengado y Pagado, aunque el sistema no posibilita obtener esta última. Se devenga el gasto al emitirse la orden de pago. En función del cronograma de pagos que emite mensualmente la Secretaría de Finanzas el tiempo transcurrido entre el devengado depende de la liquidez financiera y del concepto del gasto, aunque la provincia no registra atrasos significativos de pagos. Existen registraciones simultáneas de compromiso/devengado/pagado en el caso de reposiciones de Fondos Permanentes.</p> <p>No se generan atrasos en la carga de los comprobantes de gasto. Los atrasos solo se ocasionan cuando existen faltantes de partidas o por algún pago urgente que se canalice extrapresupuestariamente vía anticipo financiero.</p> <p>No registran altos niveles dediscrecionalidad en periodos de cambio de gestión ya que toda imputación debe estar respaldada por documentación y trámites establecidos, tales como disponer de crédito y cuota compromiso, según lo establece la Resolución Nº 43/16 del Ministerio de Hacienda y Finanzas.</p>
3.2. Construcción de la información financiera.	D+	<p>Las normativas contables Provinciales son Ley de Contabilidad, aprobada por Decreto Ley Nº 705/57 y sus modificatorias y demás normas reglamentarias. No guarda una estricta relación con la Ley Nº 24156 pero en sus requisitos básicos se encuentra obligado por las normas de la ley 25917. La Provincia está trabajando en un Proyecto de Ley de Administración Financiera que sí guarda relación con dicha norma.</p>

		<p>De manera superficial se tiene conocimiento de las normas internacionales de contabilidad y de las recomendaciones técnicas de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.</p> <p>El sistema de información financiera es integral e integrado, aun cuando no puede vincularse automáticamente con la etapa del pagado. La carga se realiza a través de la cuenta contable, asociada al clasificador y curso de acción presupuestario, e impacta en todos los sistemas.</p>
3.3. Adquisiciones estatales	B+	<p><i>Los procesos de gestión de compras y contrataciones en la provincia de Salta cuentan con un acabado seguimiento de adquisiciones, basado en una creciente tendencia en la provincia a la estandarización de procedimientos e incorporación de TIC's para su sistematización, seguimiento y control.</i></p> <p><i>En base a los registros de la provincia, se encuentra una baja proporción de casos en los que las adquisiciones fueron canalizadas a través de contratación directa (2,6%), de manera que se observa una tendencia favorable en materia de utilización de métodos competitivos para las compras y contrataciones gubernamentales.</i></p> <p><i>La Secretaría de Procedimientos de Contrataciones de la Provincia pone a disposición del público, proveedores y potenciales nuevos proveedores el marco jurídico y reglamentario para las adquisiciones, las oportunidades de licitación existentes y las estadísticas sobre aprovisionamiento.</i></p> <p><i>Por su parte, conforme a lo requerido por el marco legal en torno a la difusión de información relativa a la adjudicación de contratos esta tarea debe ser cumplida por los organismos destinatarios del bien en cuestión, a través del Boletín Oficial de la Provincia de Salta. Esto también opera en materia de resolución de las reclamaciones ligadas a los procesos de adquisiciones.</i></p> <p><i>Por su parte, el portal oficial del</i></p>

		<i>organismo incluye además las condiciones de pliego y todos los datos relativos a los procesos de compras y contrataciones vigentes.</i>
3.4. Atraso en el pago de gastos	B	<i>Con relación a los atrasos en el pago de gastos la dependencia informa la existencia de atrasos en el pago de gastos en el orden del 80% del total de gastos comprometidos en los últimos ejercicios. Esto indica la trascendencia de brindar mayor celeridad y ordenamiento a los procedimientos de compras y contrataciones, incluyendo los procesos de pago a proveedores. En igual sentido, se informa que la provincia tiene vigilancia y realiza acciones de seguimiento del volumen de atrasos con periodicidad anual</i>
3.5. Controles internos del gasto no salarial	B	<i>Con relación a la previsibilidad y control de la ejecución presupuestaria, la Secretaría de Procedimientos de Contrataciones de la Provincia indica que la normativa vigente establece una adecuada separación de funciones para los diferentes momentos de gasto, con responsabilidades institucionales claramente definidas. En igual sentido, se expresa la existencia de controles que limitan la generación de compromisos sobre todo tipo de gastos con adecuada especificación y cumplimiento normativo, aunque no se especifican en detalle a los mismos</i>
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	<i>El sistema de tesorería participa en la fijación de las cuotas y en especial de pagos. El SIDIF no permite vincular automáticamente la cuota de pagado con el resto del proceso de imputación de gastos. De hecho, si se quiere conocer el estado del pagado y por tanto la deuda flotante, la tesorería debe hacer una "parada técnica"- nos expresaron en día inhábil para conocer dicha información. No se cuenta con un sistema de CUT. Se instrumenta el FUCO – salvo para los fondos nacionales - aunque no existen dificultades en la fehaciencia legal y oportunidad de pago</i>

		<i>a los proveedores y contratistas. Se utiliza cheques diferidos, pero no como oxígeno financiero sino como herramienta de gestión adecuada de los fondos públicos. La deuda flotante se determina manualmente. No existe una metodología de conciliación bancaria a tiempo real.</i>
<i>4.2. Gestión de los activos públicos</i>	D+	<i>No existe un sistema de administración integral de bienes. El registro de los bienes inmuebles es disperso en planillas Excel. En general lo realiza la Contaduría pero son incompletos. No están perfeccionados los títulos de propiedad de la provincia. El estado de los bienes es limitadísimo desde el punto de vista físico y menos aún existen valuaciones ni históricas ni de mercado. La provincia cuenta con gran cantidad de tierras públicas y el énfasis puesto en los últimos años es perfeccionar el registro en cuanto buena parte de ellas están habitadas por poblaciones autóctonas. La nueva ley de ministerio al crear una Secretaría de Hábitat y Vivienda, con uso de tierras fiscales para ello, requerirá de un estado de los inmuebles fiscales. Se plantea la realización de un Censo general. Solo existe un listado de inmuebles dados en comodato.</i>
<i>4.3. Gestión de la deuda (PEFA)</i>	B	<i>La información de deuda está permanentemente actualizada, con informes trimestrales. No existe un órgano rector específico en materia de deuda, se trata de un área de trabajo dentro de otra jurisdicción. Se requiere aprobación legislativa para la contratación de nueva deuda. No se utiliza un sistema de gestión específico para la proyección de flujos de deuda.</i>
<i>4.4. Desempeño en materia de deuda</i>	C	<i>Existen límites numéricos al endeudamiento provincial, los cuales se cumplen en la actualidad, del mismo modo que se cumple el límite originalmente establecido en la LRF. El endeudamiento en dólares ocupa una amplia proporción del endeudamiento total, mientras que la deuda con el</i>

		<i>Estado Nacional es poco significativa.</i>
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
<i>5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria</i>	C	Los desvíos presupuestarios son evaluados por los SAF y en la OGP, mediante indicadores de Gestión y de la evolución prevista para el correspondiente crédito presupuestario según sea de ejecución rutinaria o no. A nivel de ejecución el control es mensual, y a nivel de Indicadores de Gestión el control es trimestral.
<i>5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos</i>	D	El porcentaje de ejecución del gasto contra el presupuesto autorizado arroja valores de 122%, 108% y 121% para los años 2015, 2014 y 2013 respectivamente. Las mayores magnitudes de los desvíos presupuestarios fueron en Gastos en Personal por incrementos de sueldos se aprueban por Decreto del Poder Ejecutivo. Debe recordarse que el presupuesto original se hace respetando la pauta inflacionaria informada por el gobierno nacional, muy lejana a la real y en la ejecución se adecuan las remuneraciones a esta, en función de la facultad del PEP de destinar el gasto por la diferencia entre recaudación real y estimada, también distorsionada por un nivel de inflación subestimada.
<i>5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos</i>	D	La magnitud de los desvíos presupuestarios por mayor recaudación tributaria fue del 9,1% en el año 2015. La incorporación surge por aprobación de la ley de presupuesto. Aun así, los desvíos de lo recaudado respecto lo estimado en la ley de presupuesto se encuentran un 113% por arriba del valor para el año 2015, 121% y 118% para 2014 y 2013 respectivamente.
<i>5.4. Cobertura del gasto en Personal</i>	B+	El gasto de personal en el gasto total del estado provincial se ubica en el promedio de las jurisdicciones subnacionales de Argentina, a la vez que la provincia tiene un nivel de planta de personal moderado en relación con el tamaño poblacional y su crecimiento también ha estado en torno al

		promedio.
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>		
<i>6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios</i>	D	Los clasificadores presupuestarios aplicados son los aprobados para su uso en Provincias por el Foro de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina: Institucional, Recursos por Rubro, Gastos por Objeto, Recursos y Gastos por Carácter Económico, Gastos por Finalidad y Función.
<i>6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)</i>	C	<p>En general se cumplen los requisitos de la ley de RFF en cuanto que los servicios de la deuda instrumentada no superen el quince por ciento (15%) de los recursos corrientes netos de transferencias por coparticipación a municipios, que la tasa nominal de crecimiento del gasto primario este en relación a la tasa nominal de crecimiento del producto bruto provincial.</p> <p>Si bien su medición es compleja se envían trimestralmente información a Nación para su análisis y en concordación con las excepciones a la Ley Nº 25917, dictadas por diversas normas. Se utiliza el Esquema Ahorro Inversión Financiamiento. En cuanto al destino de la recaudación efectiva sobre la estimada para gastos de capital y renegociación de deuda, la mayor recaudación normalmente se la destina a la cobertura del mayor gasto salarial</p> <p>No se constituyen fondos anticíclicos. Normalmente los financiamientos tienen un fin específico que se respeta en su aplicación</p> <p>De la información solicitada en la ley de responsabilidad Fiscal, mensualmente se sube a la web la ejecución presupuestaria. No hay impedimentos para publicar ni hay demoras de tipo alguno.</p>
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>		
<i>7.1. Indicador Sistemas Informáticos</i>	D	El Sistema de Administración Financiero fue concebido como un Modelo

		<p>integrado e integral hace 13 años y está administrado por la Dirección General de Tecnologías y Sistemas. Es un ERP de Oracle, JD Edwards. Sin más mantenimiento que el interno; siendo en estos momentos el limitante la antigüedad de las versiones. Se plantea la actualización del Software JDE XP cliente servidor instalado desde el año 2003, a su versión Web Enterprise 9.x - 2016.</p> <p>Actualmente el sistema cubre control presupuestario, Compras y Contrataciones consolidadas, Contabilidad Gubernamental, Pago a proveedores transferencias automáticas, Transferencias de sueldos y becas, Administración de la deuda Pública, Administración de Recursos, Administración Financiera de Obras, Padrón único de proveedores y de bienes y servicios, control centralizado de caja, Conciliación bancaria, Control financiero, retenciones automáticas</p> <p>Los riesgos y limitaciones de continuar en la versión actual son la obsolescencia funcional de su arquitectura, mayor riesgos de corte de servicio y falta de soporte y actualización del fabricante.</p> <p>Según los responsables del sistema los objetivos que se persiguen con la re implementación de la nueva versión son disminuir el riesgo de corte de servicios, eliminar el riesgo de obsolescencia tecnológica, obtener un beneficio funcional por incorporar procesos muchos más livianos en especial para pago a proveedores, las mejoras que aporta la tecnologías de instalaciones de JDEduards con las mejoras en usabilidad de pantallas y uso de dispositivos móviles, integraciones con tecnología de Oracle, simplificar la disponibilidad y uso para los usuarios, lograr un manejo de comunicaciones fluidas con los municipios.</p> <p>así se contaría con la capacidad de ejecución en los principales Exploradores de Internet, y al ser una arquitectura 100% web no sería</p>
--	--	---



		<p>necesario instalar componentes en equipos de usuarios</p> <p>El proyecto consistiría en un trabajo multietapico como el fortalecimiento de la infraestructura del Hard , un analisis de versiones y modulos a migrar de la version actual JDEdwards OneWord Xe,adquirir el software base propiamente dicho con sus motores de base de datos y todas las licencias que de Oracle. Mas los aspectos operativos de migración y el volcado de la informacion.</p>
7.2. <i>Indicador Gestión de Recursos Humanos</i>	B+	<p><i>El ingreso por concurso, inicialmente a partir del reconocimiento de personal con antigüedad se ha establecido en últimos años, de modo que el ingreso y acceso a cargos jerárquicos se realiza a través de dicha modalidad. El sistema de gestión de personal se encuentra desactualizado en lo que hace a su núcleo principal, y además cuenta con pocas funcionalidades activas, además de las correspondientes a liquidación de sueldos. Gran parte de las funcionalidades estaban disponibles en el sistema pero nunca se implementaron.</i></p>
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>		
8.1. <i>Amplitud del control interno</i>	B	<p>La provincia sigue los lineamientos- establecido por la Constitución Provincial- del sistema de control interno del SPN. Anualmente, la SIGEP eleva un plan de trabajo anual con metas de control aprobado por Resolución del Síndico General, que es ratificada por el Poder Ejecutivo. Se publica en el Boletín Oficial y se sube a la página web institucional,</p> <p>En el presupuesto anual se incluyen las funciones, competencias y la política presupuestaria del Organismo, con los Cursos de Acción y las respectivas Actividades.</p> <p>En el curso de acción correspondiente a Control Interno de la Hacienda Pública, se encuentran dos actividades: control y asesoramiento, cada una con metas conceptuales, su unidad de medida y las metas físicas para el ejercicio, además</p>

		<p>de los Indicadores de Eficiencia y Eficacia que se usan para medir los resultados.</p> <p>Cada año, varía la cantidad de controles a realizar.</p> <p>El Plan Anual de Acción 2016 contiene 108 proyectos. Los proyectos contienen de 1 a 3 tipos de controles, atento a que el modelo de control de la hacienda pública, que aplica y coordina la Sindicatura General, es integral e integrado.</p>
8.2. Eficacia del control interno	B	<p>De acuerdo a las Pautas para la elaboración del Plan Anual el Síndico General, en reunión con los gerentes de las áreas sustantivas y de apoyo, fija los lineamientos para la planificación anual de las distintas actividades de control.</p> <p>Los proyectos de control, comprenden de 1 a 3 tipos de controles, de acuerdo al objetivo planificado. Las elaboraciones de los proyectos relacionados a la función sustantiva de la Sindicatura abarcan acciones como evaluaciones del control interno, auditorías financieras, auditorías de gestión, auditorías de obra pública, auditorías de legalidad, exámenes especiales, auditorías de la Red Federal de Control Público, seguimiento de observaciones y recomendaciones, certificaciones, y el asesoramiento en materia de control y auditoría. Al proceso se ha incorporado al Sistema de Gestión de la Calidad implementado bajo la norma voluntaria ISO 9001:2008, certificado por el IRAM</p> <p>La orientación estratégica de la actividad de control de la SIGEP, para una mayor eficacia en la gestión, eficiencia en la utilización de los recursos disponibles y transparencia en la administración de los fondos públicos; se centran en los procesos y actividades orientados al cumplimiento de los objetivos principales de los organismos y en las actividades sustantivas, abarcando la revisión del funcionamiento de los controles operativos, contables y de legalidad, así</p>

		como la evaluación de la confiabilidad de los sistemas de información, desde la óptica del control interno.
8.3. Eficacia del control externo	B	La provincia sigue los lineamientos- establecido por la Constitución Provincial- del sistema de control externo del SPN. <i>El Control Externo lo efectúa la Auditoría General de la Provincia. Es posterior y de gestión. No han existido reparos sustantivos sobre la materia controlable. El informe anual de la Cuenta de Inversión satisface los requisitos de control de acuerdo a las facultades del órgano de control externo. Se plantea insuficiencia de recursos edilicios y de personal</i>

### III.2.3.3. Matriz de Marco Lógico

Para la elaboración de los fines y productos se considera al Sistema Integral de Administración Financiera desde la perspectiva de los sistemas y subsistemas componentes. Esto es, se considera que integran el SIAF troncal el sistema de Presupuesto, de Contabilidad, de Tesorería, de Crédito Público y adicionalmente el de Administración de Bienes. Se incluye el desarrollo de un módulo de planificación, que incluya aspectos de planificación estratégica, con carga de agenda de gobierno y objetivos de política, y de planificación macro fiscal, que permita simular proyecciones sobre la base de las políticas y los indicadores macro económicos. Se considerará como componente al SIAF en su conjunto. Dicho componente incluye los elementos que componen al sistema, las normas, procesos y procedimientos y recursos humanos.

Con igual criterio se consideran los sistemas de Recursos Humanos y de Compras y Contrataciones, sistemas conexos del SIAF, presentándolos como dos componentes separados.

Dentro de cada sistema se dará prioridad al componente informático, principalmente por los aspectos presentados en el diagnóstico y como elemento de tracción de procesos y procedimientos.

El último componente que se expone por separado, es el de programación presupuestaria orientada a resultados. Si bien el elemento se encuentra incluido dentro del sistema presupuestario, por la dificultad de integración, implementación y seguimiento de los planes y programas en relación al presupuesto, se considera un producto adicional.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa los Directivos y	Informes producidos por el sistema.	Gobierno Provincial y Directores mantienen

veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo de los recursos reales y financieros.	<b>Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.</b>	<b>Encuestas a Funcionarios y Directivos.</b>	<b>compromiso político de la aplicación del Proyecto.</b>
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> <b>Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.</b>	<b>Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.</b>
<b>COMPONENTES</b>  1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.	<b>PRODUCTO</b> <b>Al finalizar el programa:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema Integral de Administración Financiera en funcionamiento.</li><li>• Módulo de Gestión de deuda integrado en funcionamiento o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li><li>• Cantidad de Hardware</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SIAF en funcionamiento.</li><li>• SIGADE en funcionamiento.</li><li>• Equipamiento informático hardware.</li><li>• Entrevista a usuarios.</li></ul>	<b>La Ley de Administración Financiera se encuentra aprobada y en vigencia. Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio.</b>

	<b>adquirido.</b>		La Provincia opta por adquirir un software en funcionamiento de otra Provincia o Nación.
<p><b>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</b></p> <p>Re funcionalización, capacitación y asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</b></li> <li>• <b>5 capacitaciones en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</b></li> </ul>	<p><b>Presupuesto anual e informes presupuestarios.</b></p> <p><b>Cantidad de capacitaciones realizadas.</b></p> <p><b>Cantidad de Asistente a las capacitaciones.</b></p>	<p><b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas. Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.</b></p>
<p><b>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL</b></p> <p>Actualización de sistemas informáticos y equipos para la gestión de Recursos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema de Gestión de Recursos humanos en funcionamiento.</b></li> <li>• <b>Cantidad de Hardware adquirido y en funcionamiento.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constatación de Software de recursos Humanos.</b></li> <li>• <b>Equipamiento informático hardware.</b></li> <li>• <b>Listado de controles realizados.</b></li> </ul>	<p><b>El desarrollo del componente queda sujeto al esquema de prioridades de las Autoridades Provinciales.</b></p> <p><b>Las autoridades y entidades gremiales provinciales se comprometen a implementar los cambios.</b></p>

<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Actividades del Componente 1</p> <p>1.1. Adquirir un sistema informático en funcionamiento y adaptarlo a las necesidades provinciales <sup>(1)</sup>. La Provincia opta por el uso del SIGADE.</p> <p>1.2. Capacitar a los usuarios del SIAF a implementarse.</p> <p>1.3. Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas informáticos y documentación de información.</p> <p>1.4. Adquisición de herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.</p> <p>(1) Se plantean distintas alternativas en Anexo B.</p> <p>(2) Ver detalle en descripción del componente.</p>	<p><b>Ejecución</b> <b>Presupuestaria U\$S</b> <b>2.325.620</b></p>	<p><b>Informe</b> <b>seguimiento</b> <b>desarrollo de</b> <b>proyecto (ISDP)</b></p>	
<p>Actividades del Componente 2</p> <p>2.1. Diagnóstico y rediseño de los programas vigentes en las redes programáticas orientadas a</p>	<p><b>Ejecución</b> <b>Presupuestaria U\$S</b> <b>38.880</b></p>	<p><b>ISDP</b></p>	

resultados. 2.2. Capacitación en gestión para resultados. 2.3 Seguimiento de la implementación de presupuesto orientado a resultados.			
Actividades del Componente 3  3.1. Análisis e implementación de software de Gestión de recursos humanos. 3.2. Incorporación de tecnología para control de presencia.	<b>Ejecución presupuestaria U\$S 4.370.000</b>	<b>ISDP</b>	

#### *III.2.3.4. Descripción de los componentes y plan de trabajo*

**Componente I. Fortalecimiento del Sistema Integral de Administración Financiera (US\$ 2.325.620).** El objetivo de este componente es renovar el sistema integral de administración financiera. Además del GRP de Oracle analizado por la Provincia, se analizan alternativas en el Anexo B utilizando economías de escalas a nivel provincial. Las alternativas a elegir deberán superar la prueba de conceptos tomando como referencia como mínimo de los siguientes módulos y operaciones:

- Módulo de Planificación:
  - Planificación estratégica
  - Planificación Macro Fiscal
- Módulo de Presupuesto
  - Formulación Presupuestaria de Recursos y Gastos. Las operaciones incluyen carga de información física, integración con información de inversiones y obra pública
  - Modificaciones Presupuestarias
  - Programación de la Ejecución Presupuestaria
  - Evaluación Presupuestaria
- Módulo de Crédito Público o SIGADE integrado
- Desarrollos complementarios al Módulo Contabilidad
  - Ejecución presupuestaria con carga de información física
  - Registros extra presupuestarios
  - Fondos Rotatorios y Cajas Chicas
  - Financiamiento Externo

- Cierre y apertura Ejercicio
- Consolidación Contable
- Módulo de administración de Bienes
  - Inventario y Control de bienes
- Módulo de Tesorería
  - Manejo de la Cuenta Única del Tesoro
  - Recursos y Pagos
  - Conciliación Bancaria
  - Programación de Caja
  - Operaciones de retenciones y aplicativos

El componente del proyecto aportará financiamiento para (i) Adquirir un sistema informático en funcionamiento y adaptarlo a las necesidades provinciales (ii) Capacitar a los usuarios del SIAF a implementarse (iii) Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas informáticos y documentación de información (iv) Adquirir de herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.

**Componente 2. Fortalecimiento de la programación presupuestaria (US\$ 38.880).** Con el objetivo de consolidar la programación presupuestaria y la gestión orientada a resultados el componente trabajará (i) en el análisis y recomendaciones sobre las redes programáticas vigentes, y la necesidad de adecuarlas a los planes estratégicos y políticas y en (ii) brindar capacitación y seguimiento para orientar el desarrollo de la formulación presupuestaria hacia un modelo de gestión para resultados.

**Componente 3. Fortalecimiento del sistema de Gestión de Personal (US\$ 4.370.000).** Actualización de sistemas informáticos y equipos para la gestión de Recursos Humanos, cuyo desarrollo actual es propio, sistema denominado Tiempo, provisto por empresa no identificada (antigüedad elevada sin implementación completa). Existe receptividad para la posibilidad de migrar a otro sistema. Se sugiere evaluar diferentes propuestas de actualización y/o sustitución del sistema en función de funcionalidades requeridas, plazo de implementación y costos comparados, con costo estimado inferior a US\$ 970.000 (según presupuesto correspondiente a proyecto de actualización de provincia similar). Ampliación de alcance de tecnología para el control de presencia en ámbitos actualmente no alcanzados (escuelas y seguridad son los sectores no alcanzados). No pudo obtenerse una estimación unidades requeridas, al no ser una prioridad actual de la administración local. Es importante resaltar las dificultades que la geografía local puede implicar en materia de conectividad de dichos sistemas. En caso de alcanzar a la mayor parte del sistema educativo implicaría más de 2000 unidades.

El monto total del proyecto para la Provincia de Salta, en caso de que decida implementar el componente 3, asciende a U\$S5.953.687y se espera ejecutar en 60 meses definidos a partir de la fecha de entrada en vigencia del Convenio de Cooperación Técnica. El plazo está definido con el objeto de lograr el mayor grado de racionalización económica y social en los aportes financieros y la asignación de los recursos públicos, obteniendo una mayor productividad



social a partir del mejor uso de los insumos estatales y su destino a actividades con mayor grado de eficiencia o mejor impacto social.

### III.2.4. Corrientes

#### III.2.4.1. Información Institucional

La Ley 5.571 rige los sistemas de administración financiera, los sistemas de control, el régimen de responsabilidad, de contrataciones y de la gestión de los bienes de la Provincia de Corrientes. Define como sistemas al presupuestario, de crédito público, de tesorería, de contabilidad, de contrataciones y de administración de bienes. Define como órganos de control interno y externo a la Contaduría General y al Tribunal de Cuentas Respectivamente.

El órgano coordinador del sistema es el Ministerio de Hacienda y Finanzas, cuya estructura orgánica se encuentra aprobada por Ley de Ministerios Nº 6.233. Dentro del Ministerio funcionan las Secretarías de Hacienda, de Finanzas y de Sistemas y Tecnologías de Información.

La provincia cuenta con dos herramientas que facilitan el fortalecimiento de la reforma de los sistemas de administración financiera. Por un lado una ley de AFG similar a la ley nacional 24156 y los compromisos por adhesión, sin restricciones, a la ley 25917 de Responsabilidad Fiscal Federal. Se denota una aceptable difusión de la información financiera, aunque incompleta en la expresión de los productos públicos y los resultados.

Y por otra parte el desarrollo de sistema informático elaborado por técnicos de la provincia, en algunos casos con soporte externo, de arquitecturas abiertas y modulares que permiten vincular modificaciones y los sistemas no integrados. Actualmente los sistemas integrados son los de presupuesto, contabilidad y tesorería vertebrales para la toma de decisiones de una gestión financiera básica. La provincia experimento en la década de los noventa con la contratación de un SIIF “enlatado” con resultado dispar. Con la integración parcial actual se puede hacer básicamente un seguimiento financiero de las distintas etapas de gastos y recursos; y la determinación de la deuda flotante. Respecto al resto de los sistemas – contrataciones, bienes y crédito público- existen avances en distintos grados. Aun cuando cuenta con un diseño de programación presupuestaria, utilización de la metodología de presupuesto por programas, y se realice la formulación de manera significativa no existe una evaluación integral de la ejecución. Y en las áreas que se realiza no está incorporada automáticamente al sistema. Pero puede ser un logro alcanzable con el diseño de un programa informático incorporable al existente.

Los distintos usuarios de la información, niveles políticos y de gestión, cuentan con información oportuna de la ejecución del presupuesto a nivel de clasificador institucional y por objeto. El balance anual – Cuenta de Inversión- es presentado a la Legislatura de acuerdo a los requerimientos legales en plazo y forma.

Existe una conformidad por parte de los órganos de control interno y externo en cuanto a calidad y oportunidad en el suministro de la información. No se cuenta con un responsable

definitivo del sistema de presupuesto, como tampoco personal capacitado para lograr el fortalecimiento del proceso presupuestario acorde a las TICS.

En cuanto a la gestión de pagos, programación, información a beneficiarios y entrega de documentación requiere de archivos y horas de trabajo muy significativos que deberán sistematizarse en el proyecto de reforma.

En cuanto a la información para el Tribunal de Cuentas, los requerimientos solicitados para el control externo requieren de un gran cumulo de tareas insumiendo horas de trabajo muy significativas para el cumplimiento de sus responsabilidades constitucionales.

Es imperioso mejorar y adecuar la información del Sistema Integrado de Información Financiera –S.I.I.F- para favorecer a la gestión y programación de pago, así también para que vía WEB los beneficiarios cuenten con información sobre sus trámites y puedan imprimir documentación (retenciones impositivas, fundamentalmente). En tal línea se debe adecuar la información que surge del S.I.I.F. a las necesidades de control del Tribunal de Cuentas, evitando requerimientos adicionales.

Se debería realizar un relevamiento de las tareas actuales de cada integrante de distintas áreas de la administración y elaborar manuales adecuándolo a las funciones establecidas en la Ley de Administración Financiera de la Provincia.

El organismo principal en materia de Recursos Humanos es la Dirección Provincial de Personal, que depende de la Secretaría General de la Gobernación.

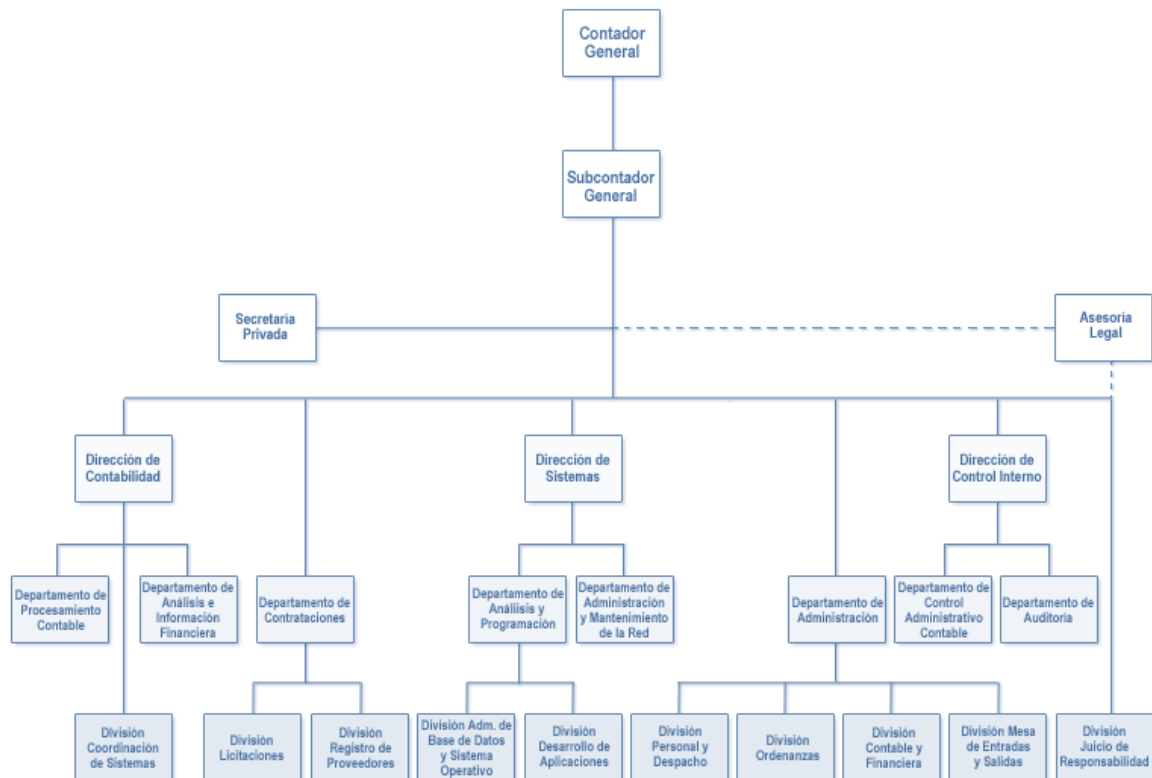
En resumen, la provincia requiere de soporte técnico para terminar de modernizar el sistema en cuanto a capacitación y manuales de procedimientos, como dotarlo de recursos para el desarrollo del sistema informático (incluido hardware y cambio del sistema de fibra óptica).

#### III.2.4.1.1. Sistema de Compras y Contrataciones

En la Provincia de Corrientes la gestión de compras y contrataciones se encuentra bajo la órbita de la Contaduría General de la Provincia. En la estructura organizativa de este organismo se encuentra que debajo de la figura del Contador General y Subcontador General el Departamento de Contrataciones lleva adelante los procedimientos que en forma directa o indirecta se relacionan a las compras y contrataciones de bienes y servicios públicos para el aprovisionamiento y uso de Administración Provincial.

Dentro de este Departamento se encuentra la División de Licitaciones y la División de Registro de Proveedores.

#### ***Estructura organizativa de la Contaduría General – Provincia de Corrientes***



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de Contaduría General de la Provincia de Corrientes.

La misión principal del Departamento de Contrataciones es la de intervenir en la gestión de contrataciones y suministros de los distintos organismos públicos y en la confección y actualización del Registro de Proveedores del Estado Provincial.

De esta manera, ejerce funciones de tramitar las licitaciones públicas para la Administración Central; revisar los procedimientos de contrataciones cuando la normativa vigente así lo exija; verificar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios exigidos para la realización de las contrataciones del Estado Provincial; intervenir y controlar los expedientes en los que se tramiten licitaciones; prestar asesoramiento técnico, responder a consultas y emitir opiniones en materia de su competencia, cada vez que sea solicitada por las jurisdicciones y entidades públicas; sugerir modificaciones y/o adecuaciones a la normativa vigente; establecer en forma coordinada con la Dirección de Sistemas y de Control Interno, el procedimiento administrativo-contable tendiente al registro del alta, control, reconocimiento y pago de los servicios contratados según la modalidad establecida en el Art. 86, último párrafo del Decreto Provincial Nº 3056/04, y sus modificaciones; revisar las órdenes de compra y proceder a su archivo, como así también de toda otra documentación pertinente según lo establezca la normativa vigente; resolver observaciones o impugnaciones al acto o a las ofertas en las licitaciones privadas; coordinar su actuación con la Asesoría Legal en lo referente a sus funciones específicas; llevar un cronograma de plazos de los contratos y/o concesiones, para comunicar los vencimientos respectivos en tiempo y forma, para garantizar la realización de la correspondiente modalidad de contratación; organizar y controlar el Registro de Proveedores del Estado Provincial; requerir de todos los organismos del Sector Público Provincial comprendidos en su competencia, la información que le sea necesaria, para el cumplimiento de sus funciones; elaborar el manual de procedimientos de su dirección que fijando pautas para el desarrollo de

las tareas administrativas de cada sector a su cargo; y por último, realizar toda otra función complementaria, en materia de su competencia, que le sea requerida.

Asimismo, la *División de Licitaciones* tiene por misión asegurar que el proceso licitatorio se desarrolle dentro del marco de la normativa vigente, garantizando los principios de igualdad, competencia, transparencia y publicidad, para que el Estado Provincial adquiera los bienes y servicios de la manera más conveniente a sus intereses.

De esta manera, ejerce funciones de supervisar la preparación de la documentación requerida para los llamados a licitación pública; intervenir y tramitar las licitaciones públicas de la Administración Central; verificar la publicación de los llamados a licitación pública en el Boletín Oficial de la Provincia, en el sitio de Internet del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia y en diarios de la zona, según lo establecido en la reglamentación vigente; intervenir los expedientes en los que se tramiten licitaciones públicas y controlar el cumplimiento de requisitos legales vigentes; participar en el acto de apertura de sobres de las licitaciones públicas; resolver observaciones o impugnaciones al acto de apertura o a las ofertas en las licitaciones públicas; depositar los cheques y giros bancarios o postales en la cuenta abierta en el Banco de Corrientes S.A. cuando ésta sea la forma de constitución de la respectiva garantía; valuar los títulos o valores públicos cuando la garantía se constituya de esta forma y depositarlos en la Tesorería General de la Provincia cuando sean enviados por correo; devolver las garantías constituidas a las firmas que no resulten adjudicatarias; formular propuestas con el objeto de mejorar y perfeccionar el proceso licitatorio; recibir capacitación y formación permanente acerca de las licitaciones; y brindar asesoramiento a las distintas jurisdicciones y entidades públicas que lo requieran; proponer al superior inmediato, para luego ser elevado al Contador General de la Provincia, modificaciones a las normas vigentes aplicables a todo el Sector Público Provincial; y por último realizar toda otra función complementaria, en materia de su competencia, que le sea requerida.

Por su parte, la *División de Registro de Proveedores* se encarga de llevar el Registro de Proveedores del Estado Provincial para la Administración Central y mantenerlo actualizado.

Entre sus funciones, debe tener a su cargo el Registro de Proveedores del Estado Provincial para la Administración Central, dando cuenta a sus servicios administrativos y a los organismos descentralizados que efectúen adquisiciones, de las inscripciones; con indicación de número, ramo y demás detalles relativos a la especialidad de los proveedores inscriptos; controlar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la legislación vigente, en cada solicitud de inscripción y actualización presentada por los proveedores; confeccionar un legajo individual de cada firma habilitada, acumulando todos los antecedentes relacionados a su pedido de inscripción, como ser: solvencia, cumplimiento de contratos, sanciones y otros datos de interés; llevar el Registro de Proveedores del Estado Provincial, conteniendo la nómina detallada y actualizada de todos los organismos y entidades públicas, ya sean nacionales, provinciales o municipales, como así también de las sociedades en que haya algún tipo de participación estatal; que puedan proveer o prestar servicios a las dependencias de la administración pública provincial, manteniendo relaciones permanentes que permitan comerciar en beneficio del Estado Provincial; asignar un número de orden a cada proveedor inscripto, extendiendo la certificación con la constancia de inscripción definitiva y de actualización de datos, cuando correspondiere; clasificar a los proveedores por su nombre, ramo de explotación, importancia y volumen de actuación, y demás especificaciones convenientes; promover la inscripción al registro de Proveedores del Estado Provincial, tratando de obtener informaciones de los registros de otras Provincias y de la Nación; inspeccionar locales de los proveedores inscriptos y requerir informes necesarios a fin de verificar la exactitud de los datos suministrados; proponer a los superiores la aplicación de

sanciones a los proveedores que no cumplan la reglamentación vigente; registrar las sanciones a los proveedores, por incumplimiento de las obligaciones contractuales, tales como apercibimientos, suspensiones y eliminaciones; comunicando a las distintas reparticiones a través de su publicación vía Internet; suspender en forma automática a aquellos proveedores que no actualicen sus datos según la legislación vigente; solicitar información, cuando se trate de actualización de datos de proveedores que ya se encuentran inscriptos en el Registro de Proveedores de Estado Provincial, solamente en aquellos ítems que sufrieron modificaciones; brindar antecedentes y demás información sobre las firmas inscriptas a las reparticiones lo requieran; enviar al área que corresponda la nómina de los proveedores inscriptos para ser publicada en el sitio de Internet correspondiente; y finalmente, realizar toda otra función complementaria, en materia de su competencia, que le sea requerida.

En lo que respecta a la cuestión normativa, el Régimen de Contrataciones de la Provincia de Corrientes está regulada por la Ley de Administración Financiera (Ley Nº 5.571) en el título VIII – “Del Sistema de Contrataciones” (entre los Artículos 108 y 119). Esta Ley, en su Artículo 151 invita a los Municipios a adherirse a la misma.

El Decreto Nº 3056/2004 exceptúa de su aplicación los contratos que refieran a:

- Obras y trabajos públicos, que se rigen por su normativa específica.
- Empleo público.
- Poder Judicial o Poder Legislativo, que se rigen por su propia normativa específica, salvo que se adhieran al régimen planteado.
- Contratos con Estados extranjeros, con entidades de derecho público internacional o con instituciones multilaterales de crédito, o se financien con recursos provenientes de ellos.

En lo que respecta a contrataciones de obras públicas en el Estado Provincial, ésta se encuentra regulada por la Ley N1 3.079 de Obras Públicas y reglamentado por el Decreto Nº 4800/1972 (y sus posteriores reformas), actualizándose periódicamente los montos tope de contratación (última actualización sobre el Decreto Nº 644/2015).

En el Poder Legislativo Provincial, la Cámara de Diputados se encuentra adherida al régimen provincial mediante la Resolución Nº 92/2005, la Cámara de Senadores también aplica el régimen provincial sin haber dictado una norma específica de adhesión al mismo, ya que entiende que se encuentra alcanzada por dicho régimen al estar incluida en el Artículo 1 de la Ley Nº 5.571 (de Administración Financiera).

Por último, el Poder Judicial, mediante el Anexo II del Acuerdo Extraordinario Nº 16/02 establece un régimen de contrataciones propio.

#### III.2.4.2. Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	M2	C	B	D		C
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	M2	B	B	B	B	B
1.3. Indicador Planificación	M1	B				B

Estratégica:						
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>						
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	M2	B	B	B	B	B
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	M2	C	C	C	C	C
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	M2	C	C			C
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria	M1	D	D			D
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>						
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	M1	A				A
3.2. Construcción de la información financiera.	M2	A	B			B+
3.3. Adquisiciones estatales	M2	C	C	D	B	C
3.4. Atraso en el pago de gastos	M2	C	C			C
3.5. Controles internos del gasto no salarial	M2	D	C	B		C
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>						
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	M1	D				D
4.2. Gestión de los activos públicos	M2	A	C	A		B+
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	M2	A	A	C	B	B+
4.4. Desempeño en materia de deuda	M2	A	A	A		A
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>						
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	D				D
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	M1	B				B
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	M1	B				B
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	C	A			B
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>						
6.1. Indicador uso de los clasificadores	M1	B				B

<i>presupuestarios</i>						
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	C				C
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	A	C			B
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	D	D	C		D+
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>						
8.1. Amplitud del control interno	M1	B				B
8.2. Eficacia del control interno	M1	C				C
8.3. Eficacia del control externo	M1	C				C

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales	C	Con el Proyecto de Ley de Presupuesto el que el Ejecutivo Provincial elabora se expone una reseña referida al contexto económico, internacional, nacional y provincial. La Provincia utiliza las pautas macro fiscales que se remiten desde el Ministerio de Economía de la Nación, una vez que éste presenta su presupuesto anual. Se presentan estimaciones, cuadros comparativos y variables tenidas en cuenta para la formulación del presupuesto. art 25 de Ley de Administración Financiera de la Provincia N° 5571
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	B	Con cada inicio de sesiones legislativas se presenta y elabora documento con información de la gestión de gobierno. La Provincia se encuentra adherida a la Ley 25.917, a través de la ley provincial N°5.729.
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	B	La Misión y los objetivos se encuentran definidos en la Ley de Administración Financiera y Control N° 5571.
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	B	La provincia trabaja con proyecciones plurianuales en los tiempos establecidos por el inc. 7 artículo 118 de la Constitución Provincial.
2.2. Indicador Proceso de	C	La elaboración del Proyecto de Presupuesto comienza en el mes de agosto, con capacitaciones a los SAF de



preparación del presupuesto		<p><i>Presupuesto por Programas y por Resultados, revisiones de redes programáticas, se presentan dificultades para la medición de objetivos, se plantean soluciones, etc. Durante los meses de septiembre y octubre se establecen los topes presupuestarios en función de las pautas macroeconómicas elaboradas por la Nación y al cálculo de recursos remitido por la Dirección de Rentas de la provincia, previo a establecer los topes se proyectan erogaciones. La elaboración se realiza en un sistema informático, que permite el seguimiento en línea de la carga del Presupuesto por cada Servicio Administrativo Financiero (SAF), no obstante, las modificaciones presupuestarias son cargadas desde la dirección de presupuesto, insumiendo tiempo que podría dedicarse al control de ejecución física, por lo que se plantea la actualización del sistema incorporando la posibilidad de carga de modificaciones desde los SAF.</i></p> <p><i>El Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia, a través de las Áreas dependientes de la Subsecretaría de Hacienda consolida la información del Anteproyecto.</i></p> <p><i>El Gobernador de la Provincia, con la información aportada por el Ministerio de Hacienda y Finanzas.</i></p>
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	C	<p><i>Las formulaciones presupuestarias se realizan por programas parciales. Si bien no se aplica Presupuesto por Resultados estos pueden inducirse de los resultados esperados a partir de los objetivos de los programas a través de metas.</i></p>
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)	D	<p><i>El presupuesto se presenta ante la comisión de Presupuesto de la Legislatura, indicando los lineamientos generales que se tuvieron en cuenta para la elaboración y dando respuesta a las consultas formuladas por los legisladores. No hay consulta popular. No se ha contado con presupuesto aprobado al inicio de los últimos ejercicios y se administró con reprogramación. Una ley, la 5571, establece el procedimiento de delegación de facultades.</i></p>
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>		
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	A	<p><i>Se considera ejecutado el presupuesto Provincial con el percibido o recaudado para el recurso y devengado para el gasto (Art. 29 Ley 5571 Administración Financiera). Las etapas obligatorias del gasto son Compromiso, Devengado y Pagado, el compromiso preventivo es opcional. Se registra un compromiso con la emisión de la Orden de Compra o la suscripción del Contrato. Se devenga el gasto simultáneamente con el Ordenado a Pagar. Se ordena a pagar el gasto al momento del devengado con la emisión de Orden de Pago.</i></p>



		<p><i>Se paga el gasto con la disposición de fondos a favor del acreedor.</i></p> <p><i>Devengamientos no pagados al cierre se cancelan con saldo de disponibilidades a esa fecha.</i></p>
3.2. Construcción de la información financiera.	B+	<p><i>La Ley 5571 de Administración Financiera y Control fue aprobada en el año 2004 como reflejo de la Ley 24156. Se encuentra en proceso de estudio la NICSP de reconocimiento, medición y exposición. La contabilidad se encuentra integrada en línea y en tiempo real incluyendo a los sistemas de Presupuesto; de Crédito Público; de Contabilidad; de Tesorería. Los sistemas de Contrataciones y de Administración de Bienes están en proceso de formulación.</i></p>
3.3. Adquisiciones estatales	C	<p><i>En cuanto a la modalidad de las adquisiciones, en lo que respecta al Departamento de Contrataciones de la Contaduría General se tramitan conforme a lo dispuesto en el Artículo 6º y 18º del Reglamento de Contrataciones del Estado (Anexo I – Decreto 3.056/04). En lo que respecta a esta dependencia, todos los contratos adjudicados en los últimos ejercicios fueron promovidos por licitaciones públicas competitivas, aunque esta referencia no tiene significancia en el volumen total de gastos realizados por la provincia para la provisión de los bienes y servicios requeridos.</i></p> <p><i>En este sentido, no se cuenta con información centralizada ni aproximaciones relevantes de la proporción de contratos que resultaron adjudicados por medios no competitivos tales como la contratación directa.</i></p> <p><i>El organismo por su parte pone a disposición de la ciudadanía en general (a través de su sitio web) el marco jurídico y reglamentario de las adquisiciones y las oportunidades de licitaciones; no exponiendo los planes de adquisiciones del sector público provincial, las adjudicaciones de contratos, los datos de resolución de reclamaciones ni estadísticas anuales sobre adquisiciones.</i></p> <p><i>En relación a la gestión de reclamaciones en materia de adquisiciones cabe destacar que las observaciones e impugnaciones al acto de apertura o sobre las ofertas son oportunamente resueltas por la Contaduría General de la Provincia (Artículo 2º Suplemento I- Pliego de Bases y Condiciones Generales – del Decreto Nº 3.056/04). Por su parte, el organismo aplica cargos sobre los actores interesados, lo que puede incidir negativamente sobre este aspecto.</i></p> <p><i>Estas limitaciones informativas y ligadas a la ausencia de un organismo único abocado a la gestión de compras y contrataciones impiden el seguimiento de estadísticas de aprovisionamiento, la elaboración de</i></p>
3.4. Atraso en el pago de gastos	C	
3.5. Controles internos del gasto no salarial	C	

		<p><i>indicadores relevantes y el seguimiento de los atrasos en el pago de gastos.</i></p> <p><i>En igual sentido, condicionan la previsibilidad en los procedimientos de compras y contrataciones y afectan negativamente la eficiencia y transparencia de los procesos. De esta manera, se requiere una modificación en la estructura organizativa de las compras y contrataciones, que permita adecuar procesos administrativos a estándares deseables de gestión en materia de compras y contrataciones.</i></p>
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	<p><i>La tesorería no dispone de un “Sistema de Cuenta Única del Tesoro” (CUT) sino que opera a través de múltiples cuentas bancarias. Existiendo una cuenta de Rentas Generales (recaudadora) y cuentas que identifican fondos con afectación específica.</i></p> <p><i>La principal dificultad para implementar la CUT es el precepto constitucional que indica que todos los pagos (OP) que realice la TGP deben estar intervenidos previamente por el Contador General de la Provincia, lo que implicaría que de implementarse dicho sistema todos los expedientes de pagos deberían ser revisados previamente por la CGPlo que atentaría contra “el principio de las tres E” de ley de Administración Financiera. Los posibles sistemas alternativos planteados para implementar la CUT no han superado los cuestionamientos legales. Si se podría implementar otro sistema unificado.</i></p> <p>El sistema se compone de múltiples cuentas corrientes en su mayoría habilitadas en el Banco de Corrientes S.A. (Agente Financiero de la Provincia) y algunas en el Banco de la Nación Argentina habilitadas por exigencia de convenios firmados con el Gobierno Nacional. Los Organismos que integran la Administración Central tienen cuentas propias habilitadas para el funcionamiento de Fondos Permanentes o Fondos Especiales. Los Organismos descentralización poseen sus propias cuentas.</p> <p>La programación financiera la realiza la Tesorería General sobre la base de las autorizaciones de cuotas presupuestaria y el devengado y mandado a pagar de las jurisdicciones. El Sistema Integrado de Administración Financiera un cuenta con un módulo de programación financiera. El art. 76 de la Ley 5.571 de Administración Financiera autoriza al Poder Ejecutivo a la colocación de excedentes.</p>
4.2. Gestión de los activos públicos	B+	<p><i>En lo que compete a este Organismo, comprende los activos financieros, moneda en pesos y dólares</i></p>

		<p>depositados en cuentas corrientes bancarias, colocaciones a plazo fijo e inversiones financieras. Son registrados en el Sistema Integrado de Administración Financiera (administrado por la Contaduría General de la Provincia) sobre la base de la documentación respaldatoria correspondiente.</p> <p>Los Activos No financieros se registran desde la imputación presupuestaria correspondiente, reflejándose en forma automática en la contabilidad en la cuenta contable del activo respectiva. Los Activos Financieros como los Aportes de Capital y los Préstamos Otorgados también se registran desde el presupuesto al igual que los anteriores, las Inversiones o Adquisición de Títulos Públicos se registran directamente en la contabilidad con asientos manuales.</p> <p>En cuanto compete a la Tesorería General, las ventas de activos financieros deben ser autorizadas por el Poder Ejecutivo de acuerdo a las normas establecida en la Ley 5.571 de Administración Financiera</p> <p>La Ley de Administración Financiera en la parte de Administración de los Bienes de la Provincia (Artículos 120° a 130°) y el decreto reglamentario de Contrataciones N°: 3056/04 (Artículos 107° a 114°). No existe un registro sistematizado de bienes del Estado, tanto físico, exposición jurídica y valuación.</p>
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	B+	<p>Existe un órgano rector, las operaciones de endeudamiento deben ser aprobadas a través de ley y se deben especificar condiciones y destino de los fondos. La estrategia de endeudamiento no es explícita, en parte debido al poco uso del financiamiento. Cuentan con limitaciones para la realización de proyecciones asociadas a cada tipo de endeudamiento, especialmente cuando se trata de créditos para obras, sujetos a certificaciones de avances.</p>
4.4. Desempeño en materia de deuda	A	<p>Existe límite constitucional provincial al endeudamiento, a la vez que se encuentra muy por debajo del umbral originalmente establecido por la LRF en materia de endeudamiento como proporción de recursos corrientes. La deuda denominada en moneda extranjera ocupa una porción minoritaria y el principal acreedor es el Estado Nacional, lo que permite condiciones de onerosidad y posibilidad de renegociación ventajosas.</p>
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	D	<p>Informes mensuales, trimestrales y anuales por adhesión a la Ley 25.917 e información requerida por el Ministerio de Economía y del Interior de la Nación.</p>
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	B	<p>Los gastos ejecutados como porcentaje del presupuesto se mantienen en promedio para los últimos tres años en torno al 94% de ejecución.</p>

5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	C	Los recursos percibidos en función de las estimaciones de recursos se mantuvieron en promedio en 110% con excepción del año 2014, donde el valor trepó hasta 118%.
5.4. Cobertura del gasto en Personal	B	El nivel de planta de personal se ubica por debajo del promedio de las provincias argentinas, aunque el nivel de gasto de personal ocupa una proporción significativa del gasto total de la provincia si se compara con otras provincias.
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>		
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	B	El clasificador presupuestario de recursos y gastos está elaborado en relación al clasificador a nivel nacional.
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	C	<p>La información solicitada en la Ley de Responsabilidad Fiscal se debería publicar en la página oficial de la Contaduría General de la Provincia en el siguiente link: <a href="http://www.gub.uy">http</a>. Sin embargo, no se encontró disponible información referida a Deuda y demás parámetros relevantes.</p> <p>La demora en la publicación puede estar dada por el tiempo de control y consolidación de la información. En la que proviene de los organismos descentralizados en cuanto al movimiento financiero. Inconveniente que la ley les establece a los OODD hasta el 31 de marzo para presentar los balances, y la cuenta vence el 29 de abril, o sea queda un mes para hacer un consolidado e informar los estados de deuda y hacer los estados contables. Esto genera demoras e imposibilidad de cumplir en tiempo y forma a los requerimientos legales cada vez más demandantes de información y el sistema al no estar completo se tarda más en elaborarla.</p> <p>Cumplimiento macro: no se supera 15% del total de la deuda sobre el total de recursos corrientes netos transferencias coparticipación a municipios, en las clasificaciones presupuestarias y cuentas contables. No se constituyen fondos anti cíclicos. El financiamiento se destina a obras</p>
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>		
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	B	<p>Es un sistema integrado, administrado por la Contaduría General de la Provincia.</p> <p>El SIIF es un sistema integrado por módulos, donde los módulos corren de manera independiente en un servidor web y son accedidos desde la aplicación principal, que es por donde cada usuario accede al sistema.</p> <p>El SIIF está desarrollado utilizando la Arquitectura de Tres Capas (presentación, negocio y datos) para</p>

		<p>soportar el gran volumen de transacciones y usuarios que posee.</p> <p>Servidor Web: WebLogic 10.3.4.0</p> <p>Base de Datos: Oracle 11.2.0.1.0</p> <p>El acceso al SIIF lo realizan equipos que se conectan a través del anillo de fibra óptica de la provincia. Se cuenta con seguridad a nivel de acceso de la aplicación con modalidad usuario –contraseña, donde cada contraseña se encuentra a su vez encriptado en la Base de Datos. Para la impresión de cheques se necesita la instalación de un certificado de confianza provisto por la Contaduría de la Provincia de Corrientes. Relacionado a seguridad en tolerancia a fallas y recuperación del sistema se han implementado mecanismos de copias de seguridad diarias, de la Base de Datos y Fuentes de Aplicaciones. Sumado a lo anterior se realizan copias de seguridad de los cambios en la Base de Datos cada 30 minutos.</p> <p>La liquidación de haberes se realiza a través del sistema de personal (SIS PER), el cual se relaciona con el SIIF a través de una interfaz.</p> <p>El sistema se relaciona con las cuentas bancarias por el sistema de red link. Las conciliaciones bancarias se realizan en forma automática con los archivos de banco suministrados diariamente. Los pagos con transferencias electrónicas se realizan a través de archivos remitidos al banco.</p> <p>En lo que corresponda a la relación del sistema de AFIP y la Dirección General de Rentas de la Provincia, este se relaciona a través de la exportación de datos del SIIF en el módulo de Tesorería, a los aplicativos de AFIP y Rentas.</p>
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	D+	<p>Hoy el ingreso a planta permanente y los ascensos no se realizan por concurso. La mayor parte del personal está en condiciones interinas y la movilidad responde principalmente a antigüedad. Las condiciones de ingreso tienen mecanismos específicos para las áreas de Salud, Educación y Seguridad. En general la información generada de manera descentralizada no ingresa en tiempo y se genera la necesidad de reajustes en liquidaciones de haberes. Una proporción de la información proviene de registros en papel y no existe adecuada integración entre sistemas.</p>
8. SISTEMAS DE CONTROL		
8.1. Amplitud del control interno	B	<p>El órgano de control depende del ejecutivo, depende de una estructura ministerial, particularmente de direcciones o secretarías relacionadas al registro</p>

		<p>contable.</p> <p>La Contaduría General de la Provincia depende del Ministerio de Hacienda y Finanzas.</p> <p>Se presenta un plan de trabajo anual con metas de control. Los informes de control sobre áreas determinadas se presentan cuatrimestralmente.</p> <p>El plan anual de auditorías contempla el control de 97 cuentas bancarias al que se suman auditorías a programas especiales u organismos específicos.</p> <p>Las recomendaciones propuestas no se miden en su totalidad, no se cuenta con el dato.</p> <p>Los controles de legalidad se realizan diariamente por cuanto la aprobación previa de los gastos, es competencia de la Contaduría General. No se realizan controles de gestión. Si se evalúa aspectos financieros y presupuestarios. Se realizan Controles de procedimientos.</p>
8.2. Eficacia del control interno	C	<p>No se realizan controles de inversión pública y de proyectos de inversión desde la contaduría, pero se realizan controles de la deuda pública.</p> <p>La Dirección de Control Interno cuenta con escaso personal para el cumplimiento de sus funciones</p>
8.3. Eficacia del control externo	C	<p>Se realizan auditorías financieras y de gestión dependiendo fundamentalmente si se trata de Jurisdicciones, entidades o Auditorías de Programas Nacionales (Red Federal de Control Público), donde se realizan ambos tipos de Auditorías Financieras y de Gestión.</p> <p>El Tribunal de Cuentas es un Órgano independiente del Poder Ejecutivo con Autonomía Funcional y Autarquía Financiera con rango Constitucional a partir de la Reforma del año 2007. Prepara anualmente el Plan de Trabajo, el que es presentado conjuntamente con la Memoria Anual del año anterior, es remitido al Poder Legislativo y al Poder Ejecutivo, para su conocimiento.</p> <p>Controla la totalidad de los Fondos de la Administración Central, ya sea a través de las presentaciones realizadas por las distintas Jurisdicciones o dentro del análisis de la cuenta inversión, a los que se le deben sumar las planificaciones de Auditorías a Organismos Descentralizados, Fondos Fiduciarios, Municipios con los cuales el Tribunal tiene convenio y Auditorías Previstas dentro de la Planificación anual (coordinadas a través de la Red Federal).</p> <p>Las recomendaciones son el punto de arranque para el inicio de las siguientes auditorías por el cual se mide siempre el cumplimiento de las mismas. Es difícil determinar cuántas se implementaron concretamente ya que las mismas pueden ser cumplimentadas en</p>



		<p><i>forma integral o en forma parcial y a veces de difícil implementación lo cual debe ser justificado suficientemente por el auditado. A modo de ejemplo se ha notado un importante grado de avance en el cumplimiento de las recomendaciones propuestas a la Cuenta de Inversión.</i></p> <p><i>Si se realizan controles de legalidad, de gestión y se evalúan aspectos financieros y presupuestarios.</i></p> <p><i>El juicio de Responsabilidad no es una atribución del Tribunal de Cuentas. Si se realizan controles en inversión Pública y de la deuda Pública.</i></p> <p><i>Existen déficits edilicios, de personal y de informática.</i></p>
--	--	--

### III.2.4.3. Matriz de Marco Lógico

Para la elaboración de los fines y productos se considera al Sistema Integral de Administración Financiera desde la perspectiva de los sistemas y subsistemas conexos. Esto es, los que integran el SIAF troncal, sistema de Presupuesto, de Contabilidad, de Tesorería, de Crédito Público y adicionalmente el de Administración de Bienes. Se incluye el desarrollo de un módulo de planificación, que incluya aspectos de planificación estratégica, con carga de agenda de gobierno y objetivos de política, y de planificación macro fiscal, que permita simular proyecciones sobre la base de las políticas y los indicadores macro económicos. Se considerará como componente al SIAF en su conjunto. Dicho componente incluye los elementos que componen al sistema, las normas, procesos y procedimientos y recursos humanos.

Con igual criterio se consideran los sistemas de Recursos Humanos y de Compras y Contrataciones, sistemas conexos del SIAF, presentándolos como dos componentes separados.

Dentro de cada sistema se dará prioridad al componente informático, principalmente por los aspectos presentados en el diagnóstico y como elemento de tracción de procesos y procedimientos.

El último componente que se expone por separado, es el de programación presupuestaria orientada a resultados. Si bien el elemento se encuentra incluido dentro del sistema presupuestario, por la dificultad de integración, implementación y seguimiento de los planes y programas en relación al presupuesto, se considera un producto adicional.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera,	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo	Informes producidos por el sistema.  Encuestas a Funcionarios y Directivos.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.

patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo de los recursos reales y financieros.	<b>real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.</b>		
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.	Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.
<b>COMPONENTES</b>  1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.	<b>PRODUCTO</b> Al finalizar el programa: <ul style="list-style-type: none"><li>• Módulos de presupuesto, contabilidad y tesorería actualizados y en funcionamiento.</li><li>• Módulo de Gestión de deuda integrado en funcionamiento o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li><li>• Módulo de Planificación y Administración de bienes en funcionamiento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constatación visual de SIIF en funcionamiento.</li><li>• Constatación visual Módulo crédito público o SIGADE en funcionamiento.</li><li>• Equipamiento informático hardware.</li><li>• Salidas del sistema.</li><li>• Entrevista a usuarios.</li></ul>	Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio. La Provincia opta por mantener el desarrollo de sus sistemas en lugar de adquirir un software en funcionamiento de otra Provincia o Nación.



	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Cantidad de Hardware adquirido.</b></li> </ul>		
<p>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</p> <p>Re funcionalización, capacitación y asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</b></li> <li><b>5 capacitaciones en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</b></li> </ul>	<p><b>Presupuesto anual e informes presupuestarios.</b></p> <p><b>Cantidad de capacitaciones realizadas.</b></p> <p><b>Evaluaciones de Asistente a las capacitaciones.</b></p>	<p><b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas.</b></p> <p><b>Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.</b></p>
<p>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PERSONAL</p> <p>Actualización de sistemas informáticos y equipos para la gestión de Recursos Humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Sistema de Gestión de Recursos humanos en funcionamiento.</b></li> <li><b>Cantidad de Hardware adquirido y en funcionamiento.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Constatación de Software de recursos Humanos.</b></li> <li><b>Equipamiento informático hardware.</b></li> <li><b>Listado de controles realizados.</b></li> </ul>	<p><b>Las autoridades y entidades gremiales provinciales se comprometen a implementar los cambios.</b></p>

ACTIVIDADES			
<p>Actividades del Componente 1</p> <p>1.1. Incorporar funcionalidades a los módulos <sup>(1)</sup> de presupuesto, contabilidad, tesorería en función de las necesidades provinciales <sup>(2)</sup>.</p> <p>1.2. Desarrollar módulo de crédito público o adquirir SIGADE.</p> <p>1.3. Desarrollar módulo de planificación y de administración de bienes.</p> <p>1.4. Capacitar a los usuarios de los módulos a implementarse.</p> <p>1.5. Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas informáticos y documentación de información.</p> <p>1.6. Adquisición de herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.</p> <p>(1) Ver detalle en descripción del componente.</p> <p>(2) Se plantean distintas alternativas en Anexo B.</p>	<p><b>Ejecución</b></p> <p><b>Presupuestaria U\$S</b></p> <p><b>1.483.993</b></p>	<p><b>Informe</b></p> <p><b>seguimiento</b></p> <p><b>desarrollo de</b></p> <p><b>proyecto (ISDP)</b></p>	



Banco Interamericano  
de Desarrollo



Ministerio del  
**Interior**  
Presidencia de la Nación



<p>Actividades del Componente 2</p> <p>2.1. Diagnóstico y rediseño de los programas vigentes en las redes programáticas orientadas a resultados.</p> <p>2.2. Capacitación en gestión para resultados.</p> <p>2.3 Seguimiento de la implementación de presupuesto orientado a resultados.</p>	<p><b>Ejecución Presupuestaria U\$S 38.880</b></p>	<p><b>ISDP</b></p>	
<p>Actividades del Componente 3</p>	<p><b>Ejecución presupuestaria U\$S 4.370.000</b></p>	<p><b>ISDP</b></p>	

3.1. Actualización de software de Gestión de recursos humanos.			
3.2. Incorporación de tecnología para control de presencia.			

#### *III.2.4.4. Descripción de los componentes y plan de trabajo*

**Componente I. Fortalecimiento del Sistema Integral de Administración Financiera (US\$ 1.483.993).** El objetivo de este componente es refuncionalizar y desarrollar módulos del sistema integral de administración financiera, en la medida que la provincia decida mantener el SIIF y no buscar alternativas, como las planteadas en el Anexo B utilizando economías de escalas a nivel provincial.

Funcionalización los siguientes módulos y operaciones:

- Módulo de Presupuesto
  - Formulación Presupuestaria de Recursos y Gastos. Las operaciones incluyen carga de información física, integración con información de inversiones y obra pública
  - Modificaciones Presupuestarias
  - Programación de la Ejecución Presupuestaria
  - Evaluación Presupuestaria
- Desarrollos complementarios al Módulo Contabilidad
  - Ejecución presupuestaria con carga de información física
  - Consolidación Contable módulo administración de bienes
- Módulo de Tesorería
  - Manejo de la Cuenta Única del Tesoro
  - Recursos y Pagos interconectados
  - Conciliación Bancaria
  - Programación de Caja
  - Operaciones de retenciones y aplicativos

Desarrollar los siguientes módulos:

- Módulo de Planificación:
  - Planificación estratégica
  - Planificación Macro Fiscal
- Módulo de Crédito Público o SIGADE integrado
- Módulo de administración de Bienes
  - Altas, bajas y modificaciones
  - Inventario y Control de bienes

El componente del proyecto aportará financiamiento para (i) Incorporar funcionalidades a los módulos de presupuesto, contabilidad, tesorería en función de las necesidades provinciales (ii) Desarrollar módulo de crédito público o adquirir SIGADE (iii) Desarrollar módulo de

planificación y de administración de bienes (iv) Capacitar a los usuarios de los módulos a implementarse (v) Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas informáticos y documentación de información (vi) Adquirir herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.

**Componente 2. Fortalecimiento de la programación presupuestaria (US\$ 38.880).** Con el objetivo de consolidar la programación presupuestaria y la gestión orientada a resultados el componente trabajará (i) en el análisis y recomendaciones sobre las redes programáticas vigentes, y la necesidad de adecuarlas a los planes estratégicos y políticas y en (ii) brindar capacitación y seguimiento para orientar el desarrollo de la formulación presupuestaria hacia un modelo de gestión para resultados.

**Componente 3. Fortalecimiento del sistema de Gestión de Personal (US\$ 4.370.000).** Actualización de sistemas informáticos y equipos para la gestión de Recursos Humanos, cuyo desarrollo actual es propio, desarrollado por Departamento de Informática gubernamental, actualmente sólo implementado en funcionalidad de liquidación de haberes. (II) Existe receptividad para la posibilidad actualizar el sistema y existe proyecto de legajo electrónico (sin presupuesto definido) que podría articularse con la actualización del sistema de gestión. Se sugiere evaluar diferentes propuestas de actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH en función de funcionalidades requeridas, plazo de implementación y costos comparados, con costo estimado inferior a US\$ 970.000 (según presupuesto correspondiente a proyecto de actualización de provincia similar) (II) Ampliación de alcance de tecnología para el control de presencia en ámbitos actualmente no alcanzados (escuelas y seguridad son los sectores no alcanzados, sin control centralizado). No pudo obtenerse una estimación unidades requeridas, al no ser una prioridad actual de la administración local. En caso de alcanzar a la mayor parte del sistema educativo implicaría más de 2000 unidades administrativas, con un costo mínimo estimado en equipamiento e implementación de U\$S 3.400.000 (extrapolación sobre la base de presupuesto unitario promedio de provincia similar).

El monto total del proyecto para la Provincia de corrientes asciende a U\$S5.982.873 y se espera ejecutar en 60 meses definidos a partir de la fecha de entrada en vigencia del Convenio de Cooperación Técnica. El plazo está definido con el objeto de lograr el mayor grado de racionalización económica y social en los aportes financieros y la asignación de los recursos públicos, obteniendo una mayor productividad social a partir del mejor uso de los insumos estatales y su destino a actividades con mayor grado de eficiencia o mejor impacto social.

### III.2.5. Jujuy

#### III.2.5.1. Información Institucional

Las autoridades superiores del Ministerio –con cambio de línea política en la última renovación de autoridades - mostraron predisposición en iniciar un proceso de modernización del Estado Provincial. No se advierte una aceptable difusión en la información financiera, siendo nula en cuanto a la exposición de los productos públicos y los resultados.

La Provincia ha legislado respecto a la implementación de sistemas de administración financiera por Ley 4958 y decreto reglamentario Nº 4629-E-97. La norma sigue la filosofía de la Ley Nacional 24.156. Define los sistemas de presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad. Es órgano coordinador la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Economía. Asimismo legisla sobre los sistemas de control interno y externo.

EN la práctica no ha avanzado en la implementación de los sistemas de AFG aun contando con ley provincial y la adhesión, sin restricciones, a la ley 25917 de Responsabilidad Fiscal Federal.

Se puede observar en el organigrama la conformación del Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Provincia, donde se encuentran los órganos rectores del sistema de administración financiera.

De las entrevistas realizadas con los nuevos funcionarios surge una fuerte preocupación por el control de gastos con revisión de procesos y procedimientos, principalmente en el área de salud. El mayor énfasis en lograr una reforma integral deriva de la preocupación del gabinete de ministros limitados por las dificultades y demoras en la ejecución de los procesos existentes. En cuanto al sistema integrado de administración financiera, dada la obsolescencia del SIAF, se está analizando la posibilidad de utilizar el SIDIF Nacional. Adicionalmente, la Provincia contrató para liquidación de haberes y gestión de recursos humanos una consultoría de la Universidad Nacional de Buenos Aires. En la línea de avance informático están analizando implementar la digitalización de expedientes digitales y centralizar – con informatización- los procesos de contrataciones. Uno de los principales problemas para la informatización está referido a dificultades de conectividad por fibra óptica.

En materia presupuestaria los principales problemas se refieren al sistema informático. Se observa también que los funcionarios del Órgano Rector, la Dirección Provincial de Presupuesto, manifiestan dificultades en la estimación de los gastos, principalmente en los referidos a la planta de personal, producto de la obligatoriedad en aplicar las previsiones macro fiscales nacionales. La baja capacitación en materia presupuestaria es otro factor que aducen en la dinámica diaria. Desde otra perspectiva se pudo observar que no presentan mediciones físicas ni programación presupuestaria. No cuentan con presupuesto por programas y las estimaciones se realizan de manera incremental.

En materia contable se utiliza un sistema denominado “SIAF” desarrollado en 1998. Se han agregado desde esa fecha aplicaciones en función de las necesidades, pero en forma descoordinada. No funciona en forma integrada y no cuentan con partida doble. La información patrimonial no es llevada mediante un único registro, y señalan la complejidad en la carga de datos. En función de las obsolescencias informáticas, se hizo necesario suplir con planillas de cálculo algunas operaciones e informes. Realizan el control interno ya que no está operativa la sindicatura. Consiste en una revisión previa de la orden de pago en cuanto a imputación presupuestaria y aspectos formales como requisito ineludible para la habilitación de pagos.

Por su parte, en el sistema de Tesorería, está prevista la cuenta única pero no funciona en su totalidad. Cada jurisdicción tiene sus propias cuentas en otro agente financiero, distinto del

agente oficial, Banco Macro. La programación de tesorería es mensual en planillas de cálculo y no se controla contra la ejecución presupuestaria. En materia de inversiones financieras – ante eventuales fondos ociosos- se realizan plazos fijos. Manifiestan las autoridades que en promedio alcanzan un déficit mensual base caja de cincuenta millones de pesos. No se observan manuales de procesos ni procedimientos y se observan problemas en los sistemas informáticos, principalmente de inseguridad.

La principal dependencia con actividades vinculadas al nivel de endeudamiento es la Oficina de Crédito Público del Ministerio de Hacienda y Finanzas. Sin embargo, la información de deuda no se encuentra centralizada, existen otras dependencias con injerencia en las operaciones de endeudamiento.

En materia de control interno no está implementada la Sindicatura de la Provincia, por lo que la tarea recae en la Contaduría General.

En materia de control externo, desde el Tribunal de Cuentas crearon una plataforma para carga de los gastos por falta de acceso al sistema principal, el SIAF. Se observa que esta solución genera una duplicación en la carga de comprobantes. Manifiesta la existencia de problemas en la tesorería al realizar anticipos y pagos a cuenta sin las correspondientes órdenes de pago. Adicionalmente identifican un débil control interno.

En resumen los avances han sido discontinuos en las últimas décadas en la implementación plena de un sistema de AFG. La gestión requiere, en cumplimiento de las normas existentes de AFG, del perfeccionamiento de los desarrollos de soportes técnicos para contar con un moderno sistema de gestión financiera complementado con una amplia capacitación y formulación de manuales de procedimientos.

#### III.2.5.1.1. Sistema de Compras y Contrataciones

Las compras y contrataciones de la provincia de Jujuy se enmarcan bajo lo estipulado por la Ley de Contabilidad (Decreto-Ley Nº 159) del año 1957, el Reglamento de las Contrataciones del Estado aprobado por Decreto-Acuerdo Nº 3716-H-1978 y sus modificatorias.

En igual sentido, la Ley Nº 2864 del año 1972 y sus modificatorias regula la contratación de locación de servicios personales por parte del Estado Provincial.

Por su parte, data del año 1948 la Ley de Obras Públicas Nº 1864, en tanto que los Decretos Nº 5662-H-2006, Nº 8308-H-2011, Nº 6390-H-2014 y Nº 878-HF-2016, recogen lo estipulado en el Artículo 54º de la Ley de Contabilidad citada y el Artículo 19º - último párrafo – del Reglamento de las Contrataciones del Estado bajo la consideración de que en el marco de tales disposiciones corresponde fijar y actualizar los montos base y tope, respectivamente, para las operaciones de compra, venta y contrataciones de obras públicas en las que interviene el Estado Provincial.

En particular, en la provincia de Jujuy la gestión de compras y contrataciones se encuentra bajo la órbita de cada Ministerio y Organismo Descentralizado de la provincia, en tanto que la Contaduría General de la Provincia ejerce un rol de supervisión e instrucción acerca de las condiciones generales y específicas con las que los demás organismos y dependencias del

Indicadores de desempeño	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	M2	D	C	C		D+
1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)	M2	C	B	D	D	D+
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	M1	C				C
2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS						



2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)	M2	C	D	D	C	D+
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)	M2	D	C	D	A	C
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)	M2	D	D			D
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)	M2	A	B			B+
3. EJECUCION PRESUPUESTARIA						
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	M1	A				A
3.2. Construcción de la información financiera.	M2	C	D			C+
3.3. Adquisiciones estatales	M2	D	D	D	D	D
3.4. Atraso en el pago de gastos	M2	C	C			C
3.5. Controles internos del gasto no salarial	M2	D	C	C		D+
4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS						
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	M1	D				D
4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)	M2	D	D	D		D
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	M2	D*	D*	D*	D	D
4.4. Desempeño en materia de deuda	M2	A	A	A		A
5. EVALUACION PRESUPUESTARIA						
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	D				D
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)	M1	D*				D
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)	M1	D*				D
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	B	D			C
6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA						
6.1. Indicador uso de los	M1	D				D

<i>clasificadores presupuestarios</i>						
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	D				D
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	D	D			D
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	C	C	C		C
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>						
8.1. Amplitud del control interno	M1	D				D
8.2. Eficacia del control interno	M1	D				D
8.3. Eficacia del control externo	M1	D				D

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	D+	Planifican sobre premisas y lineamientos de políticas previstas por el Ejecutivo, particularmente en materia de política social y gastos primordiales. Eso se reflejó en la nueva ley de presupuesto, al modificar el presupuesto anterior aprobado. En marzo se hizo una nueva ley, con correcciones de política de estado del Gobernador. Está previsto hacer un presupuesto plurianual.
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	D+	La cuenta de ahorro, inversión, financiamiento no era consistente con la realidad. Se presentó un estado consísete para presentar la cuenta de inversión del año 2015 que esta vencida. La información fiscal de la provincia, según funcionarios no era verídica. No se verifica cumplimiento de Ley de Responsabilidad Fiscal.
1.3. Indicador Planificación Estratégica	C	Están comenzando a realizar un análisis y rediseño de los procesos y procedimientos, pero no cuentan con planificación estratégica en la mayoría de los organismos.
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la	D+	La Provincia presenta presupuesto anual y plurianual en el Poder Legislativo. Incluye

presupuestación del gasto		<p>diversos clasificadores y reglas especificadas en la Ley de Responsabilidad Fiscal 25.917. El Gobierno fija los límites presupuestarios sobre el marco económico y su estrategia planteada. Cabe aclarar que las respuestas y relevamientos se hacen sobre la base de un nuevo gobierno, que recientemente se encuentra en la ejecución de su mandato. Fija límites presupuestarios en el presupuesto plurianual en función del marco económico fiscal y la estrategia planteada.</p> <p>El presupuesto anual es presentado en forma detallada, pero no se trabajó por programas. El presupuesto plurianual contiene menor cantidad de detalle. No se observa ni manifiesta la realización de controles o evaluaciones por resultados. Los cálculos de los recursos son provistos por la Dirección Provincial de Recursos en su mayoría y los gastos se estiman en forma incremental.</p>
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	C	<p>Para la formulación presupuestaria la Provincia no cuenta con un cronograma previamente definido. Se cursan notas a los organismos comunicando los aspectos relevantes según el tipo de organismo y plazo de presentación de la información. Las notas son emitidas por Secretario de Egresos Públicos (según último gobierno). Adicionalmente se habilita una página web donde los organismos cargan información predeterminada en el sistema. No se fijan techos presupuestarios. Manifiestan la existencia de atrasos en la presentación del anteproyecto. La información es consolidada por la Oficina de Presupuesto, del Ministerio de Hacienda quien aprueba el proyecto definitivo. Respecto de los plazos de presentación, autoridades manifestaron que en general no se cumplieron los plazos establecidos por Ley Provincial Nº 4958 de Administración Financiera y los Sistemas de Control para la Provincia de Jujuy.</p>
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	D	<p>La Provincia no prevé resultados ni presupuesta por programas. Salvo para programas de origen Nacional las estimaciones se realizan mediante porcentajes. Si bien las autoridades de</p>

		<i>presupuesto manifestaron que el presupuesto guarda relación con la estrategia previa, no se pudo verificar dicha afirmación.</i>
<i>2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria</i>	<i>B+</i>	<i>El proyecto de presupuesto se evalúa mediante reuniones con funcionarios del Ministerio de Hacienda y Finanzas. El proyecto de ley se presenta con dictamen y acuerdo antes de las sesiones. Los Legisladores realizan consultas sobre el proyecto de presupuesto, pero no hay consultas populares. Los presupuestos de los últimos tres ejercicios fueron aprobados fuera del plazo de Ley, pero con anterioridad al inicio del calendario fiscal. La normativa para modificaciones presupuestarias está prevista en la Ley de presupuesto anual y en el Decreto Nº 4629-E-97, reglamentario de la Ley Nº 4958.</i>
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>		
<i>3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos</i>	<i>A</i>	<i>Se considera ejecutado el presupuesto Provincial con el devengado del gasto. Si bien la legislación es clara respecto de las imputaciones de gastos, no se percibe claridad en materia de imputación sobre la base del sistema contable ni lo opinado por funcionarios.</i>
<i>3.2. Construcción de la información financiera.</i>	<i>C+</i>	<i>Las normativas contables Provinciales se encuentran en la Ley Nº 4958 Y Resolución Nº 797-E-97, similares a las Nacionales. No poseen conocimiento de las normas internacionales de Contabilidad, pero si poseen conocimiento de las Recomendaciones Técnicas del Colegio Profesional para el Sector Público. Las registraciones contables y las matrices de conversión se operan mediante un aplicativo realizado por la Provincia.</i>
<i>3.3. Adquisiciones estatales</i>	<i>D</i>	<i>Los procesos de compras y contrataciones se encuentran descentralizados, lo que dificulta su planeamiento, seguimiento y control. Asimismo, se presentan importantes falencias en términos de acceso público a información sobre los procesos de adquisiciones de la provincia.</i>
<i>3.4. Atraso en el pago de gastos</i>	<i>C</i>	<i>La información referida a los atrasos en el pago de gastos vinculados a compras y contrataciones es limitada y la Contaduría General de la provincia no dispone de un diagnóstico centralizado del volumen,</i>

		<i>composición y antigüedad de tales atrasos.</i>
3.5. Controles internos del gasto no salarial	D+	<i>Dado el carácter descentralizado de los procesos de compras y contrataciones, la eficacia de los controles para los compromisos de gasto es menor, así como también la separación de funciones a lo largo de los distintos momentos del gasto y el cumplimiento de normas y procedimiento presentan una importante heterogeneidad entre cada dependencia del Estado Provincial.</i>
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	<i>Por ley de Administración Financiera el sistema debería ser de cuenta única, pero en la práctica no se respeta. Existen otras cuentas bancarias que administra Tesorería y en particular por algunos Ministerios y sus reparticiones. Si bien se intenta centralizar todo el manejo, algunas unidades manejan fondos por su cuenta, particularmente las que reciben fondos Nacionales. La programación financiera se realiza a corto plazo, generalmente a un mes, por problemas de flujo de recursos vs. Gastos. Se trabaja en planillas de Excel. En materia de inversiones la Provincia contaba durante la entrevista con un Plazo fijo en Pesos cuyos fondos provenían de un préstamo de la Anses reciente, a treinta días, y de cuatro certificados de Plazo Fijo constituidos por el Fondo Fiduciario Banco Macro.</i>
4.2. Gestión de los activos públicos	D	<i>Del relevamiento realizado no se pudo satisfacer las consultas.</i>
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	D*	<i>La información de deuda no está centralizada en un solo órgano rector, presentan problemas en la interacción entre los diferentes sistemas de información. Gran parte de los requerimientos de información para la presente evaluación no fueron satisfechos.</i>
4.4. Desempeño en materia de deuda	A	<i>El nivel de endeudamiento es bajo en términos de los límites originalmente establecidos por la LRF. El endeudamiento es principalmente con el gobierno nacional (más del 90% del mismo, y mayoritariamente en moneda local).</i>
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	D	<i>No existe evaluación Presupuestaria.</i>

5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	D*	Sufrieron modificaciones las composiciones del gasto durante el ejercicio. Las mismas fueron aprobadas por Decreto y según lo informado se deben en su mayoría a políticas de estado o necesidades operativas no previstas. No se observaron datos adicionales que pudieran satisfacer el indicador.
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	D*	No se observaron datos que pudieran satisfacer el indicador. En la página web de la Provincia la información publicada parte del ejercicio 2016.
5.4. Cobertura del gasto en Personal	B	El nivel de planta de personal es elevado en comparación con otras provincias, y decenalmente se ha incrementado en gran medida. El peso del gasto de personal en los gastos totales se encuentra en torno al promedio de las provincias.
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>		
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	C	Según lo informado por el organismo Presupuestario Provincial no registran relación los clasificadores utilizados con los Nacionales.
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	D	No cumple con los indicadores de responsabilidad Fiscal. Según la Asociación Argentina de Presupuesto Público, la información disponible en páginas oficiales no cumple con ningún requisito establecido, ni siquiera la publicación del Presupuesto del año corriente. Suma cero puntos y se encuentra en el grupo 5 de incumplimiento.
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>		
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	D	Si bien se presenta un análisis de los sistemas informáticos, los sistemas presentan alto grado de obsolescencia y desintegración. Las autoridades Provinciales manifestaron problemas en el armado de la información y dudas en la veracidad de los datos de ejercicios anteriores.  Los sistemas informáticos son de desarrollo propio, desarrollado con la Herramienta casegenexus, sobre motor de base de datos SQL SERVER, con generador Visual Basic y.net, Arquitectura cliente servidor. Módulos en entorno win y web.  El desarrollo informático se compone de un sistema que a través del tiempo ha sido integrado por varios sub sistemas:

		<p><i>a. Contaduría de la Provincia: SIAF que es el sistema Integrado de administración Financiera, en su parte de Contabilidad por Partida simple, ejecución del Presupuesto, Información estratégica, Ejecución por lotes de Gastos como ser servicios públicos, Interfaces que permiten ejecutar sueldos, Sistemas de Sueldos.</i></p> <p><i>b. Dir. Provincial de Presupuesto: GESPRES, permite gestionar y formular el Presupuesto anual.</i></p> <p><i>c. SIPRAP que es el sistema de Recursos Humanos con manejo de Personal de la Administración Pública (Personal de Planta, Personal Contratado, etc.). Es usado en parte para tomar y controlar datos para la liquidación.</i></p> <p><i>1. Tesorería de la Provincia.: SIAF, con su subsistema AIF que permite trabajar sobre el esquema financiero y de pagos de la Provincia.</i></p> <p><i>2. Para Sueldos de usa un sistema de desarrollo propio que liquida sueldos para la Administración Central y docentes de la Provincia. Además, existe el sistema de liquidación de sueldos que está compuesto de tres módulos de liquidación: Administración Central, Digemas (Educación nivel medio y superior) y Consejo (Educación nivel inicial y primario).</i></p> <p><i>Según lo informado los sistemas incluyen seguridad a nivel:</i></p> <p><i>a. Sesión de red</i></p> <p><i>b. Acceso a Aplicaciones, con control de perfiles;</i></p> <p><i>c. Seguridad en tolerancia a fallas y recuperación;</i></p> <p><i>d. Registros de Auditoria.</i></p> <p><i>La Tesorería puede realizar transferencias mediante procedimiento de envío de archivos con el formato requerido por el Banco para la gestión de acreditaciones de sueldos o pago a proveedores. También se usa transferencia electrónica por Macro on line para algunos pagos.</i></p> <p><i>El archivo de gestión de Recursos/Sueldos permite generar archivos planos que se importan al SICORE para la Declaración de Impuesto a las Ganancias, otros aplicativos</i></p>
--	--	--



		y el correspondiente pago a través de Interbanking.
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	C	No se pudieron obtener cifras detalladas sobre el porcentaje de personal que ingresa por concurso, se evalúa cualitativamente, a partir de las principales afirmaciones del funcionario entrevistado. Asimismo, el sistema en el que se asienta la información se encuentra desactualizado y gran parte de la información surge de registros en papel.
8. SISTEMAS DE CONTROL		
8.1. Amplitud del control interno	D	El órgano de Control no realiza los controles internos. En su lugar la Contaduría realiza controles previos a los pagos, con insuficiente profundidad.
8.2. Eficacia del control interno	D	Según lo manifestado por el Tribunal de Cuentas los Controles llevados a cabo son a los efectos del libramiento de la orden de pago, sin mayor profundidad.
8.3. Eficacia del control externo	D	Si bien el Tribunal de Cuentas mantiene un esquema de control particular generando un registro paralelo de gastos no se pudo verificar la eficacia de los controles externos.

### III.2.5.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.	<b>Informes producidos por el sistema.</b>  <b>Encuestas a Funcionarios y Directivos.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.</b>



de los recursos reales y financieros.			
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.	Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.
<b>COMPONENTES</b>  1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.	<b>PRODUCTO</b> Al finalizar el programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIAF con módulos Planificación, Presupuesto, Contabilidad, Administración de Bienes, Tesorería en funcionamiento.</li> <li>• Módulo de Gestión de deuda integrado en funcionamiento o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li> <li>• Cantidad de Hardware adquirido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatación visual de SIAF en funcionamiento.</li> <li>• Constatación visual Módulo crédito público o SIGADE en funcionamiento.</li> <li>• Equipamiento informático hardware.</li> <li>• Salidas del sistema.</li> <li>• Entrevista a usuarios.</li> </ul>	Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio. La Provincia opta por mantener el desarrollo de sus sistemas en lugar de adquirir un software en funcionamiento de otra Provincia o Nación.
2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Re funcionalización, capacitación y asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</li> <li>• 5 capacitaciones en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto anual e informes presupuestarios.</li> <li>• Cantidad de capacitaciones realizadas.</li> <li>• Evaluaciones de Asistente a las capacitaciones.</li> </ul>	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas. Los sistemas Informáticos

			<b>permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.</b>
<b>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>  Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Nuevo sistema de Gestión de Recursos Humanos funcionando.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Constatación visual del sistema de gestión de recursos humanos.</b></li> </ul>	<b>El Gobierno Provincial y Autoridades se comprometen a actualizar y/o sustituir el sistema de Gestión de RR.HH.</b>

### III.2.6. Santiago del Estero

#### III.2.6.1. Información Institucional

En materia normativa la Provincia cuenta con una Ley de Administración Financiera Nº 6.933, pero que no tiene vigencia, aplicándose la anterior legislación en la materia. Además, está adherida, sin restricciones, a la ley 25917.

Las Direcciones Generales de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería se encuentran en dependencia funcional directa del Ministro de Economía de la Provincia.

Durante las entrevistas a los funcionarios se pudo observar que en materia presupuestaria se trabaja con presupuesto por programa, aunque no realizan seguimiento físico. Los indicadores que elaboran en la Provincia son a efectos de la Ley de Responsabilidad Fiscal. El principal problema que se manifiesta es la falta de un sistema de gestión integrado.

En materia contable, al no estar reglamentada la Ley de Administración Financiera, la ejecución del gasto la marca el momento del compromiso. El sistema informático es “a medida” y no integra la contabilidad de presupuesto con la de partida doble. Realiza la contaduría un control interno de legalidad y formalidad. La Provincia posee bajo nivel de endeudamiento con lo cual está en buena posición respecto al límite del 15% de los servicios de la deuda en relación a los recursos corrientes. Los únicos pasivos remiten a préstamos BID y BIRF y colocaciones de Bonos. Intentaron desde la contaduría realizar un sistema de inventario sin éxito. Los bienes se dan de alta con la contabilidad, pero no se amortizan. La administración de bienes es endeble con ausencia de registros actualizados e integración al sistema de administración financiera.

Las operaciones de endeudamiento están a cargo de la Contaduría General de la Provincia. No existe un área específica para su tratamiento.

La Tesorería no cuenta con Cuenta Única de Tesoro. Cada jurisdicción o entidad mantiene su cuenta, pero los pagos se encuentran centralizados en la Tesorería. La conciliación y otros procesos se realizan en forma manual.

En general todos los funcionarios y directores entrevistados manifestaron dificultades y la necesidad de implementar la Ley de Administración Financiera, mejorar los sistemas informáticos y la baja dotación de personal.

Los sistemas de control, con jerarquía constitucional, son los tradicionales: un criterio tribunalicio para el control externo a cargo de un Tribunal de Cuentas y la Contaduría General responsable del control interno con facultades de intervención previa. Desde el Tribunal de Cuentas manifestaron la necesidad de mejorar la eficiencia, derivada de problemas burocráticos.

El organismo principal en la materia de Recursos Humanos es la Dirección General de Personal, dependiente de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia.

En resumen, no se avanzó significativamente, en relación a los procesos de reformas iniciados en los noventa, en la implementación plena de un sistema de AFG aun cuando la provincia tiene una legislación apropiada. La gestión requiere, en cumplimiento de las normas existentes de AFG, del desarrollo de un moderno sistema de gestión financiera complementado con una amplia capacitación y formulación de manuales de procedimientos.

#### III.2.6.1.1. Sistema de compras y contrataciones

En la provincia de Santiago del Estero la Ley de Administración Financiera N° 6933 fue promulgada en el año 2009 no obstante hasta la actualidad no ha sido reglamentada, lo que impide su entrada en vigencia en forma plena.

Por su parte, la Ley de Contabilidad N° 3742 de la Provincia en su Capítulo II, Título 3 y su respectiva Ley de Reglamentación delimitan las condiciones basales de compras y contrataciones para el caso de la provincia de Santiago del Estero.

Asimismo, las normas Decreto 83/1978, Decreto Serie B 84-1978, Decreto 822/1994 y la Ley N° 6655 del año 2004 (en contexto de emergencia económica) establecieron modificaciones en la reglamentación de la Ley de Contabilidad y delimitaron modificaciones en los montos y las atribuciones de los funcionarios públicos para autorizar y aprobar las diferentes compras y contrataciones, según se trate de compra directa, licitación privada o pública.

En igual sentido, las posteriores normas Decreto N° 718 y Decreto N° 788 del Ministerio de Economía de la Provincia durante el año 2015 establecieron nuevos parámetros en los aspectos señalados arriba.

De esta manera, tanto para compra de bienes y servicios como para obra pública que corresponda ejecutarse dentro de las competencias de cada área de gobierno, el límite establecido para una contratación directa quedó fijado en \$7.000 en los casos en que ésta sea aprobada y autorizada por Directores y hasta \$15.000 en el caso de que la aprobación sea cursada por Subsecretarios y Presidentes/Titulares de Organismos Descentralizados, Contador y Tesorero General de la Provincia y Jefe de Policía.

Asimismo, en el caso de las compras y contrataciones que resulten autorizadas y aprobadas por los respectivos Ministros y Secretarios de Estado del Poder Ejecutivo Provincial se

estableció un monto límite de \$60.000 para la contratación directa y de \$120.000 para el Concurso de Precios.

Por su parte, en lo que refiere concretamente a la Obra Pública, la Ley general es la Nº 2092, complementada por la Ley 6611 que modifica el Artículo 29 de la anterior (sobre la cesión de contratos y subcontratación) y la Acordada Nº 17/2006 por la cual se crea una Comisión para el Estudio y posterior dictamen de los expedientes relativos a Redeterminación de Contratos de Obras Públicas.

Cabe señalar que, al igual que ocurre en el caso de la Provincia de Jujuy, la gestión de las compras y contrataciones en el gobierno Provincial de Santiago del Estero se encuentra bajo la órbita de cada Ministerio y Organismo Descentralizado de la Provincia, en tanto que la Contaduría General de la Provincia ejerce un rol de supervisión e instrucción acerca de las condiciones generales y específicas con las que los demás organismos y dependencias del Estado Provincial deben instrumentar sus mecanismos de compras y contrataciones.

Esta descentralización implica que los resultados en materia de gestión de compras y contrataciones resulten en una dimensión heterogénea entre los diferentes Ministerios y Organismos Descentralizados de la Provincia. Cabe señalar que en este caso el relevamiento expuesto refiere al estado de situación trazado por la Contaduría General de la Provincia y consultas realizadas entre proveedores del Estado Provincial.

El diagnóstico de indicadores en base al modelo PEFA que se presenta a continuación tiene en cuenta el hecho de que este arreglo institucional actúa en detrimento de la posibilidad de desarrollar muchas de las buenas prácticas observadas en la evidencia internacional, sobre la base de un organismo descentralizado que se dedica en forma exclusiva a los procesos de compras y contrataciones.

### III.2.6.2. Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	M2	C	D	C		C+
1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)	M2	C	B	C	A	B
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	M1	C				C
2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS						
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)	M2	A	B	C	C	B
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)	M2	B	C	A	A	B+



CONEXOS						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	D	D			D
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	D*	D*	D*		D
8. SISTEMAS DE CONTROL						
8.1. Amplitud del control interno	M1	C				C
8.2. Eficacia del control interno	M1	D				D
8.3. Eficacia del control externo	M1	C				C

### III.2.6.3. Matriz de Marco Lógico

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	C+	La provincia no prepara pautas macroeconómicas, toma las estipuladas por la nación. Prepara estimaciones fiscales para el presupuesto y se elaboran indicadores de responsabilidad fiscal. Las estimaciones se realizan en forma anual, sin prepararse distintos escenarios. Dichas estimaciones fiscales son elaboradas por la Dirección General de Rentas.
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	B	No se elaboran análisis del impacto de recursos y gastos. La Provincia se encuentra adherida a la Ley de Responsabilidad Fiscal mediante Ley Provincial Nº 6.697 y Nº 6.971.
1.3. Indicador Planificación Estratégica	C	No están definidas en algunos casos las misiones ni la visión de los organismos provinciales. Los manuales existentes, así como los organigramas no poseen valor legal.
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	B	Se presenta un presupuesto anual y un plurianual informativo. Los límites del presupuesto plurianual se fijan en función de pautas macroeconómicas. Para el presupuesto anual se analiza el gasto primario, los recursos nacionales estimados y las pautas macroeconómicas. El presupuesto incluye clasificaciones por finalidad y función, objeto del gasto programática y por rubro en recursos. Desde la Dirección de Presupuesto se elaboran los techos presupuestarios, sobre

		<p>la base de la ejecución del gasto y considerando el crédito otorgado en el presupuesto vigente. En el presupuesto anual, se garantiza el crédito para la cobertura de áreas prioritarias según la política del Gobierno.</p> <p>El presupuesto marca cierta continuidad al asignarse gran parte a programas sociales y obras, manteniendo los programas presupuestarios.</p>
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	B+	<p>El anteproyecto de presupuesto se inicia con una circular emitida por el Ministro de Economía informando el inicio del proceso y luego mediante nota los techos presupuestarios. En general los organismos presentan la información en septiembre. La mayoría de los anteproyectos son presentados en tiempo y forma. Durante los últimos tres años el presupuesto se presentó con puntualidad. La información se consolida sobre la base de clasificadores similares a los Nacionales.</p> <p>El presupuesto es enviado en el mes de noviembre, cumpliendo con la normativa.</p>
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	D+	<p>La provincia utiliza clasificador programático y sólo presenta indicadores para Responsabilidad Fiscal.</p> <p>Según funcionario lapresupuestación se elabora sobre la base de las pautas fiscales nacionales y sobre los programas sociales y de obras que planifica la Provincia.</p>
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria	B	<p>La Comisión de Presupuesto del Legislativo es la encargada de analizar el presupuesto. No están previstas las consultas populares. Los presupuestos de los últimos años se aprobaron sin modificaciones y en las fechas previstas. Las modificaciones se implementan mediante resoluciones y decretos.</p>
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	C	<p>Si bien existe una Ley de Administración Financiera Provincial, la misma no se encuentra en vigencia por lo que la ejecución del crédito se da en el momento del compromiso.</p>
3.2. Construcción de la información financiera.	C	<p>Se encuentra aprobada la Ley de Administración Financiera Provincial 6933, pero si bien está vigente no tiene</p>



		<i>aplicación en la práctica. Se imputa sólo afectación, compromiso y ordenado a pagar.</i>
3.3. Adquisiciones estatales	D	<i>Los procesos de compras y contrataciones se encuentran descentralizados, lo que dificulta su planeamiento, seguimiento y control. Asimismo, se presentan importantes falencias en términos de acceso público a información sobre los procesos de adquisiciones de la provincia.</i>
3.4. Atraso en el pago de gastos	C+	<i>La información referida a los atrasos en el pago de gastos vinculados a compras y contrataciones es limitada y la Contaduría General de la provincia no dispone de un diagnóstico centralizado del volumen, composición y antigüedad de tales atrasos. Sin embargo, el volumen de atrasos se conoce que es bajo.</i>
3.5. Controles internos del gasto no salarial	D+	<i>Dado el carácter descentralizado de los procesos de compras y contrataciones, la eficacia de los controles para los compromisos de gasto es menor, así como también la separación de funciones a lo largo de los distintos momentos del gasto y el cumplimiento de normas y procedimiento presentan una importante heterogeneidad entre cada dependencia del Estado Provincial.</i>
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	<i>No tienen cuenta única, mantienen cuentas individuales, pero centralizaron los pagos.</i>
4.2. Gestión de los activos públicos	C	<i>Se lleva desde la Contaduría un control de inmuebles y vehículos con problemas para realizar inventarios.</i>
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	D	<i>No existe una dependencia específica a cargo de centralizar todo lo relativo a las operaciones de endeudamiento, sino que estas tareas son realizadas por la Contaduría General de la Provincia. Gran parte de los requerimientos de información para la presente evaluación no fueron satisfechos.</i>
4.4. Desempeño en materia de deuda	B	<i>El nivel de endeudamiento es bajo, se encuentra muy por debajo del límite originalmente establecido por la LRF. El nivel de endeudamiento con el Estado Nacional es nulo, en el marco de bajo nivel de endeudamiento, por ello no se califica la dimensión correspondiente.</i>



5. EVALUACION PRESUPUESTARIA		
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	D	La Dirección General de Presupuesto de la Provincia no realiza Evaluación Presupuestaria.
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	D	Presenta desvíos del gasto total ejecutado respecto del presupuestado por encima de 115% en los últimos dos ejercicios.
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	D	Presenta desvíos de los recursos efectivos respecto los presupuestados por encima de 116% en los últimos dos ejercicios.
5.4. Cobertura del gasto en Personal	A	El nivel de planta de personal se encuentra en torno al promedio provincial, a la vez que el gasto en personal ocupa una porción de los gastos totales del estado provincial que es baja en comparación con el resto de las jurisdicciones.
6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA		
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	B	Los clasificadores guardan estrecha relación con el Nacional. Menor compromiso con las planillas exigidas.
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	C	Según funcionarios la información se publica en enero o febrero de cada año. Existen complicaciones para la publicación por aspectos burocráticos internos. Según ASAP en nivel de cumplimiento de los requisitos de la Ley de Responsabilidad Fiscal es el correspondiente al grupo 2, al presentar datos del presupuesto y la ejecución de la cuenta ahorro inversión financiamiento de la Administración Pública Provincial a diciembre de 2015, o la totalidad de las planillas exigidas por la Ley a septiembre de 2015. Sin embargo, según CIPPEC, la Provincia presenta un puntaje de 5.5 sobre diez.
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS		
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	D	Si bien el área encargada de sistemas no presentó el detalle técnico solicitado, sobre la base de lo relevado y lo conversado con funcionarios los sistemas informáticos en general presentan alto grado de obsolescencia informática, no están integrados y obligan en la mayoría de los casos a utilizar planillas de cálculos. Para cada Dirección se han ido incorporando desarrollos informáticos para incluir necesidades, pero sin tener en cuenta aspectos sistémicos.

7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	D*	Al cierre del presente informe, no pudo accederse a los requerimientos de información necesarios.
8. SISTEMAS DE CONTROL		
8.1. Amplitud del control interno	C	El control interno es realizado por la Contaduría, como un paso previo a la liquidación del gasto.
8.2. Eficacia del control interno	D	El control interno es realizado por la contaduría sólo a efectos formales y legales.
8.3. Eficacia del control externo	C	El organismo manifiesta contar con planificación de auditoría de todos organismos centralizados y descentralizados, y un plan de control anual aprobado por SIGEN para fondos nacionales. En fondos nacionales se ha auditado más de 70 auditorías en los últimos cuatro años. Realiza controles de legalidad, de procedimientos administrativos, de aspectos presupuestarios contables e impositivos. Sólo realiza controles de gestión a fondos nacionales supervisados conjuntamente por SIGEN. Realiza controles de procedimientos y responsabilidades de los funcionarios aplicando de corresponder sanciones prevista en la normativa vigente. En materia de control de obras e inversiones sólo las realizan cuando le piden opinión al organismo, según lo informado. complejidad de cada caso

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.	Informes producidos por el sistema.  Encuestas a Funcionarios y Directivos.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.

ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo de los recursos reales y financieros.			
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> <b>Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.</b>	<b>Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.</b>
<b>COMPONENTES</b>  1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.	<b>PRODUCTO</b> <b>Al finalizar el programa:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIAF con módulos Planificación, Presupuesto, Contabilidad, Administración de Bienes, Tesorería en funcionamiento.</li> <li>• Módulo de Gestión de deuda integrado en funcionamiento o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li> <li>• Cantidad de Hardware adquirido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatación visual de SIAF en funcionamiento.</li> <li>• Constatación visual Módulo crédito público o SIGADE en funcionamiento.</li> <li>• Equipamiento informático hardware.</li> <li>• Salidas del sistema.</li> <li>• Entrevista a usuarios.</li> </ul>	<p>Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio.</p> <p>Se reglamenta y pone en vigencia la Ley de Administración Financiera Provincial.</p> <p>La Provincia opta por mantener el desarrollo de sus sistemas en lugar de adquirir un software en funcionamiento de otra Provincia o</p>

			Nación.
2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Re funcionalización, capacitación y asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</li> <li>5 capacitaciones en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</li> </ul>	<p>Presupuesto anual e informes presupuestarios.</p> <p>Cantidad de capacitaciones realizadas.</p> <p>Evaluaciones de Asistente a las capacitaciones.</p>	<p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas. Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.</p>

### III.2.7. Misiones

#### III.2.7.1. Información Institucional

Los sistemas de administración financiera de la Provincia de Misiones se rigen por Ley VII – N°47 de Administración Financiera, Administración de Bienes, Régimen de Contrataciones y Sistemas de Control de la Administración General. En general la norma sigue los lineamientos de la reforma nacional siendo los sistemas que lo integran: Presupuesto; Crédito Público; Tesorería y Contabilidad con asignación de los respectivos órganos rectores. Por otra parte, establece crea, en un único texto, los sistemas de Administración de Bienes y Sistema de Contrataciones. En la práctica dicha norma no se aplica, sino que continua vigente la anterior legislación de Régimen de Contabilidad. La razón es que la norma de administración financiera quedó sujeta su aplicación a la efectiva reglamentación, cuestión que no ocurrió. Así hoy la norma es jurídicamente abstracta. Se denota una baja calidad en la difusión de la información financiera y totalmente incompleta en la expresión de los productos públicos y los resultados

Aun con dicha falla legal buena parte de los principios y herramientas de una moderna AFG hubieran sido posible de aplicar, producto de la adhesión de la provincia a la ley 25.917 de Responsabilidad Fiscal Federal. Así se observan debilidades en materia de procedimientos sistémicos manifestándose en falencias en la aplicación de criterios integrales.

En materia presupuestaria presenta inconsistencias para realizar estimaciones presupuestarias y evaluar distintos escenarios de análisis macroeconómicos. Se observaron cuestiones de procedimiento y los funcionarios remarcaron demoras en los trámites. Ausencia de un presupuesto mínimamente por programas y las dificultades para poder hacer la estimación y el seguimiento de la obra pública.

No existe un órgano rector de la deuda, las operaciones son registradas por la Dirección de Deuda Pública de Contaduría General de la Provincia, mientras que las decisiones de endeudamiento son tomadas en el área de Hacienda.

La Tesorería presenta una herramienta de FUCO, con soporte de planillas de cálculo para la programación presupuestaria en lugar de sistemas informáticos. Lo mismo aduce el sistema de crédito público, que, por la ausencia de una plataforma informática, se ve obligado a llevar los registros de deuda con planillas de cálculos.

El sistema contable sigue utilizando el momento del compromiso para considerar ejecutado el gasto. Aun cuando no está en vigencia ley de AFG tampoco se aplica lo acordado al adherirse la provincia a la LRFF en cuanto a la aplicación del momento que incide efectivamente sobre el balance público. No existe un sistema de contrataciones que incorpore procedimientos modernos y tecnologías informáticas. No existe un registro aceptable de bienes del Estado. El balance anual – cuenta de inversión- es suministrado de acuerdo a los requerimientos legales en plazo y forma. Los controles internos y externos operan dentro de la concepción tradicional.

Un Tribunal de Cuentas extra poder de control externo de legalidad y ex post convive con un sistema de control interno ejercido por la Contaduría General, ambos con jerarquía constitucional. No se nos han señalado dificultades respecto al cumplimiento de sus responsabilidades, pero lo cierto que los controles no suelen ser sistémico ni oportunos al trabajarse con registros tradicionales.

Los organismos que tienen injerencia en materia de Recursos Humanos son la Dirección de Coordinación y Seguimiento, la de Administración de Personal, la de la Función Pública y la de Sistemas e Información de Personal; todas dependientes del Ministerio de Coordinación General de Gabinete.

*En resumen*, se pueden observar que los avances han sido escasos en la implementación plena de un sistema integral de AFG. La gestión requiere del perfeccionamiento de los desarrollos de soportes técnicos para contar con un moderno sistema de AFG complementado con una amplia capacitación y formulación de manuales de procedimientos. Pero el punto de partida pasa por un claro compromiso político en adecuar sus sistemas de administración financiera a las necesidades de gestión de la provincia

#### III.2.7.1.1. Sistema de compras y contrataciones públicas

Las compras y contrataciones dentro de la provincia de Misiones se encuentran enmarcadas por las disposiciones de la Ley VII Nº 11 (antes Ley 2303 de Contabilidad de la Provincia de Misiones), así como por el Decreto Reglamentario de la Ley de Contabilidad Nº 3421/1986 y la Ley I Nº 89 (antes Ley 2970 de Procedimiento Administrativo), y sus modificatorias.

Asimismo, se prevé que todo aquello que no se encuentre previsto en la normativa citada, se resuelva en términos de los principios generales planteados por el Decreto Administrativo, en base al principio de prevalencia del interés público.

Cabe destacar que, en todos los casos, en la definición del sistema de contratación se establece un Pliego de Bases y Condiciones Particulares.

En materia de Obra Pública debe señalarse la Ley X Nº 4 (antes Ley 83 de Obras Públicas), su reglamentación vigente y normativas modificatorias. Al igual que en el caso de compras y

Indicadores de desempeño	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	M2	C	C	C		C
1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)	M2	D	C	C	A	C+
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	M1	C				C
2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS						
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)	M2	B	D	D	C	D+
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)	M2	B	B	C	B	B
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)	M2	D	D			D
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)	M1	A	D			C+
3. EJECUCION PRESUPUESTARIA						

3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	M1	C				C
3.2. Construcción de la información financiera.	M2	C	C			C
3.3. Adquisiciones estatales	M2	D	D	D	C	D
3.4. Atraso en el pago de gastos	M2	C	C			C
3.5. Controles internos del gasto no salarial	M2	D	C	C		D+
4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS						
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	M1	D				D
4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)	M2	C	C	C		C
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	M2	B	B	C	B	B
4.4. Desempeño en materia de deuda	M2	A	A	A		A
5. EVALUACION PRESUPUESTARIA						
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	D				D
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)	M1	D				D
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)	M1	D				D
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	A	A			A
6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA						
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	M1	C				C
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	C				C
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	C	C			C
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	C	C	C		C
8. SISTEMAS DE CONTROL						
8.1. Amplitud del control interno	M1	D				D



8.2. Eficacia del control interno	M1	C				C
8.3. Eficacia del control externo	M1	C				C

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	C	Se utilizan las variables macro informadas por el gobierno nacional según la ley de RFF, a la cual la provincia está totalmente adherida.
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	C+	Significativamente la provincia es reactiva a los recursos automáticos y no automáticos del gobierno nacional. Los recursos propios no son relevantes.
1.3. Indicador Planificación Estratégica	C	No existe un sistema de planificación de largo plazo.
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	D+	Existen proyecciones plurianuales, con cifras globales que no permiten un análisis de detalle.
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	B	Se elabora un cronograma anual. El presupuesto es discutido en reuniones de gabinete. Es enviado oportunamente al PL. Se trabaja con las pautas macroeconómicas del gobierno nacional
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	D	Su elaboración es tradicional, por instituciones y por objeto. Se expresa la clasificación económica. No se explicita el EAIF pero puede inferirse de la información anual publicadas
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria	C+	Se discute en comisiones. No han existidos conflictos en la aprobación del presupuesto en los últimos años. Se aprueba antes del inicio del año fiscal. No existe un criterio sistémico de participación ciudadana en su discusión.
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	C	El presupuesto Provincial se considera ejecutado con la etapa de Compromiso Definitivo. En la Provincia, las etapas obligatorias según Ley VII Nº 11 (antes 2.303) de Contabilidad son: a) Afectación Preventiva b) Compromiso Definitivo c) Obligación de Pago Aun así, según lo informado por la Contaduría, se incorpora una etapa



		<p><i>adicional en los registros analíticos de la Ejecución del Presupuesto de Erogaciones, procesados en el Sistema Computadorizado de registro e información presupuestaria, instituido por Decreto Nº 3.963/84:</i></p> <p><i>d) Pago (Rendición documental)</i></p> <p><i>Las etapas se conforman de la siguiente manera:</i></p> <p><i>a. A partir del momento en que se proyecte la realización de determinado gasto, se realiza una Afectación Preventiva;</i></p> <p><i>b. Compromiso Definitivo nace cuando la autoridad competente se pronuncia respecto a la utilización de la autorización para gastar, dando origen a una Obligación de Pagar una suma líquida, aunque no exista aún exigibilidad de pagar. Lo que existe es una obligación de las partes de cumplir un contrato o prestar un servicio, por un lado, y de pagar una suma determinada por el otro, luego de perfeccionarse la relación jurídica en virtud del contrato cumplido o la prestación recibida de conformidad.</i></p> <p><i>c. La Obligación de Pago (informa la Provincia similar a Devengado) nace del Contrato, una vez que éste se ha cumplido;</i></p> <p><i>d. Pago con la Rendición documental del gasto devengado y pagado.</i></p> <p><i>Existen registraciones simultáneas, por ejemplo, gastos cuyo monto solo puede conocerse al practicar la respectiva liquidación (servicios públicos), anticipos de fondos a responsables y sub responsables</i></p>
3.2. Construcción de la información financiera.	C	<p><i>Las normativas contables en la Provincia refieren a la Ley de Contabilidad VII Nº 11 (2303); sus Reglamentaciones; Disposiciones y Resoluciones Contaduría General de la Provincia. Esta ley es similar a la Ley de Contabilidad de la Nación, vigente sólo en algunos artículos.</i></p> <p><i>La Ley Provincial VII Nº 47 (3.934) de Administración Financiera no se aplica a la fecha.</i></p> <p><i>Respecto a normas internacionales de Contabilidad para el Sector Público, la se tiene conocimiento, pero se atienen al</i></p>

		<i>criterio seguido por la Asociación de Contadores Generales de la República Argentina.</i>
3.3. Adquisiciones estatales	D	<i>Los procesos de compras y contrataciones se encuentran descentralizados, lo que dificulta su planeamiento, seguimiento y control. Asimismo, se presentan importantes falencias en términos de acceso público a información sobre los procesos de adquisiciones de la provincia.</i>
3.4. Atraso en el pago de gastos	C	<i>La información referida a los atrasos en el pago de gastos vinculados a compras y contrataciones es limitada y la Contaduría General de la provincia no dispone de un diagnóstico centralizado del volumen, composición y antigüedad de tales atrasos.</i>
3.5. Controles internos del gasto no salarial	D+	<i>Dado el carácter descentralizado de los procesos de compras y contrataciones, la eficacia de los controles para los compromisos de gasto es menor, así como también la separación de funciones a lo largo de los distintos momentos del gasto y el cumplimiento de normas y procedimiento presentan una importante heterogeneidad entre cada dependencia del Estado Provincial.</i>
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	<i>Se utiliza el sistema de FUCO. Para las cuentas especiales que no requieran apertura de cuentas, que se utiliza una única cuenta. La programación de Tesorería se realiza en forma trimestral, con controles semanales, mensuales y anuales. No presenta grandes excedentes y cuando surgen se colocan plazos fijos o se utilizan como reservas para pagos posteriores.</i>
4.2. Gestión de los activos públicos	C	<i>Tesorería realiza el seguimiento de los fondos en cuentas corrientes, de valores y acciones y otros activos financieros. Respecto a activos no financieros, los bienes Muebles, Maquinarias y Equipos, Edificios e Instalaciones son registrados al valor de adquisición, sin ajustes ni amortizaciones.</i>
4.3. Gestión de la deuda	B	<i>La Dirección de Deuda Pública depende de Contaduría, y solamente lleva a cabo el registro, mientras que en Hacienda es donde se deciden las operaciones</i>

		<i>endeudamiento. El endeudamiento generalmente está asociado a obras. La dirección cuenta con buen nivel de personal y se manejan los registros y las proyecciones en planillas de Excel.</i>
<i>4.4. Desempeño en materia de deuda</i>	<i>A</i>	<i>Existen límites numéricos al endeudamiento a nivel provincial (25%), los cuales se cumplen en la actualidad, del mismo modo que se cumple el límite originalmente establecido en la LRF (con holgura, el endeudamiento es sumamente bajo en comparación con dichos umbrales y en comparación con otras jurisdicciones). El endeudamiento en dólares ocupa alrededor del 8% del endeudamiento total, mientras que la deuda con el Estado Nacional equivale al 70%.</i>
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
<i>5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria</i>	<i>D</i>	<i>No existe un sistema integral de evaluación. Existe un seguimiento financiero en la ejecución de las distintas etapas del gasto.</i>
<i>5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos</i>	<i>D</i>	<i>Ocorre principalmente producto de la aplicación de las pautas macroeconómicas fijadas por la Nación. Los desvíos del gasto ejecutado respecto del presupuestado superan el 115% en los últimos dos años.</i>
<i>5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos</i>	<i>D</i>	<i>Ocorre principalmente producto de la aplicación de las pautas macroeconómicas fijadas por la Nación. Los ingresos efectivos superan los presupuestados por 116% en los últimos dos años.</i>
<i>5.4. Cobertura del gasto en Personal</i>	<i>A</i>	<i>El nivel de planta y el peso del gasto de personal en los gastos totales son bajos en términos comparativos con otras jurisdicciones.</i>
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>		
<i>6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios</i>	<i>C</i>	<i>Se utilizan un clasificador aprobado por Ley VV- Nº7 Antes decreto ley 1344/81. No se adapta a los clasificadores homogeneizados en el FORO</i>
<i>6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)</i>	<i>C</i>	<i>No se aplica en su totalidad, esencialmente en la consideración de las etapas del gasto, y la exposición del EAIF</i>
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>		
<i>7.1. Indicador Sistemas Informáticos</i>	<i>C</i>	<i>Los sistemas informáticos están desarrollados por el Organismo, en su mayoría en lenguaje ORACLE. Se encuentran conformados por Subsistemas,</i>

		<p><i>aunque algunos funcionan en forma integrada. Estos son el Subsistema de Ejecución Presupuestaria, Subsistema de Movimiento de Fondos y Valores.</i></p> <p><i>La información se obtiene a través de cargas online en las Direcciones de Servicios Administrativos, las Direcciones de Administración de Organismos Descentralizados; Autárquicos y las UEPs (Unidades Ejecutoras que reciben y aplican directamente Fondos desde Nación y/o la Provincia). Este sistema es denominado SIAP II.</i></p> <p><i>En tesorería el sistema fue desarrollado por personal técnico y conecta los distintos departamentos integrantes de la Dirección. Utiliza arquitectura PHP, Python, Html5, JavaScript, CSS3, posee un servidor dedicado en sistema operativo Linux Debian 7, motor de base de datos MySQL5, Datos de servidor Apache. Brinda información y procesa solicitudes de pagos de los diferentes servicios administrativos por medio de una página web. El sistema no está integrado al resto de los sistemas, pero posee tecnología de interconexión a través de web service.</i></p>
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	C	<p><i>El ingreso por concurso y la carrera administrativa no están implementados. Se ha registrado recientemente un importante pase a planta de personal contratado. El sistema de gestión de personal cuenta con pocas funcionalidades activas y está separada la gestión de recursos humanos de la liquidación de haberes. Existe un proceso de mejora de dicho sistema en marcha. La mayor parte de la información surge de planillas en papel, y existe escasa cobertura de sistemas automatizados para el registro de presencia y horarios laborales.</i></p>
8. SISTEMAS DE CONTROL		
8.1. Amplitud del control interno	D	<p><i>El control interno es ejercido por la contaduría general que según la constitución la Contaduría no prestará su conformidad a pago alguno que no esté autorizado por la ley general de presupuesto o por leyes especiales. En cuanto a la Tesorería no podrá ejecutar pago alguno que no haya sido</i></p>

		previamente autorizado por la Contaduría. Es un control de legalidad. No hace control de gestión.
8.2. Eficacia del control interno	C	<i>La Contaduría General de la Provincia actúa Constitucionalmente como Órgano de Control Interno. Realiza controles previos y concomitantes de legitimidad, auditorios Operativos en las Direcciones de Servicios Administrativos, Auditorías Operativas en otras Dependencias u Organismos ante requerimientos determinados. Los controles se realizan en forma permanente. No realiza controles de gestión ni legalidad, sino de legitimidad y de procedimientos y responsabilidades. No existen significativas observaciones a la documentación y actos realizados por el Poder Ejecutivo.</i>
8.3. Eficacia del control externo	C	Tribunal de Cuentas de tres miembros inamovibles, nombrados por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Cámara de Representantes. Control de legalidad, no hace control de gestión. No existen significativas observaciones a la documentación y actos realizados por el Poder Ejecutivo.

### III.2.7.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.	Informes producidos por el sistema.  Encuestas a Funcionarios y Directivos.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.

proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo de los recursos reales y financieros.			
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.	Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.
<b>COMPONENTES</b>  1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.	<b>PRODUCTO</b> Al finalizar el programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIAF con módulos Planificación, Presupuesto, Contabilidad, Administración de Bienes, Tesorería en funcionamiento.</li> <li>• Módulo de Gestión de deuda integrado en funcionamiento o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li> <li>• Cantidad de Hardware adquirido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatación visual de SIAF en funcionamiento.</li> <li>• Constatación visual Módulo crédito público o SIGADE en funcionamiento.</li> <li>• Equipamiento informático hardware.</li> <li>• Salidas del sistema.</li> <li>• Entrevista a usuarios.</li> </ul>	Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio. La Provincia opta por mantener el desarrollo de sus sistemas en lugar de adquirir un software en funcionamiento de otra Provincia o Nación.
2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Re funcionalización, capacitación y asesoramiento de la programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</li> <li>• 5 capacitaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto anual e informes presupuestarios.</li> <li>• Cantidad de capacitaciones realizadas.</li> <li>• Evaluaciones de Asistente a las</li> </ul>	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y

presupuestaria orientada a resultados.	<b>en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</b>	<b>capacitaciones.</b>	<b>financiera de los programas. Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.</b>
<b>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>  Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuevo sistema de Gestión de Recursos Humanos funcionando.</b></li> <li>• <b>Cantidad de Hardware incorporado.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constatación visual del sistema de gestión de recursos humanos.</b></li> <li>• <b>Equipamiento de Hardware.</b></li> <li>• <b>Controles y otras salidas del sistema.</b></li> </ul>	<b>El Gobierno Provincial y Autoridades se comprometen a actualizar y/o sustituir el sistema de Gestión de RR.HH. Las entidades gremiales no presentan reparo al cambio de sistema informático.</b>

### III.2.8. Entre Ríos

#### III.2.8.1. Información Institucional

La Provincia cuenta con Ley de Administración Financiera, de los Bienes y las Contrataciones N° 5.140, que reemplaza la anterior ley de Contabilidad. La Ley no se presenta con la misma estructura en comparación con la Nacional, incluye los sistemas de bienes y contrataciones, y mantiene el control interno como función de la Contaduría General.

Estructuralmente, la Dirección General de Presupuesto funciona bajo la órbita de la Secretaría de Presupuesto y Finanzas, la de Financiamiento y Crédito Público en el marco de la Secretaría de Hacienda, mientras que ambas Secretarías, la Contaduría General y la Tesorería General dependen del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas.

Las autoridades superiores del Ministerio, con la participación directa y personal del ministro, mostraron un amplio interés en las perspectivas de participar en proyecto de fortalecimiento de la administración financiera. Lo enmarcan en la necesidad de sostener la modernización del Estado Provincial facilitado por la continuidad del mismo signo político desde hace varias gestiones, sin perjuicio de que ello es contributivo para fortalecer políticas de estado sustentables en el largo plazo. Entre Ríos cuenta con herramientas legales y operativas básicas que facilitan la continuidad del proceso encarado de reforma de los sistemas de administración financiera. Se denota una aceptable difusión de la información financiera, aunque incompleta en la expresión de los productos públicos y los resultados

Advertimos, en los distintos niveles políticos y administrativos, una lúcida concepción de la administración financiera como herramienta de gestión más allá de formalismos tradicionales. Interesante es el criterio simplista pero oportuno de ejecutar el gasto solo en la etapa del



compromiso que ancladas mensualmente, una estrategia que significa trabajar en el cortísimo plazo evitando desvíos peligrosos con la ventaja de no complicar las tareas de los servicios administrativos financieros.

Está adherida totalmente a la ley de responsabilidad fiscal federal. Informáticamente, aunque parcialmente, se trabaja bajo un criterio de desarrollo de un sistema informático de arquitecturas abiertas y modulares facilitando la integración de los diferentes sistemas de administración financiera gubernamental.

Existe una integración de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería vertebrales para una gestión financiera básica. Ello implica que se puede hacer un seguimiento financiero de las distintas etapas de gastos y recursos; y la determinación de la deuda flotante. Respecto al resto de los sistemas – contrataciones, bienes y crédito público- existen avances en distintos grados. Se trabaja – aunque habría que perfeccionarlo- con un diseño de programación presupuestaria con la utilización de la metodología de presupuesto por programas. Esto facilitara un salto hacia el desarrollo de presupuestos por resultados. Los principales problemas del sistema de presupuesto estriban en la ausencia de una estrategia de evaluación y monitoreo de metas físicas. Para ello deberá cubrirse el insuficiente equipamiento de manera de contar con un servidor de base de datos para sistemas distribuidos que permita la carga a tiempo real de la información presupuestaria, completar los manuales de procedimiento y capacitación del personal para lograr los objetivos de modernización deseados.

Los distintos usuarios de la información, niveles políticos y de gestión, cuentan con información oportuna de la ejecución del presupuesto a nivel de clasificador institucional y por objeto. El balance anual – cuenta de general del ejercicio- es suministrado de acuerdo a los requerimientos legales en plazo y forma. Los controles internos y externos operan significativamente correctos aunque estos conservan la filosofía tradicional. Un control externo, por parte del Tribunal de Cuentas, como organismo extra poder, y el control previo a cargo de la Contaduría General.

A partir de dicho escenario virtuoso, en general la gestión requiere del perfeccionamiento de los desarrollos de soportes técnicos para contar con un moderno sistema de AFG complementado con una amplia capacitación y formulación de manuales de procedimientos. La dotación de mayores recursos es conveniente para el perfeccionamiento de los sistemas.

Una notoria falencia es la falta de un inventario actualizado de bienes sin debida identificación ni valuaciones razonables. No se encuentran identificados los bienes por medio de códigos de barra ni QR, tampoco mediante GPS. La falta de control en los bienes y su mantenimiento sugiere dudas respecto la veracidad de los activos estatales declarados en la cuenta de inversión del ejercicio. La Tesorería General opera con un sistema complejo de administración de fondos sin contar con una Cuenta Única del Tesoro.

El organismo principal en materia de recursos humanos es la Dirección General de Personal, dependiente del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas de la provincia.



En resumen la Provincia de Entre Ríos cuenta con una base interesante para mejorar los sistemas de AFG. Un soporte externo técnico con adecuado financiamiento permitirá que la jurisdicción pueda satisfacer las necesidades en contar con una gestión financiera transparente y eficiente.

#### *III.2.8.1.1 Sistema de compras y contrataciones públicas en la provincia*

En la provincia de Entre Ríos la gestión de los procesos de compras y contrataciones se encuentra centralizada en la Unidad Central de Contrataciones, dependiente del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas de la provincia.

En materia normativa, rige la Ley de Administración Financiera de los Bienes y las Contrataciones T.U.O. Decreto 404-1995 y el Decreto Reglamentario de las Contrataciones del Estado Nº 795-1996 y sus modificatorias. Este Reglamento corresponde a los Artículos 26º a 33º de la Ley de Administración Financiera, de los Bienes y las Contrataciones de la Provincia de Entre Ríos.

De esta manera, la Unidad Central de Contrataciones delimita un Pliego de Condiciones Generales aplicable a todo proceso de compras o contratación de bienes y servicios por parte del Estado Provincial y establece criterios de control y seguimiento sobre todos los procedimientos implementados en este sentido, de acuerdo a lo dispuesto por las normativas arriba señaladas.

#### *III.2.8.2. Diagnóstico de la provincia*

Indicadores de desempeño	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	M2	B	B	B		B
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	M2	B	B	C	B	B
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	M1	C				C
2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS						
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	M2	B	B	C	B	B
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	M2	B	B	A	A	B+
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	M2	D	C			C+
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)	M1	A	B			B+

<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>						
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	M1	B				B
3.2. Construcción de la información financiera.	M2	B	B			B
3.3. Adquisiciones estatales	M2	C	B	C	B	C+
3.4. Atraso en el pago de gastos	M2	B	B			B
3.5. Controles internos del gasto no salarial	M2	B	B	B		B
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>						
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	M1	D				D
4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)	M2	C	C	B		C+
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	M2	B	C	B	B	B
4.4. Desempeño en materia de deuda	M2	B	C	B		B
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>						
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	C				C
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)	M1	C				C
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)	M1	C				C
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	B	B			B
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>						
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	M1	A				A
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	B				B
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	B	B			B
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	C	C	C		C
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>						
8.1. Amplitud del control interno	M1	B				B

8.2. Eficacia del control interno	M1	C				C
8.3. Eficacia del control externo	M1	B				B

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	B	No realizan estimaciones macroeconómicas propias. Para el presupuesto se tienen en cuenta, por adhesión a la LRFF, las pautas establecidas por Nación. Es publicada y se comunica a la Legislatura en la página de la Dirección General de Presupuesto. La Provincia prepara estimaciones fiscales de los recursos que percibe. En gastos se utilizan diferentes supuestos, y se miden indicadores de variación relativa entre diferentes ejercicios. Calcula los indicadores establecidos según lo acordado en el FORO Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas. Las estimaciones se realizan trianualmente. En las estimaciones fiscales participan la Secretaría de Presupuesto, la Secretaría de Hacienda, la Tesorería General y ATER. En el Mensaje del Presupuesto se hace referencia a todas las estimaciones, indicadores y supuestos tenidos en cuenta al momento de la elaboración. Durante el ejercicio se observa fundamentalmente el desempeño de los recursos con respecto a lo presupuestado y se ajustan las proyecciones. Se realizan con una periodicidad mensual. Además, con un sistema de cuotificación del crédito presupuestario se trata de optimizar el uso de los recursos acordes a su percepción y a la programación financiera que realiza la Secretaría de Hacienda en conjunto con la Tesorería General.
1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)	B	En materia de Impuestos la ATER, en conjunto con el MEHF, analizan los impactos de nuevas alícuotas, exenciones, revalúo, etc. Además, se realizan cálculos del gasto tributario y se presentan con el proyecto de presupuesto, cuadros relativos a medición física (objetivos y metas). No es cumplido por todos los organismos, pero se está en proceso de incorporarlos en su totalidad. El impacto se

		<p>mide, en general, en forma anual. La principal referencia de las proyecciones de recursos se condiciona al marco macro fiscal Nacional. En gastos, las principales reglas están dadas por la LRFF. En el Decreto de Apertura Analítica del Presupuesto, se establecen pautas para la solicitud de refuerzos presupuestarios. Las cuotas- solo de compromiso- se fijan mensualmente, un criterio – distinto al nacional- que indica un mejor control periódico del gasto y una simplificación de la administración. En materia de transparencia fiscal, y también en cumplimiento de la LRF, se han logrado buenas calificaciones. Los impactos son descriptos en el Mensaje de elevación del Presupuesto. Durante el año se hace un seguimiento del comportamiento de los recursos, y se ajustan las proyecciones y la programación de la ejecución.</p> <p>La Provincia se encuentra adherida totalmente al Régimen de Responsabilidad Fiscal. El ingreso de personal está limitado por los cargos de planta permanente, cupos de contratos de servicios y horas cátedra, que fija anualmente la Ley de Presupuesto. Existe un Régimen Jurídico Básico del Empleo Público, aunque carece de reglamentación.</p>
--	--	---

<p>1.3. Indicador Planificación Estratégica:</p>	<p>B</p>	<p>La Misión de la Dirección General de Presupuesto – Órgano Rector del Sistema - se encuentra prevista en el Decreto Nº 1836/96. En cuanto a la Visión se fijó un Plan Quinquenal de Gobierno. Así se actualizó el sistema de formulación presupuestaria previéndose la carga <i>on line</i> de los anteproyectos. Se está avanzando en un nuevo desarrollo de la medición física con el propósito a mediano plazo de avanzar hacia la gestión por resultados. No hay un manual de misiones y funciones que desarrolla la Dirección General, aunque hay un esbozo del mismo. Existe un manual de formulación presupuestaria, que contiene los formularios y respectivos instructivos, con la idea de que las distintas entidades elaboren sus anteproyectos de presupuesto bajo un esquema metodológico uniforme. Existe un organigrama funcional de la estructura actual, pero se está discutiendo un nuevo organigrama, con varios cambios funcionales, pasando además a denominarse la Dirección General de Presupuesto como Oficina Provincial de Presupuesto. La política presupuestaria es el reflejo de las prioridades y lineamientos políticos definidos. La información relativa a la política presupuestaria se encuentra contenida en la Ley de Presupuesto anual. El Informe Ejecutivo elaborado por el Ministerio de Economía es conforme con lo establecido en el Artículo 172º de la Constitución.</p>
<p>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</p>		
<p>2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)</p>	<p>B</p>	<p>Presenta Presupuesto Anual conforme el Artículo 10º de la CP, y desde 2006 se presenta Presupuesto Plurianual. El Presupuesto Anual contiene las clasificaciones económicas y por rubros de recursos; por finalidad, función y económica de los gastos; jurisdiccional y económica de los gastos; por finalidad, función y objeto del gasto; jurisdiccional del gasto según la fuente de financiamiento, cuenta de ahorro, inversión, financiamiento y sus resultados. En cuanto al Presupuesto Plurianual: las proyecciones de recursos se presentan por rubros en función de los diferentes tipos que surgen de la naturaleza y el carácter de las transacciones.</p>

		<p>Adicionalmente son presentados de acuerdo a la clasificación económica, diferenciando si corresponden a ingresos corrientes, de capital y fuentes financieras.</p> <p>Las proyecciones de gastos se presenta por finalidades y funciones; por naturaleza económica; programa de inversiones; la proyección de coparticipación de impuestos a Municipios; la programación de operaciones de crédito provenientes de organismos multilaterales; el perfil de vencimientos de la deuda pública; y los criterios generales de captación de otras fuentes de financiamiento, a través de operaciones de crédito con el Sector Privado, con el Sector Público Nacional no financiero y con las instituciones financieras. El Presupuesto Plurianual es elaborado teniendo en cuenta el Marco Macro fiscal Nacional y las estimaciones de Recursos Tributarios Provinciales de ATER. Se establecen prioridades de gastos, pero el mismo tiene carácter de informativo, no limitativo. Los techos presupuestarios son consignados para los tres ejercicios. Se presupuesta por programas, pudiendo distinguir claramente del diseño de la estructura programática aquellos que expresan políticas sustantivas de gobierno de los que son considerados de apoyo, es decir, la producción de bienes y servicios terminales e intermedios. No se miden resultados, aunque se está avanzando en su formulación.</p>
<p>2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)</p>	B	<p>Se inicia con el dictado de una Resolución Ministerial, emitida por el MEHF, en la que se establece un cronograma de actividades. Los anteproyectos son enviados en general en tiempo y forma, respetando los plazos del cronograma. En general, los que presentan mayor atraso son los organismos que por su complejidad y tamaño, además de las definiciones políticas que se aplican, requieren alguna consideración especial, como, por ejemplo: Salud, Educación y Obra Pública. Se cumple con el plazo constitucional de presentación del Presupuesto a la Legislatura. La información es consolidada por la Dirección General de Presupuesto. Contiene la totalidad de Recursos y Gastos del Sector Público Provincial.</p>

		La Constitución Provincial establece como fecha límite el 15 de octubre y en los últimos 10 años se ha presentado en tiempo y forma.
2.3. <i>Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)</i>	C+	Aun cuando se ha avanzado en presupuestación por programas, no se encuentra implementada la presupuestación orientada a resultados. La información relativa a la cuantificación física de su producción presenta dispar cumplimiento y se vuelca como información complementaria a la financiera. No existe un mecanismo de seguimiento y evaluación de desvíos a tiempo real. Se está capacitando en la metodología de presupuesto por resultados para su aplicación gradual. Se utilizan, Programas, Proyectos, Actividades y Obras. Estimaciones de Recursos se utilizan las del Proyecto de Presupuesto Nacional y de las estimaciones de la ATER, para Recursos Nacionales y Tributarios Provinciales. En materia de gastos, se considera el Marco Macro fiscal Nacional, además de la ejecución financiera al momento de la formulación presupuestaria.
2.4. <i>Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)</i>	B	Ambas Cámaras cuentan con Comisiones de Presupuesto que evalúan el Proyecto. Los legisladores centran su análisis en los niveles de endeudamiento, de personal y fundamentalmente de obras públicas y realizan consultas a través de las Comisiones, organizándose además reuniones informativas. No hay consultas populares en esta instancia. En los últimos tres años, se han aprobado antes del 31 diciembre del ejercicio anterior. La Ley de Presupuesto faculta al Poder Ejecutivo, al Poder Legislativo y al Poder Judicial, a modificar sus presupuestos y planta de cargos mediante transferencias compensatorias que no modifiquen el total de los mismos. Asimismo, faculta al Poder Ejecutivo a ampliar el presupuesto por mayores o nuevos recursos. Existen delegaciones de facultades por parte del Poder Ejecutivo hacia funcionarios de menor jerarquía, a fin de aplicar un criterio de mayor flexibilidad en la gestión.
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>		
3.1. <i>Indicador Ejecución presupuestaria de gastos</i>	B	Siguiendo los criterios de la reforma nacional, se considera gastado un crédito y por lo tanto ejecutado el presupuesto, cuando queda

		<p>afectado definitivamente. Es decir, al devengarse. Se considera devengado un gasto cuando surge una obligación de pago por la recepción de bienes o servicios oportunamente contratados o por haberse cumplido los requisitos administrativos dispuestos para los casos de gastos sin contraprestación. Se considerarán gastos del ejercicio todo aquel que se devengue en el período, se traduzcan o no en salida de dinero efectivo del Tesoro. Con posterioridad al 31 de diciembre de cada año no podrán asumirse compromisos ni devengarse gastos con cargo al ejercicio que se cierra en esa fecha. Los gastos devengados y no pagados al 31 de diciembre de cada año calendario se cancelarán, durante el año siguiente, con cargo a las disponibilidades en caja y Banco existentes a la fecha señalada. Los gastos comprometidos y no devengados al 31 de diciembre de cada año, se efectuarán al ejercicio siguiente, imputando los mismos a los créditos disponibles para ese ejercicio. Son etapas obligatorias del gasto como mínimo la liquidación o el momento en que se devenguen los recursos y su recaudación efectiva y, en materia de gastos, además del momento del devengado, las etapas del compromiso y del pago.</p> <p>La normativa unifica el devengado y el mandado a pagar, por lo que se da en forma simultánea. No existen registraciones simultáneas de compromiso/devengado/pagado. En general no se existen atrasos en la carga de los comprobantes de gasto. La carga de comprobantes en el sistema informático la realizan los agentes, con independencia de cambios en la gestión de gobierno, aunque esto no es verificable dado que los cambios políticos de alto nivel han sido del mismo signo partidario en la última década. El ritmo de ejecución de los recursos es regular durante todo el año; excluidas las transferencias de origen nacional y el saldo resultante del excedente del Conurbano bonaerense. Las primeras son discrecionales del PEN y el segundo se da un anticipo mensual y al cierre del año se realiza la liquidación definitiva. El ritmo de ejecución de</p>
--	--	--



		<p>los gastos corrientes es constante en su mayoría. En tanto que los gastos de capital son de acuerdo al ritmo de ejecución de las obras y las aplicaciones financieras son de acuerdo a los vencimientos. Si bien no se producen desvíos significativos en la ejecución de los recursos, pueden producir distorsiones por medidas adoptadas luego de la formulación del presupuesto. Las decisiones políticas y los procesos burocráticos son la principal causa de distorsión en la ejecución de los gastos.</p>
<p>3.2. Construcción de la información financiera.</p>	B	<p>Son normativas contables la Ley de Administración Financiera y la adhesión a la Ley 25917 de Responsabilidad Fiscal Federal. La Ley de Contabilidad Provincial (Año 1972) fue modificada conforme a los parámetros de Ley de Administración Financiera Nacional, dando origen a la actual Ley de Administración Financiera, de los bienes y las contrataciones N°5.140. Se tiene conocimiento de las normas internacionales de contabilidad y de las recomendaciones técnicas de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) de la provincia es un sistema de gestión que integra el registro presupuestario y financiero. Las metodologías actuales de registro se materializan que se registra el comprobante del gasto por etapas presupuestarias. Actualmente se encuentra en desarrollo el módulo de gestión de bienes que se integrará al SIAF. En la etapa del devengado y el pagado se realiza el registro presupuestario y financiero. Actualmente el área de desarrollo de la Contaduría General está diseñando el módulo de contabilidad patrimonial, el cual se valdrá de un conversor presupuestario-contable sobre la base del objeto del gasto. Los desarrollos de nuevos módulos en SIAF son llevados a cabo integralmente por personal de Contaduría General.</p>
<p>3.3. Adquisiciones estatales</p>	C+	<p>La Unidad Central de Contrataciones lleva adelante una acción centralizada de compras y contrataciones en la provincia. El control y seguimiento de las adquisiciones es adecuado, aunque podría ser fortalecido. En materia de</p>

		acceso público a la información se destacan los avances logrados en el sitio web del organismo, donde se expone la normativa y las oportunidades de licitación para proveedores. No obstante, aún persiste una importante cantidad de información que puede ser provista a través de canales comunicacionales digitales. La gestión de reclamaciones se desarrolla en forma apropiada.
3.4. Atraso en el pago de gastos	B	No se evidencian mayores inconvenientes en la magnitud de atrasos en el pago de gastos no salariales, aunque la información relevante para el seguimiento del volumen, antigüedad y composición de éstos resulta escasa.
3.5. Controles internos del gasto no salarial	B	La normativa vigente establece una adecuada separación de funciones para los diferentes momentos de gastos, con responsabilidades institucionales identificadas y definidas. Por su parte, no se encontraron mayores inconvenientes en lo que respecta a la ejecución de controles referidos a los compromisos de gasto en la Provincia.
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	El sistema de cuentas está organizado principalmente para la utilización del FUCO. Todos los Servicios Administrativos Jurisdiccionales y la Tesorería General poseen cuentas propias recaudadoras y pagadoras de sus recursos propios y cuentas receptoras y pagadoras de los fondos remesados por el tesoro. No obstante, la obligatoriedad de que dichas cuentas se encuentren abiertas en el Agente Financiero, de ser requerido por alguna norma de rango superior, se puede abrir cuentas en otras entidades financieras y replicadas a una cuenta en el Agente Financiero. La asignación de fondos de Rentas Generales a los SAC sólo se realiza contra Órdenes de Pago devengadas. Se realiza una programación financiera con programación y ejecución de recursos y gastos para las rentas generales. No se dispone de un sistema que permita explotar los excedentes temporales de recursos, comprando y vendiendo activos en mesas de dinero. Los excedentes temporales de recursos son medios que permiten la utilización del FUCO.
4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)	C	Posee bienes muebles e inmuebles y participaciones en empresas. Los activos

		muebles e inmuebles mediante su alta patrimonial en el sistema de inventarios administrados por la Contaduría General. Los bienes inventariados en poder de los Organismos que conforman la Administración pública no financiera incluido IAFAS – IOSPER corresponden a bienes muebles, vehículos y medios de transporte, e inmuebles. Se registran altas por compras, transferencias y donaciones recibidas, así como bajas por trasferencias, desuso y donaciones realizadas. La gestión de los bienes de la Provincia abarca un capítulo dentro de la Ley 5.140. No está integrado al SAF. No existe un sistema de inventario permanente ni censos periódicos.
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	B	El órgano rector es la Secretaría de Hacienda, los registros se encuentran al día. La normativa establece limitaciones al destino del crédito, facultando al Ejecutivo a tomar decisiones de endeudamiento. No utiliza un sistema informático específico para el seguimiento de la deuda, entre otras cosas porque la escasez de instrumentos operados hasta el momento no lo ha requerido.
4.4. Desempeño en materia de deuda	B	El nivel de endeudamiento se encuentra muy por debajo del umbral originalmente establecido por la LRF. La deuda denominada en moneda extranjera ocupa una porción minoritaria y el Estado Nacional ocupa alrededor de 40% del total de deuda.
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	B	Es de responsabilidad de la Dirección General de Presupuesto. En forma periódica durante el ejercicio y al cierre realizando un análisis crítico de los resultados físicos y financieros y de las variaciones operadas respecto de lo programado. Son responsables todas las unidades que cumplan funciones presupuestarias y deben llevar registros de información de la gestión física de la ejecución. La evaluación no se aplica en forma estricta, aunque se requiere la información relativa al cumplimiento en cada ejercicio, de las metas y producción bruta alcanzada con los recursos reales que se anexa como parte integrante de la Cuenta General del Ejercicio.
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)	C	Las adecuaciones presupuestarias se realizan durante la ejecución del presupuesto. La frecuencia con que se plantean las necesidades de adecuaciones presupuestarias

		es casi diaria. Esto indica la falta de una programación adecuada, aunque en mucho influyen las variaciones de precios de los bienes y/o servicios y de nuevos recursos. Los desvíos fundamentales en el gasto se dan por aplicación de la política salarial. Se fija durante los meses de febrero o marzo, a través de paritarias, y teniendo en cuenta las proyecciones de recursos a ese momento. En el presupuesto no se establecen pautas de aumentos en personal. La Dirección General de Presupuesto tiene un rol central en el proceso de modificación presupuestaria otorgando viabilidad técnica de toda modificación del presupuesto. Se observó un desvío menor al 115% en dos de los últimos tres ejercicios del gasto ejecutado respecto del presupuestado.
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)	C	Su ocurrencia se debe sustancialmente a la obligatoriedad de trabajar con metas macro fiscales del gobierno nacional, que llevan a la subestimación de recursos y una importante cuantía de excedentes que se destinan a gastos en personal. Los recursos efectivos se mantuvieron entre el 103% y 113% en los últimos tres años respecto de los recursos aprobados en la Ley de Presupuesto.
5.4. Cobertura del gasto en Personal	B	El peso del gasto de personal se ubica en torno al promedio de las provincias argentinas, mientras que el nivel planta se encuentra por debajo del promedio de jurisdicciones provinciales.
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>		
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	A	Se utilizan los clasificadores de recursos homogéneos dispuestos en el Foro Responsabilidad Fiscal.
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	B	Los servicios de la deuda instrumentada no superan el quince por ciento (15%) de los recursos corrientes netos de transferencias por coparticipación a municipios y la Tasa nominal de crecimiento del gasto primario en relación a la tasa nominal de crecimiento del producto bruto provincial; se calcula a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos, se realiza anualmente. El EAIF Se presenta el mismo en el Proyecto de Presupuesto, además de su presentación trimestral en el marco de la LRF. La prelación para la aplicación de la mayor recaudación de libre disponibilidad, la fija la Ley de

		<p>Presupuesto: Personal, Educación, Seguridad y Salud, atención servicios de deuda consolidada y de atención de situaciones de emergencia social. No se constituyen fondos anti cíclicos. Y el destino de financiamiento es para obra pública y compra de maquinaria, y pago y refinanciación de pasivos.</p> <p>Se cumplen con todas las frecuencias exigidas por el CFRF, siendo destacada la provincia en varias publicaciones públicas y privadas por la información que publica y en el plazo en que lo hace.</p>
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>		
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	B	<p>En general el sistema informático es transaccional basado en web, integrado por módulos basado en tres instancias: desarrollo, prueba y producción. Separados cada entorno entre servidores de aplicación y servidores de base de datos.</p> <p>Las medidas de seguridad informáticas aplicadas son: implementación de certificados https, acceso desde internet por medio de VPN, backups en disco, cinta y servidores separados físicamente del equipamiento central, alta disponibilidad en entorno productivo, utilización de software de administración y protección de contraseñas, hardware de balanceo y firewall, antivirus corporativo, unificación de archivos de usuarios en servidor de datos.</p> <p>El Sistema de Contabilidad, de Presupuestario y de Tesorería es el SIAF. El sistema de Crédito Público se alimenta de información del SIAF no encontrándose integrado.</p> <p>Los sistemas de recursos humanos y de liquidación se encuentran bajo la órbita de la Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Ajuste y Liquidaciones, dependientes de la Secretaría de Hacienda.</p> <p>Hay distintos métodos de integración entre los sistemas en cuanto a la interrelación con el SIAF con el sistema de Formulación Presupuestaria se envía en archivos planos la apertura presupuestaria y se obtiene información de consolidados de ejecución del presupuesto a través de webServices para el seguimiento de Obras. Desde el sistema de liquidación de sueldos se recibe archivo plano</p>

		<p>con la imputación presupuestaria. Se realiza desarrollo de envío de información por medio de lotes y webServices para el IAFAS. Se realizó webServices para consultas de información para el Tribunal de Cuentas. Se provee webServices a la Dirección General de Informática sobre expedientes, ejecución presupuestaria y pagos de trámites de Subsidios para su sistema. Además, se proveen múltiples salidas de listados en formato Excel. Se consume web services de la Dirección General de Informática para tomar datos del Sistema de Expediente Único. Se interactúa con el sistema de Administradora Tributaria a través de archivos plano para la registración de la recaudación de impuestos provinciales.</p> <p>La relación del SIAF con sistemas bancarios se da a través de envío de archivos planos al Agente Financiero Provincial para el pago de la Coparticipación y para la acreditación de haberes en las cuentas ingreso de cada agente: No posee relación entre el SIAF y cuentas bancarias a través de redes.</p> <p>La relación del sistema con aplicativos AFIP se da con la posibilidad de la extracción de archivos planos, como es el caso del formulario y presentación F931 (Seguridad Social de contratos de obra). La relación con los aplicativos provinciales resulta con la posibilidad de extracción de archivos planos para el cumplimiento de las presentaciones correspondientes al Régimen de Retención de Ingresos Brutos. EL órgano rector del sistema de presupuesto utiliza un sistema desarrollado por personal de esta Repartición, compuesto por módulos interrelacionados, entre los que se destacan el módulo de Formulación Presupuestaria, de Obras Públicas y Planta de Personal. El mismo está desarrollado en lenguaje Delphi contra una base de datos Firebird. Existe en la Dirección de Presupuesto un servidor corriendo Windows Server 2008, que oficia de servidor de archivos, de impresión y de base de datos. Asimismo, se cuenta con 25 computadoras distribuidas en puestos de trabajo, conectadas al servidor. Se cuenta con antivirus en todos los puestos de trabajo. Se efectúan backups de la información guardada en el servidor de</p>
--	--	--

		archivos con frecuencia diaria.
7.2. <i>Indicador Gestión de Recursos Humanos</i>	C	El ingreso a planta está previsto que sea por concurso, de acuerdo a normativa desde el 2007, que no se encuentra reglamentada. Sólo se obtuvo información sobre principios para el llamado a cubrir cargos en el ámbito de educación y salud, sin información sobre el mecanismo en la administración central. Los sistemas de gestión de recursos humanos no están integrados, predominando gran porción de registros en papel. Existen acciones en curso en esta materia.
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>		
8.1. <i>Amplitud del control interno</i>	B	Con la reforma constitucional año 2008 la Contaduría General, junto a la Fiscalía de Estado, el Tribunal de Cuentas y la Tesorería General, integran el conjunto de órganos autónomos de Control Provincial. La Ley Nº 9981, da origen a la Ley Orgánica de la C.G.P. La Contaduría General de la Provincia funciona con plena autonomía, sin dependencia jerárquica alguna del Poder Ejecutivo asignando al Contador General – remunerativamente- jerarquía ministerial, de la L.A.F. Nº 5140 manteniéndose independiente de cualquier autoridad del P.E.
8.2. <i>Eficacia del control interno</i>	C	No presenta un plan de trabajo anual con metas de control. Tiene previsto controles sobre la totalidad de las operaciones económicas y financieras. No es posible determinar un número de controles, en la medida que tiene a su cargo el ejercicio integral del control. No mide las recomendaciones propuestas. Si realiza controles de Legalidad, de aspectos financieros y presupuestarios relativos; de controles de procedimientos y responsabilidades de los funcionarios y agentes intervinientes; en inversión pública, proyectos de inversión y de la deuda pública. No realiza controles de Gestión. No se encuentra determinado el costo de los controles. En cuanto al personal destinado a cada control existen un contador delegado, asignado cada 2/3 organismos aproximadamente. Existe asimismo un cuerpo de asesores legales.
8.3. <i>Eficacia del control externo</i>	B	Según la Constitución el Tribunal de Cuentas es un órgano de control externo con autonomía funcional sin que ello implique



		sustituir los criterios de oportunidad o mérito que determinan el gasto. El Tribunal de Cuentas no ejerce funciones judiciales ni hace control previo ni de gestión. Está compuesto por cinco miembros., son inamovibles y ambas cámaras participan en la designación de los cinco miembros. No existen significativas observaciones a actos del Poder Ejecutivo en los últimos años.
--	--	---

### III.2.8.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo de los recursos reales y financieros.	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.	<b>Informes producidos por el sistema.</b>  <b>Encuestas a Funcionarios y Directivos.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.</b>
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.	<b>Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.</b>
<b>COMPONENTES</b>	<b>PRODUCTO</b> Al finalizar el		



<p><b>1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b> Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.</p>	<p><b>programa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIAF con módulos Planificación, Presupuesto, Contabilidad, Administración de Bienes, Tesorería en funcionamiento.</li> <li>• Módulo de Gestión de deuda integrado en funcionamiento o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li> <li>• Cantidad de Hardware adquirido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatación visual de SIAF en funcionamiento.</li> <li>• Constatación visual Módulo crédito público o SIGADE en funcionamiento.</li> <li>• Equipamiento informático hardware.</li> <li>• Salidas del sistema.</li> <li>• Entrevista a usuarios.</li> </ul>	<p>Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio. La Provincia opta por mantener el desarrollo de sus sistemas en lugar de adquirir un software en funcionamiento de otra Provincia o Nación.</p>
<p><b>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</b> Re funcionalización, capacitación y asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</li> <li>• 5 capacitaciones en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</li> </ul>	<p>Presupuesto anual e informes presupuestarios.</p> <p>Cantidad de capacitaciones realizadas.</p> <p>Evaluaciones de Asistente a las capacitaciones.</p>	<p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas. Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.</p>
<p><b>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>  Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo sistema de Gestión de Recursos Humanos funcionando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatación visual del sistema de gestión de recursos humanos.</li> </ul>	<p>El Gobierno Provincial y Autoridades se comprometen a actualizar y/o sustituir el sistema de Gestión de RR.HH. Las entidades</p>

			gremiales no presentan reparo al cambio de sistema informático.
--	--	--	---

### III.2.9. Río Negro

#### III.2.9.1. Información Institucional

La provincia cuenta con herramientas legales y operativas básicas que facilitan el fortalecimiento de la reforma de los sistemas de administración financiera. Cuenta con ley de Sistema de Administración Financiera y Control Interno la Ley H 3186, similar a la ley nacional 24.156 y está adherida totalmente a la ley de responsabilidad fiscal federal. Informáticamente tiene como ventaja comparativa que cuenta con una empresa de desarrollo ALTEC S.A. lo cual le permite el desarrollo de un sistema informático de arquitecturas abiertas y modulares facilitando el desarrollo de los diferentes sistemas de administración financiera gubernamental.

Existe integración de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería vertebrales para una gestión financiera básica. Ello implica que se puede hacer un seguimiento financiero de las distintas etapas de gastos y recursos; y la determinación de la deuda flotante. Respecto al resto de los sistemas – contrataciones, bienes y crédito público- existen avances en distintos grados.

Existe un diseño de programación presupuestaria, por ejemplo, con la utilización de la metodología de presupuesto por programas lo cual le permitirá dar un salto hacia el desarrollo de presupuestos por resultados. Los distintos usuarios de la información, niveles políticos y de gestión, cuentan con información oportuna de la ejecución del presupuesto a nivel de clasificador institucional y por objeto. El balance anual – cuenta de inversión- es suministrado de acuerdo a los requerimientos legales en plazo y forma. Los controles internos y externos operan significativamente correctos.

Uno de los principales escollos de la Contaduría es la registración de los bienes y su seguimiento debido a las distancias entre la Contaduría General y los sistemas administrativos Financieros. Se suman fallos en los controles que debe realizar el responsable a cargo, por problemas culturales, de capacitación y normativos. No se encuentran identificados los bienes por medio de códigos de barra ni QR, tampoco mediante GPS. La falta de control en los bienes y su mantenimiento sugiere dudas respecto la veracidad de los activos estatales declarados en la cuenta de inversión del ejercicio.

El organismo principal en materia de recursos humanos es la Secretaría de la Función Pública, que depende del Ministerio de Economía de la provincia.

La Tesorería General opera con un sistema complejo de administración de fondos sin contar con una Cuenta Única del Tesoro. Se observa mayor necesidad de desarrollo informático para las programaciones de tesorería, que se realizan en planillas de cálculo.

En general consideramos que la gestión requiere del perfeccionamiento de los desarrollos de soportes técnicos para contar con un moderno sistema de AFG complementado con una amplia capacitación y formulación manuales de procedimientos, como dotarlo de recursos para el desarrollo del sistema

#### III.2.9.1.1. Sistema de compras y contrataciones públicas

En la Provincia de Río Negro los procesos de compras y contrataciones se encuentran enmarcados en lo establecido por la Ley Provincial Nº 3186 de Administración Financiera, consolidada por la Ley Nº 4270 sancionada y promulgada en el año 2007. En esta normativa, el Título VII define los criterios que enmarcan las contrataciones dentro de la jurisdicción provincial.

Por su parte, el reglamento de las contrataciones se encuentra expuesto en el Anexo II del Decreto Nº 1737-1998, en tanto que a través de lo establecido en la Ley Nº 4187 la jurisdicción provincial establece un régimen de preferencia en materia de contratación favorable a firmas radicadas en la Provincia de Río Negro.

La Dirección de Suministro de la Provincia es el organismo sobre el cual recae la responsabilidad de la gestión de todo proceso interno y tramitación de expedientes relacionado a las compras y contrataciones para cualquier dependencia del Estado Provincial, en función de los requerimientos originados en cada Ministerio y Organismo Descentralizado del Poder Ejecutivo de la Provincia.

Amén de esta consideración, vale la pena aclarar que existe en curso dentro del Poder Ejecutivo Provincial un proyecto de descentralización de los procesos de compras y contrataciones para que éstos queden bajo la órbita de cada Ministerio y Organismo Descentralizado, cuestión que implicaría realizar una reforma sobre el Decreto Reglamentario citado más arriba y posicionaría a la Dirección de Suministro bajo un nuevo rol que se limitaría fundamentalmente al establecimiento de las condiciones basales de aprovisionamiento y el control interno de la gestión realizada por cada dependencia.

La iniciativa comentada aún no ha sido instrumentada, no obstante, a la luz del diagnóstico trazado sobre provincias que organizan los sistemas de aprovisionamiento en forma descentralizada podría resultar en un arreglo institucional que exige de una significativa y constante coordinación y flujo informativo, para que tenga un correcto funcionamiento.

Este desafío es probablemente el motivo principal que lleva a que las buenas prácticas observadas en la evidencia nacional e internacional tiendan a un único organismo encargado de desarrollar los procedimientos de compras y contrataciones, en forma centralizada, pero atendiendo ésta en forma descentralizada a las múltiples y variadas necesidades características de cada área de gobierno.

El diagnóstico en base a la construcción de indicadores en formato PEFA realizado a continuación se basa en el intercambio realizado con la Dirección de Suministros de la Provincia, así como la consulta a diferentes proveedores del Estado Provincial.

### III.2.9.2. Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS						
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)	M2	C	B	D		C
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	M2	C	C	C	A	C+
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	M1	C				C
2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS						
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	M2	A	B	C	C	B
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	M2	B	A	B	A	B+
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	M2	D	B			C
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria	M1	A	B			B+
3. EJECUCION PRESUPUESTARIA						
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	M1	A				A
3.2. Construcción de la información financiera.	M2	B	A			B+
3.3. Adquisiciones estatales	M2	C	C	C	B	C+
3.4. Atraso en el pago de gastos	M2	C	C			C
3.5. Controles internos del gasto no salarial	M2	C	B	B		B
4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS						
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	M1	D				D
4.2. Gestión de los activos públicos	M2	C	D	C		D+
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	M2	B	B	B	A	B+
4.4. Desempeño en materia de deuda	M2	B	A	A		A
5. EVALUACION PRESUPUESTARIA						
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	C				C

5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	M1	C				C
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	M1	B				B
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	C	C			C
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>						
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	M1	A				A
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	B				B
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	C	C			C
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	C	B	C		C+
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>						
8.1. Amplitud del control interno	M1	B				B
8.2. Eficacia del control interno	M1	C				C
8.3. Eficacia del control externo	M1	B				B

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales	C	Se toman como referencia las proyecciones macroeconómicas que realiza Nación sumado a las estimaciones de Agencia de Recaudación Tributaria provincial. Para el año en curso las estimaciones de recursos son mensuales. La proyección del presupuesto es anual. No se elaboran diversos escenarios macroeconómicos-fiscales. Al elevar el Proyecto de Presupuesto se explicita la situación económica y social, principales medidas de política económica nacional y la relación de condicionamiento con la política presupuestaria provincial, el marco financiero global del proyecto de presupuesto, así como las prioridades de política fijadas para el ejercicio formulado.
1.2. Indicador de	C+	No se elaboran análisis de impactos de recursos

<i>Estrategia fiscal</i>		y gastos ni un marco estratégico en materia fiscal. La provincia de Río Negro adhirió en forma total al Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal. No existe normativa general que limite el monto de las asignaciones destinadas al gasto en personal, aunque algunas restricciones se encuentran vinculadas a la cantidad de cargos y horas extras.
<i>1.3. Indicador Planificación Estratégica:</i>	C	No se han aprobado formalmente organigramas. Existen publicaciones en sitio web relativas a autoridades a cargo de cada Ministerio, incumbencias, objetivos y actividades realizadas.
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
<i>2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto</i>	B	El PEP eleva el Presupuesto al PL en los dos últimos meses de sesiones ordinarias. En caso de no remitirlo la Legislatura considera el vigente y efectúa las modificaciones necesarias. La falta de sanción del proyecto autoriza al Poder Ejecutivo a aplicar el vigente como Ley de Presupuesto para el año próximo. Se elabora un presupuesto plurianual que abarca como mínimo un periodo de tres años. La metodología para la confección es la de presupuestación por programas. Incluye los principales Fondos Fiduciarios. En cuanto a la estimación de recursos se trabaja con las pautas que brindan Nación y estimaciones provinciales. Durante la etapa de Formulación los diferentes Organismos cargan sus presupuestos en el sistema informático SAFyC incorporando descripciones. La clasificación Económica del Gasto y del Recurso se obtiene por matrices de conversión. Las políticas y estrategias se efectivizan a través de los diferentes programas presupuestarios. En general existe continuidad en los programas presupuestarios. Se trabaja con un cronograma de elaboración, en general se cumplen los plazos y en especial su remisión al PL.
<i>2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)</i>	B+	El proceso de elaboración del anteproyecto y su contenido siguen las pautas establecidas por la Ley de Administración Financiera. Se determina un Cronograma de Formulación. Existe un esquema de techos presupuestarios. Por lo general, las instituciones remiten sus anteproyectos en el tiempo fijado. Las tareas de formulación empiezan en el segundo semestre del año. La determinación de techos está estrechamente vinculada a la información que

		<p>suministra la administración nacional. El Ministerio de Economía consolida la información. El anteproyecto es discutido y revisado por el Gabinete Provincial. El proceso de elaboración del anteproyecto y su contenido siguen las pautas establecidas por la Ley de Administración Financiera. Se cumplen los plazos establecidos en la Constitución Provincial y la Ley de Administración Financiera.</p>
<p>2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)</p>	C	<p>Cada Institución determina las principales acciones a desarrollar. No se sistematizan indicadores periódicos de resultado a ser evaluados. Se utiliza la técnica de la formulación del presupuesto por programa según los criterios metodológicos comúnmente aceptados. Se considera la información nacional de recursos asignados a la provincia y la proyección de los ingresos tributarios elaborada por la Agencia de Recaudación Tributaria y de otros organismos. Estos deben compatibilizarse con el nivel de gastos previstos. Guardan relación con el marco macroeconómico y la estrategia fiscal.</p>
<p>2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)</p>	B+	<p>La Legislatura lo analiza en las Comisiones que tienen injerencia en la materia, siendo la Comisión Permanente de Presupuesto y Hacienda la encargada de dictaminar. Existen previamente reuniones del Gabinete provincial, que determinan un proyecto consensuado. Los legisladores representantes de diferentes bloques realizan habitualmente consultas. No se registran antecedentes de consultas populares. En los últimos tres años se ha cumplido el plazo establecido tanto para la elevación del Proyecto General como el de sanción de la norma. La Ley de Presupuesto establece las pautas para proceder a la modificación del Presupuesto General, así como la posibilidad de delegar la competencia para aprobar modificaciones.</p>
<p>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</p>		
<p>3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos</p>	A	<p>Siguiendo los criterios de la reforma nacional el gasto se considera ejecutado al devengarse. Las etapas obligatorias del gasto son: compromiso devengado y pago. Se devenga y ordena el gasto con la emisión de la orden de pago, previa entrega de bienes o prestación del servicio y la factura equivalente. Existen registraciones simultaneas del compromiso/devengado y pago en aquellos</p>



		casos donde se regularizan gastos como es el caso de los gastos bancarios, regularización de anticipos de fondos y reposiciones de fondos permanentes. No existen atrasos significativos en la carga de comprobantes de gasto. Las jurisdicciones registran sus operaciones sin tener atrasos significativos. No es posible un significativo nivel de discrecionalidad en la imputación de gastos en periodos de cambio de gestión dado que al no ser admisible legalmente y de ser detectados son intimados desde la Contaduría General con eventual comunicación al Tribunal de Cuentas.
3.2. Construcción de la información financiera.	B+	Las normas contables están dadas por la Ley H 3186, el Decreto Nº 1737/98; Resoluciones Nº 143/00 y Nº 144/03; Resolución 09/08, Resolución Nº 121/2002. La Ley H Nº 3186 guarda correspondencia con la ley nacional 24156 al igual que su decreto reglamentario. Se tiene conocimiento de las normas internacionales de contabilidad y de las recomendaciones técnicas de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Las registraciones se realizan en forma automática a través de matrices de conversión presupuestarios. No existe un criterio sistémico de registro.
3.3. Adquisiciones estatales	C+	La Dirección de Suministros de la provincia lleva adelante una acción centralizada de compras y contrataciones en la provincia. El control y seguimiento de las adquisiciones es adecuado, aunque podría ser fortalecido. En materia de acceso público a la información se destacan los avances logrados en el sitio web del organismo, donde se expone la normativa y las oportunidades de licitación para proveedores. No obstante, aún persiste una importante cantidad de información que puede ser provista a través de canales comunicacionales digitales. La gestión de reclamaciones se desarrolla en forma apropiada.
3.4. Atraso en el pago de gastos	C	El grado de atrasos en el pago de gastos referidos a compras y contrataciones del Estado Provincial es alto, aunque desde la Dirección de Suministros se realiza un seguimiento del mismo. Sí se destaca que este seguimiento no dispone de información completa acerca del volumen, composición y antigüedad de tales atrasos.
3.5. Controles internos	B	La separación de funciones en materia de



<i>del gasto no salarial</i>		compras y contrataciones presenta algunas dificultades que llevaron a que en la actualidad se esté discutiendo en la provincia un proyecto de descentralización de los procedimientos de adquisiciones en cada Ministerio y Organismo. No obstante, los controles de los compromisos de gastos asumidos son efectivos y como regla general se da un alto cumplimiento con las normas y procedimientos de pago.
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	<p>Según la legislación conviven como herramientas la CUT con la Caja única y la centralización de Tesorerías. En la práctica que no existe un criterio definido para conceptualizar al sistema como de cuenta única, de caja única o un sistema abierto. Bajo el perfil de CUT existe, una cuenta de rentas generales con un sistema de cuentas “ficticias” (símil: escriturales) al efecto de la clasificación de recursos. La totalidad de pagos de la Tesorería General son realizados desde una cuenta pagadora. Además, conviven cuentas de Recursos Específicos. En cuanto a la administración de las cuentas bancarias se está trabajando en la puesta en marcha de un Sistema para la administración de altas, bajas y modificaciones de las cuentas bancarias. Los Ministerios, organismos y otras jurisdicciones poseen cuentas propias. Se realiza una programación financiera con programación y ejecución de recursos y gastos con metas mensuales globales de cupos financieros. No se dispone de un sistema que permita explotar los excedentes temporales de recursos, comprando y vendiendo activos en mesas de dinero. Cuando se dan supuestos excepcionales en los que se generan excedentes temporales de recursos; el Ministerio de Economía evalúa las posibles inversiones a fin de aplicarlos en aquellas más rentables y beneficiosas. La Tesorería General opera a través de los sistemas Interbanking y Banca Empresas del Banco Patagonia SA. El SAFyC permite genera un archivo con todas las retenciones canceladas en el mes. Los certificados de retención son generados por SAFyC. Discrecionalmente se emiten cheques diferidos, con aprobación legislativa. Las letras de tesorería se registran como deuda flotante</p>

4.2. <i>Gestión de los activos públicos (PEFA)</i>	D+	El sistema es precario y no está integrado. Se está implementando un sistema único en reemplazo de variados sistemas de registros.
4.3. <i>Gestión de la deuda</i>	B+	<i>Existe un órgano rector, las operaciones de endeudamiento deben ser aprobadas a través de ley y se deben especificar condiciones y destino de los fondos. La información de deuda se publica anualmente. Se tienen registros al día a través del Sistema SIGADE.</i>
4.4. <i>Desempeño en materia de deuda</i>	A	<i>Los niveles de endeudamiento se encuentran por debajo del umbral de la LRF, no cuenta con límite cuantitativo en la normativa provincial. Gran parte de la deuda corresponde a deuda con el Estado Nacional, lo que permite relativamente buenas condiciones para renegociación.</i>
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
5.1. <i>Indicador de Evaluación Presupuestaria</i>	C	Cada Organismo tiene acceso y realiza el seguimiento de la ejecución de gastos y recursos y un análisis se realiza desde los órganos rectores. El sistema informático de registro central – SAFYC - brinda datos de la ejecución, que se complementa con datos de otros sistemas, por ejemplo, de liquidación de sueldos. Existe información mensual y en la Cuenta de Inversión se consolida información anual.
5.2. <i>Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)</i>	C	El gasto se puede modificar en cada institución por objeto, por clasificación económica, y por asignación de Finalidad-Función. Las modificaciones en el presupuesto, que pueden ser aprobadas por Decreto del Gobernador o por Resolución de la Subsecretaría de Presupuesto, de acuerdo a las normativas. Asimismo, el Poder Legislativo mantiene la potestad de aprobar ciertas operaciones que requieran tratamiento legislativo. Para el año 2015, la ejecución del gasto total respecto del gasto total presupuestado fue del 112%.
5.3. <i>Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)</i>	B	Cuando ocurre se realizan los registros correspondientes y se adecua el nivel del gasto. Para el año 2015, los recursos efectivos representaron un 112% respecto de lo estimado.
5.4. <i>Cobertura del gasto en Personal</i>	C	<i>El nivel de planta de personal se en torno del promedio de las provincias argentinas, aunque registra un incremento decenal importante y el nivel de gasto de personal ocupa una proporción significativa del gasto total de la provincia si se compara con otras provincias.</i>

6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA		
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	A	Se utilizan los formulados por el FORO de RFF. Los detalles de Clasificadores tienen registro en el sistema informático SAFyC,
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	B	Los servicios de la deuda instrumentada no superan el 15% de los recursos corrientes netos de transferencias por coparticipación a municipios. No existen mediciones de la tasa nominal de crecimiento del gasto primario en relación a la tasa nominal de crecimiento del producto bruto provincial. Se elabora el Esquema Ahorro Inversión Financiamiento El destino de la recaudación efectiva sobre la estimada es para el financiamiento en erogaciones en personal. No existe antecedente de constitución de fondos anti cíclicos en la provincia. La Provincia de Río Negro cumple la mayor parte de los requisitos de la Ley de Responsabilidad Fiscal. Se publica la información solicitada por LRFF de forma trimestral. No se detectan demoras o impedimentos significativos.
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS		
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	C	Cuenta con una empresa de desarrollo propia, lo cual le permite el desarrollo de un sistema informático de arquitecturas abiertas y modulares. Existe integración entre los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería vertebrales para una gestión financiera básica. Respecto al resto de los sistemas – contrataciones, bienes y crédito público- existen avances en distintos grados.
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	C+	No se ha aplicado metodología de acceso por concurso, pero se han practicado exámenes para exigir calificación del personal. Los ingresos a planta están sumamente limitados en la actualidad, sólo se dan en áreas sensibles. Se está realizando una actualización del sistema de gestión de recursos humanos, para evitar fraudes, el que no está totalmente implementado. La mayor parte de la información es de ingreso manual al sistema.
8. SISTEMAS DE CONTROL		
8.1. Amplitud del control interno	B	El Contador General no posee dependencia de ningún Ministro. La Constitución establece en su artículo 193ª que el Contador General es designado por el Poder Ejecutivo con acuerdo de la Legislatura. Duran en sus funciones el mismo período constitucional que el

		<p>Gobernador y puede ser re designado, siendo removido por las causales y procedimientos del juicio político. Se presenta un plan de trabajo anual con metas de control. Se prevé realizar anualmente la supervisión de las actuaciones en que existan modificaciones del patrimonio, auditorías de expedientes de por lo menos dos auditorías por semana/ Ministerio esperando, auditorías de programas de por los menos una por bimestre/ Ministerio. Se realiza un seguimiento permanente desde el área de auditoría y control. Conforme el artículo 82º de la Ley H Nº 3186, la Contaduría General realiza controles de legalidad en materia presupuestaria, económica, financiera y patrimonial. Y por Decreto Nº 235/16, se reglamentó la actividad de control de gestión. Se evalúan aspectos financieros y presupuestarios utilizando el Sistema SAFyC. Se efectúan controles procedimentales que se remiten al Tribunal de Cuentas de la Provincia. Se realizan controles en inversión pública y proyectos de inversión y se intervienen los expedientes de los “servicios de la deuda”. El costo de los controles es la suma de los salarios del personal y de los insumos materiales</p>
8.2. Eficacia del control interno	C	<p>En los últimos tres años se efectuaron controles sobre la totalidad de los expedientes en los cuales existieron modificaciones patrimoniales, a instancias del compromiso y del ordenado al pago. Se realizaron cuatro auditorías anuales promedio</p>
8.3. Eficacia del control externo	B	<p>El Tribunal de Cuenta, TCRN, elabora un plan de actividades a realizar durante el año por las Áreas de Auditorías Generales, Auditorías Especiales, Auditoría de Empresas Públicas y Rendiciones de Cuentas. El total de controles a realizar depende del área determinado por la meta de control del Plan Anual. En auditorías generales es variable de año a año, a partir de las necesidades de control. El Área de auditorías de Empresas Públicas prevé la realización de un total de 17 auditorías por año acorde con igual número de empresas. En auditorías especiales, es variable de año a año, determinándose a partir de los lineamientos fijados por la SIGEN en el marco de la Red Federal de Control Público. El área de Rendiciones de Cuentas, prevé el examen mensual 39 organismos de la Administración</p>

		<p>Provincial, incluyendo fondos específicos. En los últimos tres años se ha cumplido con la realización de las actividades previstas en la planificación, verificándose en determinados supuestos la finalización de la actividad en un ejercicio posterior al previsto. El seguimiento de las recomendaciones formuladas por el TCRN a los organismos y entidades controladas forma parte de la planificación anual de actividades. Se evidencia un alto grado de acatamiento en recomendaciones vinculadas a ciertas temáticas y un grado menor en otras. Se realizan Controles de Legalidad conforme las competencias asignadas en la Constitución Provincial y la Ley Orgánica. En cuanto a controles de Gestión no se realizan como procedimiento específico. Se evalúan los aspectos financieros y presupuestarios sobre la cuenta de inversión. Se realizan controles de procedimientos y responsabilidades de los funcionarios/agentes. El TCRN en el ejercicio de sus funciones examina solo legalmente los procedimientos llevados a cabo para la ejecución de proyectos de inversión. Efectúa controles en la Deuda Pública en la cuenta de inversión elaborada y de rendición de cuentas de la Tesorería General de la Provincia. Según el presupuesto del TCRN para el presente ejercicio el costo promedio mensual asciende a \$8.000.000, correspondiendo el 95% de dicha cifra a gastos en personal. El total de agentes y funcionarios del organismo asciende a 115 personas.</p>
--	--	---

### III.2.9.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de	<b>Informes producidos por el sistema.</b>  <b>Encuestas a Funcionarios y Directivos.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.</b>

programación y ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo de los recursos reales y financieros.	<b>cuentas.</b>		
<b>PROPÓSITO</b> Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>RESULTADO</b> Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.	Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.
<b>COMPONENTES</b>  1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.	<b>PRODUCTO</b> Al finalizar el programa: <ul style="list-style-type: none"><li>• SIAF con módulos Planificación, Presupuesto, Contabilidad, Administración de Bienes, Tesorería en funcionamiento.</li><li>• Módulo de Gestión de deuda integrado en funcionamiento o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li><li>• Cantidad de Hardware adquirido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Constatación visual de SIAF en funcionamiento.</li><li>• Constatación visual Módulo crédito público o SIGADE en funcionamiento.</li><li>• Equipamiento informático hardware.</li><li>• Salidas del sistema.</li><li>• Entrevista a usuarios.</li></ul>	Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio. La Provincia opta por mantener el desarrollo de sus sistemas en lugar de adquirir un software en funcionamiento de otra Provincia o Nación.
2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA Re funcionalización, capacitación y	<ul style="list-style-type: none"><li>• 100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno</li></ul>	Presupuesto anual e informes presupuestarios.  Cantidad de	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y

asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.	<b>Provincial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5 capacitaciones en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</b></li> </ul>	<b>capacitaciones realizadas.</b>  <b>Evaluaciones de Asistente a las capacitaciones.</b>	<b>medición física y financiera de los programas.</b> <b>Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas en todas las etapas.</b>
<b>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>  Actualización, mejora y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuevo sistema de Gestión de Recursos Humanos funcionando.</b></li> <li>• <b>Cantidad de Hardware.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constatación visual del sistema de gestión de recursos humanos.</b></li> <li>• <b>Equipamiento de Hardware.</b></li> <li>• <b>Control y salidas del sistema.</b></li> </ul>	<b>El Gobierno Provincial y Autoridades se comprometen a actualizar y/o sustituir el sistema de Gestión de RR.HH.</b> <b>Las entidades gremiales no presentan reparo al cambio de sistema informático.</b>

### III.2.10. Tierra del Fuego

#### III.2.10.1. Información Institucional

Las autoridades superiores del Ministerio mostraron interés en sostener la modernización del Estado Provincial. Se denota una aceptable difusión en la información financiera, aunque incompleta en la expresión de los productos públicos y los resultados. Cuenta con ley de administración financiera, similar a la nacional. También está adherida, sin restricciones, a la ley nacional 25.917.

En materia normativa se rige mediante Ley de Administración Financiera y Sistemas de Control 495, Decreto Reglamentario N° 1122/02.

El sistema contable registra el gasto en las etapas de preventivo, definitivo, devengado, mandado a pagar y pagado. En administración de bienes existe un desarrollo e implementación del módulo de inventario como parte del sistema integrado S.I.G.A que mantiene estrecha relación con el de registración presupuestaria, siendo el registro de la etapa del devengado. No se aplica el FUCO.

El Órgano de Control interno está establecido por Ley Provincial N° 495, a solicitud del Contador General de la Provincia es la Auditoría Interna, encabezada por el Auditor General Adjunto, dependiente de la Contaduría General de la Provincia. El control externo es de naturaleza tribunalicia, con jerarquía constitucional. Los controles son de legalidad.

El presupuesto es elaborado bajo los cánones tradicionales. No se registra una evaluación de la gestión de la producción pública. El sistema de tesorería no trabaja con una CUT.



Algunas funcionalidades incluidas en el sistema SIGA refieren a operaciones de contabilidad General, formulación y registración Presupuestaria, tesorería y conciliaciones bancarias y algunas referidas a registro de deuda en el módulo de presupuesto.

Si bien el sistema informático Provincial presenta correctas funcionalidades, e integradas, según buenas prácticas, está desarrollado en viejas tecnologías, es poco amigable, de difícil mantenimiento. Las solicitudes Provinciales en torno a este tema se orientaron a desarrollar nuevamente el sistema.

El organismo principal en materia de recursos humanos es la Dirección de Recursos Humanos, que depende de la Secretaría General de Gobierno.

*En resumen*, no se ha avanzado en la consolidación de un sistema de AFG. Se requiere un fuerte compromiso institucional para contar con un moderno sistema de AFG complementado con una amplia capacitación y formulación de manuales de procedimientos.

#### *III.2.10.1.1. Compras y contrataciones públicas en la provincia*

A comienzos del año 2015 se instauró en la Provincia de Tierra del Fuego una nueva Ley de compras y contrataciones aplicable para todo el Sector Público Provincial no financiero (Ley Provincial Nº 1015), publicada en el Boletín Oficial Nº 3415 de la provincia.

De esta manera, se interpuso en la provincia una normativa moderna que resulta aplicable a un sinnúmero de alternativas de mejoramiento en los procedimientos de compras y contrataciones que involucren la incorporación de nuevas tecnologías y herramientas de comunicación.

Así, mecanismos como la subasta inversa electrónica, la reglamentación de las contrataciones en formato digital, la incorporación de herramientas tecnológicas para un mejoramiento y mayor facilidad de acceso en el Registro de Proveedores son aspectos que quedan contemplados en dicha normativa, lo cual permite una posterior implementación de tales aspectos bajo un marco legal que lo posibilita.

Esta Ley otorga a la Oficina Provincial de Contrataciones la facultad de ente rector en la materia, con funciones como las de proponer políticas de compras y contrataciones; dictar normas reglamentarias e interpretativas; mantener un registro actualizado de la normativa vigente en la materia; diseñar y administrar sistemas de información que permitan el seguimiento de las adquisiciones tanto por parte de la administración como de terceros y haciendo uso de los herramientas informáticas disponibles; diseñar y administrar el Registro de Proveedores del Estado (PROTDF); elaborar y aprobar el pliego único de bases y condiciones generales y confeccionar modelos de pliegos de bases y condiciones particulares en materias específicas; fijar y mantener actualizados los precios de referencias de los bienes y servicios que se adquieren en el Estado Provincial; brindar asesoramiento a las Unidades Operativas de Contrataciones así como también a los proveedores; llevar a cabo contrataciones para procurar el suministro de bienes y servicios a las jurisdicciones o entidades contratantes; y otras acciones fijadas en el marco de la reglamentación de la Ley.

En este sentido, se trata de una normativa moderna y abarcativa, que posiciona a la Oficina Provincial de Contrataciones bajo un rol de trascendental relevancia institucional para el logro de objetivos deseables en materia de gestión de compras y contrataciones en la provincia; otorgando debidos instrumentos y un marco normativo apropiado para que ésta pueda



[illegible]

5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	M1	D				D
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	M1	D*				D
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	M1	D*				D
5.4. Cobertura del gasto en Personal	M2	C	D			C+
6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA						
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	M1	B				B
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	M1	C				C
7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS						
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	M2	A	D			C+
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	M2	C	B	C		C+
8. SISTEMAS DE CONTROL						
8.1. Amplitud del control interno	M1	C				C
8.2. Eficacia del control interno	M1	B				B
8.3. Eficacia del control externo	M1	B				B

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS		
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales	C	<p>La Provincia no elabora directamente estimaciones macroeconómicas. Utiliza las estimaciones realizadas por Nación relativas a actividad, inflación, Coparticipación, entre otras. Para elaborar el Proyecto de Presupuesto se utiliza también esa información. Sin embargo como la obligación constitucional es presentar el proyecto de presupuesto antes del 31 de agosto de cada año, se producen leves inconsistencias en la proyección de recursos.</p> <p>La Provincia realiza estimaciones sobre recursos provinciales. Necesariamente incluye</p>

		<p><i>supuestos tácitos de actividad e inflación en su elaboración. Las estimaciones se calculan para el año corriente y para el año entrante. Se utilizan los escenarios macroeconómicos que prepara Nación.</i></p> <p><i>Toda la información relativa a la elaboración del presupuesto se presenta ante el Poder Legislativo con el proyecto en la comisión de Presupuesto.</i></p>
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	B	<p><i>Los análisis de recursos y gastos se realizan análisis de acuerdo a las necesidades en materia de decisión política, según surjan.</i></p> <p><i>El marco en materia fiscal está ordenado principalmente por tres normas: por la propia Constitución Provincial, que pone un límite al endeudamiento y a los gastos de funcionamiento incluido el gasto en personal; por adhesión a Ley de Responsabilidad Fiscal; y por la Ley de Compromiso Fiscal y Transparencia de la Gestión Financiera. La provincia cuenta con un sitio web donde se publican datos Gestión Transparente y en la página del Ministerio de Economía se publican los datos de Responsabilidad Fiscal.</i></p> <p><i>Trimestralmente el Poder Ejecutivo debe informar a la Legislatura sobre ejecución de recursos y de gastos. No está contemplado en ninguna norma que se deba informar un marco fiscal, más que en la elaboración del proyecto de Presupuesto. El seguimiento del marco fiscal se hace en función del requerido por la Ley de Responsabilidad Fiscal.</i></p> <p><i>A su vez, la Ley Provincial n° 487 De Compromiso Fiscal y Transparencia de la Gestión Financiera prevé normas sobre el compromiso legal, formal y efectivo de las condiciones y obligaciones fiscales y presupuestarias de la Administración Pública Provincial no Financiera.</i></p> <p><i>Está adherida a la Ley 25.917 por medio de la Ley Provincial n° 694 sancionada el 27/04/06. Según lo indicado, se realiza con reserva a lo dispuesto en el artículo 21 de la ley nacional, en razón de lo establecido en el artículo 70 de la Constitución de la Provincia (Art. 70: “La Legislatura podrá autorizar, mediante leyes especiales sancionadas con el voto de los dos tercios de sus miembros, la captación de empréstitos o la emisión de títulos públicos con base y objeto determinados, los que no</i></p>

		<i>podrán ser utilizados para equilibrar los gastos de funcionamiento y servicios de la administración. En ningún caso la totalidad de los empréstitos adquiridos o títulos públicos emitidos, comprometerán más del veinticinco por ciento de los recursos ordinarios del Estado Provincial”). Asimismo, se hace idéntica reserva a lo estipulado en el inciso III) del artículo 32 de la mencionada norma, en lo referente al régimen de sanciones que contempla.</i>
1.3. Indicador Planificación Estratégica:	C	<i>Se observa que los ministerios poseen definida su misión y funciones, pero no se pudo constatar la existencia de una agenda de gobierno global ni a nivel ministerial. Manifestaron funcionarios que las políticas de gobierno se reflejan mediante la descripción de actividades a desarrollar por las distintas unidades de jurisdicción. Las mismas informan a la Dirección General de Presupuesto, en función a sus propios objetivos y políticas de Estado, las necesidades de bienes y servicios a requerir para su cumplimiento</i>
<b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>		
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	B	<i>La Provincia presenta un proyecto de presupuesto anual y en ocasiones ha presentado presupuesto plurianual. Se especifican en los planes de obras las estimaciones plurianuales. No realiza decreto de distribución de créditos en presupuesto plurianual. El presupuesto Incluye clasificación de los recursos por rubro, económica y por origen, y respecto al gasto por su objeto, finalidad, y clasificación económica. En el presupuesto anual se elabora un presupuesto operativo previo a la distribución de créditos. No trabaja con presupuesto por programas, sino por insumo, hasta el mínimo detalle. El presupuesto anual toma como base lo indicado como objetivos y políticas por los ministerios más estimaciones propias de recursos provinciales y nacionales. Mantiene relación con presupuestos anteriores en cuanto requieran continuidad de programas estratégicos.</i>
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)	B+	<i>Desde la Dirección General de Presupuesto se elabora anualmente una Resolución mediante la cual se aprueba el Plan de Trabajo para la</i>

		<p>elaboración del Proyecto de Ley de Presupuesto. En esta resolución se incluyen tareas, reuniones con las jurisdicciones con el objeto de brindar capacitaciones, describir el escenario macroeconómico y comunicar los techos presupuestarios.</p> <p>Establecen techos presupuestarios de acuerdo a la ejecución de los gastos del ejercicio en vigencia y de las políticas públicas definidas para el ejercicio próximo. No todos los anteproyectos se reciben en tiempo y forma. Cada ministerio o jurisdicción cuenta con 3 semanas para la carga del anteproyecto en sistema informático.</p> <p>El Ministerio de Economía a través de la Dirección General de Presupuesto consolida la información del anteproyecto y realiza los ajustes necesarios para luego elaborar el documento definitivo. Aprobado el proyecto por parte del Ministro de Economía el Gobernador es quien lo remite a la Legislatura.</p> <p>El proyecto de presupuesto contiene el proyecto de Ley y Planillas Anexas, es acompañado por un Mensaje describiendo las pautas macro fiscales previstas, principales políticas y obras públicas que se plantean para el ejercicio próximo.</p>
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)	D+	<p>Si bien la Constitución establece que se debe presentar el presupuesto por actividades y programas, en la práctica no se da. La operatividad diaria del presupuesto está basada en criterios definidos por el sistema SIGA. La distribución de partidas establecida por los decretos posteriores a la sanción de la ley de presupuesto de cada año se realiza siguiendo los parámetros del SIGA específicamente, lo que se denomina Unidad de Crédito e inciso del gasto.</p> <p>Unidad de Crédito (UC) "acumula créditos de distintas unidades de Gastos". Es una clasificación combinada, por Responsable Presupuestario (Jurisdicción), Finalidad Función, Zona Geográfica, Financiamiento.</p> <p>Unidad de Gastos (UG) es una clasificación combinada, definida por Responsable Presupuestario, Responsable Ejecutor, Actividad; Zona Geográfica, y, finalmente, Unidad de Crédito.</p>

		<p><i>Actividad es una especie de descripción de una Finalidad Función a nivel desagregado, existen Actividades Objetivos y Actividades de Apoyo o Tareas.</i></p> <p><i>Finalmente, muchas estimaciones se realizan de forma incremental para algunos gastos.</i></p>
<p>2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA)</p>	B+	<p><i>El Poder Legislativo convoca al momento del tratamiento del proyecto de presupuesto a todos los Ministros y Secretarios de Estado para que brinden información sobre la ejecución del año en curso y sobre las políticas de Estado que aplicarán en sus áreas. Para el tratamiento debe tener previamente dictamen Según fuentes provinciales el presupuesto para el año 2014 se aprobó por Ley Provincial n° 959 el 5/12/13, para el año 2015 fue aprobado por Ley n° 1009 el 04/12/14y para el ejercicio 2016 fue aprobado mediante la Ley n° 1061 sancionada el 30/12/2015.</i></p> <p><i>Cada ejercicio se faculta al Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Economía a realizar modificaciones presupuestarias para reestructurar los saldos disponibles en los créditos presupuestarios de sus jurisdicciones, de acuerdo a necesidades de funcionamiento, para una finalidad distinta a la prevista, para asegurar el funcionamiento de las áreas.</i></p>
<b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>		
<p>3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos</p>	A	<p><i>Se considera ejecutado el presupuesto Provincial al devengarse un gasto (art.31 Ley 495 de Administración Financiera), siendo obligatorias las Preventivo, definitivo, devengado, mandado a pagar y pagado.</i></p> <p><i>Se registra una afectación (compromiso) preventiva (de corresponder): en la instancia del autorizado del gasto en el caso de tramitaciones por Fondos Permanentes y en el momento de la autorización de la Nota de Pedido en tramitaciones generales.</i></p> <p><i>Se registra un compromiso (definitivo). En tramitaciones generales se registra en el sistema de compras cuando se emite la orden de compra</i></p> <p><i>Se devenga el gasto: contra factura conformada por prestación de servicios o entrega de bienes</i></p> <p><i>Se ordena a pagar el gasto: previa intervención de la Auditoría Interna, si no hay observaciones se procede a suscribir el acto administrativo de aprobación del gasto.</i></p>

		<p><i>Posteriormente al recibirse el bien o prestado el Servicio de conformidad se ordena mandar a pagar.</i></p> <p><i>Se paga el gasto: suscripta la orden de pago por el Contador General o Sub Contador se remite a la tesorería para su cancelación.</i></p> <p><i>El tiempo transcurrido entre la recepción de la factura y el pago de la misma es de aproximadamente 30 días, aunque a veces puede superarlo.</i></p> <p><i>Se generan atrasos en la carga de los comprobantes de gasto, según fuentes provinciales en servicios básicos, en seguros y en prestaciones asistenciales.</i></p>
3.2. Construcción de la información financiera.	B	<p><i>Ley 495 de Administración Financiera, Resoluciones de Contaduría General de procedimientos de rendición y registros de gastos, siendo las normativas provinciales similares a la Nacional. En la Provincia tienen conocimiento de las NICSP, pero no se aplican. Cuentan con un sistema integrado de contabilidad patrimonial y presupuestaria, realizándose las registraciones automáticas en las etapas del devengado y pagado, las imputaciones por Fondos Permanentes y las registraciones de los servicios de deuda, generándose los asientos simultáneamente en cada instancia. Desde el módulo de deuda se generan los registros de recursos y gastos presupuestarios y contables de manera simultánea.</i></p>
3.3. Adquisiciones estatales	B	<p><i>La Oficina Provincial de Contrataciones mantiene bases de datos y recopila estadísticas de aprovisionamiento que permiten fortalecer el planeamiento, seguimiento y control de las compras y contrataciones. En la mayoría de los casos en que se recurre a contrataciones directas se busca ampliar la cantidad de propuestas de precios tanto como sea posible, disponiendo en la página web del organismo todas las oportunidades para proveedores, tanto se trate de licitaciones públicas o privadas como de contrataciones directas. Asimismo, en el sitio web de la Oficina Provincial de Contrataciones se expone toda la normativa vigente.</i></p> <p><i>Durante 2015 se impulsó una nueva Ley de compras y contrataciones que da lugar al involucramiento de nuevas TIC's con los</i></p>



		<p>procesos de adquisiciones del Estado Provincial, abriendo el camino hacia una modernización en la gestión de este aspecto. Las reclamaciones se desarrollan en forma apropiada. Las mismas son analizadas por la Comisión Evaluadora del organismo, solicitando ésta dictámenes técnicos y/o jurídicos en caso de resultar necesario. No obstante, este procedimiento se efectúa como etapa preparatoria al acto de adjudicación. Una vez dispuesto dicho acto, las reclamaciones se cursan por vía recursiva, aplicando en su totalidad la Ley Provincial de Procedimiento Administrativo, tomando la resolución del reclamo la Secretaría Legal y Técnica de la Provincia. Para esta gestión no se aplican cargos y existen procedimientos preestablecidos para su curso.</p>
3.4. Atraso en el pago de gastos	C	<p>No se cuenta con estadísticas de seguimiento en este sentido, aunque se tiene conocimiento de que los plazos de pagos previstos en la normativa no se cumplen en la mayoría de los casos. En igual sentido, no se cuenta con vigilancia y seguimiento del volumen, antigüedad y composición de los atrasos, lo que imposibilita que el organismo realice un diagnóstico concreto sobre este aspecto y pueda dar seguimiento al mismo en el tiempo.</p>
3.5. Controles internos del gasto no salarial	B	<p>La normativa vigente establece una adecuada separación de funciones para los diferentes momentos de gasto, con responsabilidades institucionales claramente identificadas y definidas. Los controles existentes corresponden a criterios de asignación presupuestaria, pero no refieren a la disponibilidad de efectivo para realizar las compras y contrataciones planteadas. En igual sentido, se expone información relacionada a que en la totalidad de los casos se daría cumplimiento efectivo a los procedimientos de pago establecidos, sin el conocimiento de casos en los que excepcionalmente se haya sorteado algún procedimiento en este sentido.</p>
<b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>		
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	<p>De las entrevistas realizadas surge que la Provincia utiliza FUCO. No fue posible obtener evidencia extra que respalde el indicador.</p>
4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)	C+	<p>Registra activos financieros y no financieros. Para los activos financieros se registra la</p>



		<p><i>tenencia de Títulos y Valores, Plazo Fijos, Cuentas a cobrar originadas en la venta de bienes y servicios y en Anticipos de coparticipación a municipios, adelantos a proveedores y contratistas. Respecto al registro de activos fijos, resulta importante destacar el desarrollo e implementación del módulo de inventario, el cual forma parte del sistema integrado S.I.G.A. Este módulo mantiene estrecha relación con el de registración presupuestaria, siendo el registro de la etapa del devengado el disparador no tan solo de los respectivos asientos contables e impactos presupuestarios, sino que nutre en forma automática la base de datos de bienes de uso e intangibles pendientes de inventariar en el citado módulo de inventario. Estos bienes pendientes de inventariar modifican su condición al de bienes inventariados una vez, son remitidos para el alta de los cargos patrimoniales e identificación física.</i></p> <p><i>Para incorporaciones al activo Provincia de bienes de uso en forma extrapresupuestaria, como ser el caso de una donación recibida. El registro se efectúa una vez que el expediente de tramitación es remitido a la Dirección de Patrimonio, para su alta manual, la generación del cargo patrimonial, identificación física del bien y en forma automática, el registro contable en el activo.</i></p> <p><i>Las disposiciones relativas a las ventas, transferencias y donaciones de activos fijos, se observa en la Ley Provincial N°1015.</i></p>
4.3. Gestión de la deuda (PEFA)	B	<p><i>El órgano rector es la Secretaría de Hacienda, los registros se encuentran al día. La normativa establece limitaciones al destino del crédito, facultando al Ejecutivo a tomar decisiones de endeudamiento. No utiliza un sistema informático específico para el seguimiento de la deuda, entre otras cosas porque la escasez de instrumentos operados hasta el momento no lo ha requerido.</i></p>
4.4. Desempeño en materia de deuda	B	<p><i>El nivel de endeudamiento se encuentra muy por debajo del umbral originalmente establecido por la LRF. La deuda denominada en moneda extranjera ocupa una porción minoritaria y el Estado Nacional ocupa alrededor de 40% del total de deuda.</i></p>
<b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>		
5.1. Indicador de	D	Según lo informado se evalúa en caso de que

<i>Evaluación Presupuestaria</i>		se presente una necesidad de crédito el área solicita una modificación presupuestaria. La Provincia se encuentra trabajando para fortalecer la evaluación, pero sin grandes avances.
<i>5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)</i>	<i>D</i>	<i>No fue posible obtener evidencia que respalde el indicador</i>
<i>5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)</i>	<i>D</i>	<i>No fue posible obtener evidencia que respalde el indicador</i>
<i>5.4. Cobertura del gasto en Personal</i>	<i>C+</i>	<i>El nivel de planta de personal se ubica por muy por encima del promedio de las provincias argentinas, y el nivel de gasto de personal ocupa una proporción significativa del gasto total de la provincia si se compara con otras provincias</i>
<b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>		
<i>6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios</i>	<i>B</i>	<i>Si bien los clasificadores presupuestarios son similares a los Nacionales, según Resolución del Ministro de Economía 863/14, no permite el sistema el uso de clasificación programática.</i>
<i>6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)</i>	<i>C</i>	<p>La Provincia se encuentra incluida en el grupo 4 de cumplimiento de ASAP. Las Provincias incluidas presentan falencias como información incompleta o fuera de un plazo de seis meses, y que como mínimo publican el Presupuesto 2016.</p> <p>Desde la Provincia manifiestan que la información requerida para Responsabilidad Fiscal se publica semestralmente, siendo los principales impedimentos para cumplir los plazos legales la dificultad para consolidar información. Esto en general por el retraso en el envío de información desde los Organismos Descentralizados al Ejecutivo para consolidación y posterior envío para la validación. La provincia no cuenta con un sistema homogéneo para todos los organismos.</p> <p>La información más compleja de recabar es la Situación del Tesoro, la cual se obtiene con precisión sólo al cierre del ejercicio, dada la mecánica de registro de la información.</p>
<b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b>		
<i>7.1. Indicador Sistemas Informáticos</i>	<i>C+</i>	<i>El sistema informático se denomina SIGA (Sistema de Gestión Administrativa), data del año 2005 y actualizado en 2016. Es un</i>

		<p>desarrollo estandarizado por la Empresa Nómade y customizado por la Provincia. Cuenta con módulos de: Formulación Presupuestaria, Registración Presupuestaria, Sistema de Compras (desde la nota de pedido hasta la emisión orden de compra), Conciliaciones Bancarias, Contabilidad General, Almacenes, Inventario, Recursos Humanos, Tesorería, Deuda Pública, Subsidios, y Servicios Públicos. Los módulos están integrados y los registros son automáticos.</p> <p>La liquidación de haberes se realiza por un sistema propio que denominan TERCOP, que se impacta al sistema SIGA, generando este la imputación presupuestaria de las liquidaciones a fin de proceder a emitir las OP. La gestión de Recursos Humanos se realiza por SIGA.</p> <p>Las declaraciones juradas que se presentan a AFIP, se genera la información desde el sistema de liquidación de haberes e impacta en el SIAP para la presentación del 931. La liquidación por retenciones de Impuesto a las Ganancias, se carga manualmente en función de las liquidaciones de haberes de agentes a los que se les retengan impuesto. Para Rentas de la provincia, se generan automáticamente las declaraciones juradas desde el SIGA para presentar ante AREF.</p> <p>El sistema está desarrollado en 4GL, aplicación cliente/servidor. Es un sistema integrado por módulos.</p> <p>Es centralizado, de ingreso con doble autenticación, la primera es una validación de AD y la segunda es la validación propia del sistema. Según fuentes provinciales es poco amigable y la obsolescencia tecnológica dificulta el mantenimiento.</p> <p>Los recursos humanos se gestionan a través de Siga Haberes que es un sistema desarrollado en VB que se integra con SIGA mediante el intercambio de archivos.</p> <p>Mediante un archivo se relaciona con las cuentas Bancarias al Banco de la Provincia de Tierra del Fuego y el mismo distribuye en los demás bancos, al igual que AFIP, mientras que las conexiones con Rentas de la Provincia son en Papel.</p>
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	C+	Mantienen separados los sistemas de Liquidación de Haberes y de Gestión de

		<p><i>Recursos Humanos, con una importante porción de información que no está integrada a nivel de sistemas informáticos. En el pasado se han realizado pases a planta muy significativos y actualmente se aplican criterios de selección por mérito, en el marco de un acceso muy limitado de nuevos empleados.</i></p>
<b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>		
<p><i>8.1. Amplitud del control interno</i></p>	C	<p><i>El Órgano de Control establecido por Ley Provincial N° 495, a solicitud del Contador General de la Provincia es la Auditoría Interna, encabezada por el Auditor General Adjunto, dependiente de la Contaduría General de la Provincia. El artículo 97 define a la Auditoría Interna como un servicio a toda la organización que consiste en un examen previo, concomitante y/o posterior de las actividades financieras y administrativas de las entidades a que hace referencia la ley. La Contaduría General y la Auditoría Interna dependen del Ministerio de Economía. El plan de trabajo anual establece metas y políticas de trabajo. La mayoría de los controles refieren a legalidad y al cumplimiento de la normativa de procedimiento establecida, determinando desviaciones de las mismas y su aplicación. La Auditoría Interna no realiza controles de gestión en sentido estricto, estableciéndose los alcances del mismo en los procedimientos normativos. A la fecha del relevamiento la Auditoría interna no intervino en el control de Inversión Pública y/o Proyectos de Inversión. En materia de deuda pública La Contaduría General tiene un área específica, la cual realiza los controles que se derivan de sus funciones.</i></p>
<p><i>8.2. Eficacia del control interno</i></p>	B	<p><i>Según la modalidad de trabajo establecida en la Ley Provincial N° 495, al ser concomitante, no se puede prever una cantidad anual de intervenciones. Es más, no se encuentra prevista la opción de muestreo a los efectos de control. Realizó los siguientes controles durante los últimos tres años: 2014: 7.455. Intervenciones. 2015: 7.675. Intervenciones.</i></p>

		<p>2016: 4.907. intervenciones a la fecha Según fuentes provinciales al ser la A.I. un órgano dependiente de la Contaduría General de la Provincia, las recomendaciones se implementan a través de las modificaciones que introduce esta como órgano rector de los procedimientos administrativos, en las reglamentaciones y procedimientos con participación de la A. I. y sus informes respecto de gestión administrativa y procedimientos. De las más relevantes a tener en cuenta son las referidas a mecanismos de control y rendición de cuentas. Realiza controles de Gestión. Los profesionales intervinientes en la Auditoría Interna son 7 Contadores Públicos; 2 Arquitectos; 1 Abogado, 9 Administrativos.</p>
8.3. Eficacia del control externo	B	<p>Es de naturaleza tribunalicia, con jerarquía Constitucional. No tiene facultades de control previo, lo hace excepcionalmente a pedido del Ejecutivo Provincial y es control de legalidad.</p>

### III.2.10.3. Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN</b></p> <p>Contribuir a mejorar la oportunidad, coherencia y veracidad de la Información en materia económica, financiera, patrimonial y de gestión de resultados que permita una eficaz y eficiente programación y ejecución de sus políticas, programas y proyectos, del proceso de toma de decisiones y otorgue mayor capacidad en el control del manejo de los recursos reales y financieros.</p>	<p><b>IMPACTO</b></p> <p>Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas.</p>	<p>Informes producidos por el sistema.</p> <p>Encuestas a Funcionarios y Directivos.</p>	<p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.</p>
PROPÓSITO	RESULTADO		

Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.	<b>Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.</b>	<b>Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.</b>	<b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs.</b>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p><b>1.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b> Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.</p>	<p><b>PRODUCTO</b> <b>Al finalizar el programa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SIAF con módulos Planificación, Presupuesto, Contabilidad, Administración de Bienes, Tesorería en funcionamiento.</li> <li>• Módulo de Gestión de deuda integrado en funcionamiento o puesta en funcionamiento de SIGADE.</li> <li>• Cantidad de Hardware adquirido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatación visual de SIAF en funcionamiento.</li> <li>• Constatación visual Módulo crédito público o SIGADE en funcionamiento.</li> <li>• Equipamiento informático hardware.</li> <li>• Salidas del sistema.</li> <li>• Entrevista a usuarios.</li> </ul>	<p><b>Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio.</b> La Provincia opta por mantener el desarrollo de sus sistemas en lugar de adquirir un software en funcionamiento de otra Provincia o Nación.</p>
<p><b>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</b> Re funcionalización, capacitación y asesoramiento de la programación presupuestaria orientada a resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % de las redes programáticas ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</li> <li>• 5 capacitaciones en materia de Gestión y presupuesto para Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto anual e informes presupuestarios.</li> <li>• Cantidad de capacitaciones realizadas.</li> <li>• Evaluaciones de Asistente a las capacitaciones.</li> </ul>	<p><b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas.</b> Los sistemas Informáticos permiten la carga de agenda de gobierno y mediciones físicas</p>

			en todas las etapas.
<b>3.FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>  Apoyo en la mejora de sistemas de gestión de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuevo sistema de Gestión de Recursos Humanos funcionando.</b></li> <li>• <b>Cantidad de equipo de Hardware incorporado</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Constatación visual del sistema de gestión de recursos humanos.</b></li> </ul>	<b>El Gobierno Provincial y Autoridades se comprometen a actualizar y/o sustituir el sistema de Gestión de RR.HH. Las entidades gremiales no presentan reparo al cambio de sistema informático.</b>

### III.2.11. Diagnóstico comparado

En función del diagnóstico realizado sobre cada provincia en base a los indicadores y dimensiones PEFA consideradas, es posible resumir los hallazgos obtenidos utilizando una perspectiva comparativa de éstos, a los fines de detectar las falencias que resultaron comunes y disímiles a las múltiples realidades provinciales sobre las que se focalizó el presente estudio.

INDICADORES DE DESEMPEÑO	MENDOZA	NEUQUEN	SALTA	CORRIENTES	JUJUY	SANTIAGO	ENTRE RIOS	MISIONES	RIO NEGRO	TIERRA DEL FUEGO
1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales	B	C+	B	C	D+	C+	B	C	C	C
1.2. Indicador de Estrategia fiscal	B	B+	B	B	D+	B	B	C+	C+	B
1.3. Indicador Planificación Estratégica	C	B	C	B	C	C	C	C	C	C
2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto	B+	B	C+	B	D+	B	B	D+	B	B
2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto	B+	A	B	C	C	B+	B+	B	B+	B+
2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto	D+	C+	D+	C	D	D+	C+	D	C	D+
2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria	C	D+	B	D	B+	B	B+	C+	B+	B+
3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos	B	A	C	A	A	C	B	C	A	A
3.2. Construcción de la información financiera.	B+	B	D+	B+	C+	C	B	C	B+	B
3.3. Adquisiciones estatales	C	B	B+	C	D	D	C+	D	C+	B
3.4. Atraso en el pago de gastos	C	B	B	C	C	C+	B	C	C	C
3.5. Controles internos del gasto no salarial	B	B	B	C	D+	D+	B	D+	B	B
4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D
4.2. Gestión de los activos públicos	B	C	D+	B+	D	C	C+	C	D+	C+
4.3. Gestión de la deuda	B	B	B	B+	D	D	B	B	B+	B
4.4. Desempeño en materia de deuda	C	B	C	A	A	B+	B	A	A	B
5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria	C	C	C	D	D	D	C	D	C	D
5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos	D	D	D	B	D	D	C	D	C	D
5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos	C	C	D	B	D	D	C	D	B	D



5.4. Cobertura del gasto en Personal	B	D+	B+	B	C	A	B	A	C	C+
6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios	D	B	D	B	D	B	A	C	A	B
6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)	B	A	C	C	D	C	B	C	B	C
7.1. Indicador Sistemas Informáticos	B	C+	D	B	D	D	B	C	C	C+
7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos	D+	A	B+	D+	C	D	C	C	C+	C+
8.1. Amplitud del control interno	A	B	B	B	D	C	B	D	B	C
8.2. Eficacia del control interno	D*	C	B	C	D	D	C	C	C	B
8.3. Eficacia del control externo	B	B	B	C	D	C	B	C	B	B

En los siguientes cuadros se muestran los resultados obtenidos de los relevamientos realizados en forma comparada. En primer lugar se comparan los aspectos institucionales y algunos componentes claves de los sistemas de administración financiera.

	MENDOZA	NEUQUEN	SALTA	CORRIENTES	JUJUY	SANTIAGO	ENTRE RIOS	MISIONES	RIO NEGRO	TIERRA DEL FUEGO
<b>MARCO LEGAL</b>										
Ley Administración Financiera	Ley 8706 DR 1005/15	Ley 2141	-	Ley 5571	Ley 4958	Ley 6.933 (N.V.)	Ley 5.140	Ley VII – Nº47 (N.V.)	LEY H 3186	LEY 495
Ley de Contabilidad	-	-	Ley 705/57 (t.o.1972)	-	-	-	-	-	-	-
Planificación Estratégica	BAJA	MEDIA	BAJA	BAJA	NULA	BAJA	BAJA	NULA	BAJA	BAJA
<b>PRESUPUESTO</b>										
Documento proyecto Presupuesto	N/E	PIAP	PLANILLA CÁLCULO	SISTEMA	SISTEMA / PLANILLA DE CALCULOS	PLANILLA CÁLCULO	SISTEMA	SISTEMA NO INTEGRADO	SISTEMA	SISTEMA
Elaboración Cuenta Ahorro Inversión Financiamiento	SISTEMA	SISTEMA / PIAP	SISTEMA	SISTEMA	PLANILLA CÁLCULO	PLANILLA CÁLCULO	SISTEMA	S/D	SISTEMA	SISTEMA
Aplica Gestión para	NO APLICA	PARCIAL	NO APLICA	PARCIAL	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA

Resultados										
Aplica presupuesto por programas	NO APLICA	APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	APLICA	APLICA	NO APLICA	APLICA	NO APLICA
Clasificadores Presupuestarios Homogéneos Nación	NO	SI	PARCIAL	SI	NO	SI	SI	NO	SI	PARCIAL
Mediciones Físicas en sistema	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Evaluaciones Presupuestarias	PLANILLA CÁLCULO	PLANILLA CÁLCULO	PLANILLA CÁLCULO	NO REALIZA	PLANILLA CÁLCULO	NO REALIZA	PLANILLA CÁLCULO SISTEMA	NO REALIZA	N/E	NO REALIZA
Dispone Información Gerencial	SI	SI	NO	N/E	NO	NO	N/E	N/E	N/E	N/E
Recaudado- Presupuestado promedio últimos 3 años	103%	110%	127%	113%	N/E	146%	108%	175%	N/E	N/E
Ejecutado-Presupuestado promedio últimos 3 años	104%	114%	117%	94%	N/E	150%	113%	135%	N/E	N/E
CONTABILIDAD										
Integración del sistema	MEDIA	MEDIA	NULA	MEDIA	NULA	BAJA	MEDIA	MEDIA	MEDIA	MEDIA
Contabilidad automática	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI
Contabilidad Presupuestaria / Partida doble	SI / SI	SI / SI	SI / SI	SI / SI	SI / NO	SI / SI	SI / SI	SI / NO	SI / SI	SI / SI
Etapas de ejecución del gasto	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	DEVENGADO	COMPROMISO	DEVENGADO	COMPROMIS O-ORDENADO A PAGAR	DEVENGADO	DEVENGADO
Normas Internacionales de Contabilidad	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA
TESORERÍA										
Cuenta única de Tesoro / FUCO / PARCIAL	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO	FUCO
ADMINISTRACIÓN BIENES										
Altas, bajas y modificaciones	MODULO CONTABILIDAD AD	MODULO PATRIMONIO	MODULO CONTABILIDAD AD	MODULO CONTABILIDAD AD	MODULO CONTABILIDAD AD	MODULO CONTABILIDAD AD	MODULO CONTABILIDAD	MODULO CONTABILIDAD AD	MODULO CONTABILIDAD AD	SISTEMA

Inventario	SISTEMA	EN DESARROLLO	PLANILLA CÁLCULO	EN DESARROLLO	PLANILLA CÁLCULO	PLANILLA CÁLCULO	EN DESARROLLO	EN DESARROLLO	EN DESARROLLO	SISTEMA
Control	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
<b>CONTROL INTERNO</b>										
Encargado Control Interno	Auditoría Interna (N.I.)	CONTADURÍA	CONTADURÍA	CONTADURÍA	SINDICATURA (N.I.)	CONTADURÍA	CONTADURÍA	CONTADURÍA	CONTADURÍA	CONTADURÍA
Tipo Control	INTEGRAL	FORMAL	FORMAL	FORMAL	INTEGRAL	FORMAL	FORMAL	LEGITIMIDAD	LEGALIDAD	LEGAL
Oportunidad de Control	POSTERIOR	PREVIO	PREVIO	PREVIO	POSTERIOR	PREVIO	PREVIO	PREVIO - CONCOMITANTE	PREVIO	PREVIO, CONCOMITANTE Y/O POSTERIOR
<b>CONTROL EXTERNO</b>										
Encargado Control Interno	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	AUDITORIA	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS	TRIBUNAL DE CUENTAS
Tipo Control	LEGAL	LEGAL	INTEGRAL	INTEGRAL	LEGAL	LEGAL	LEGAL	LEGAL	LEGAL	LEGAL
Oportunidad de Control	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	PREVIO	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR	POSTERIOR

*N.I.: No implementado; N.V.: No vigente Fuente: IERAL*

Tal como se puede observar en el cuadro 3 de las 10 Provincias visitadas no aplican Ley de Administración Financiera. En Salta se encuentra vigente la Ley de Contabilidad, mientras que en las otras dos provincias se aprobaron las Leyes de administración financiera pero nunca entraron en vigencia. Este tema destacado en el cuadro es fundamental porque brinda el marco propicio para la implementación de los sistemas.

Otro de los puntos importantes destacados en el cuadro es uso de la etapa de compromiso como ejecución del gasto en las Provincias de Santiago del Estero y Misiones. Las provincias no han adaptado su contabilidad a uno de los principios de las reformas, el de realidad económica, como consecuencia de la no vigencia de sus leyes.

Los sistemas de presupuesto en su mayoría presentan fuertes problemas de programación presupuestaria, seguimiento de los programas presupuestarios y evaluación de los mismos. Algunas Provincias, como el caso de Mendoza, tienen dificultades para hacer seguimiento de la obra pública. La falta de registros físicos en los sistemas es uno de los principales inconvenientes para cumplir con la programación. En las provincias que presentan avances en la materia, la ausencia de registros físicos en la instancia de ejecución imposibilita el seguimiento, aun cuando fue contemplado en la programación y el presupuesto.

En los recursos y gastos efectivos, respecto de las estimaciones presupuestarias, se observa que las provincias de Salta, Santiago del Estero y Misiones presentan los mayores desvíos. Las tres provincias se destacan causalmente por no tener vigente ley de administración financiera.

La contabilidad en las provincias se muestra como el sistema más sólido, con excepción de Salta, Santiago del Estero y Misiones. La Provincia de Salta no presenta la Cuenta General del Ejercicio desde el año 2011, debido a las complejidades del sistema informático. En el caso de Santiago del Estero y Misiones la deficiencia de la contabilidad surge de las complejidades normativas y la obsolescencia tecnológica. En materia normativa contable, si bien la mayoría de las provincias conoce las NICPSP, no la han adaptado a sus realidades.

Los sistemas de administración de bienes son los más atrasados. Todas las provincias presentan problemas para controlar los bienes muebles, en algunos casos los inmuebles y mantienen conflictos con los responsables patrimoniales. El alta en su mayoría es a través del sistema contable, pero carecen de un inventario que les permita hacer un seguimiento de los bienes físicos.

Todas las provincias trabajan con fondo único de cuentas oficiales (FUCO). Algunas provincias como Neuquén aducen razones en la obligación del contador general de autorizar las órdenes de pagos y las consecuencias burocráticas de utilizar la CUT en este marco. Cabe aclarar que el indicador mide en nivel de desarrollo de la cuenta única del tesoro, no el desempeño financiero de las tesorerías. Un dato adicional relevado fue la programación de tesorería, la que se realiza en gran parte de las provincias mediante planillas de cálculos. Finalmente se consultó respecto a las conciliaciones bancarias en el sistema, obteniendo respuestas negativas en la mayoría de las Provincias.

En materia de **crédito público**, en términos generales, todas las provincias analizadas presentan niveles de endeudamiento inferiores a los originalmente establecidos por la Ley de Responsabilidad Fiscal 25.917 (los servicios no debían superar el 15% de los ingresos corrientes netos de coparticipación a municipios). Esto ha ocurrido entre otras cosas por la falta de acceso al financiamiento que enfrentó Argentina en los últimos años, al estar en cesación de pagos.

Adicionalmente, alrededor de la mitad de las provincias tienen al Estado Nacional como principal acreedor (como en los casos de Corrientes, Jujuy, Misiones y Río Negro). Por el contrario, las provincias que han recurrido a otras fuentes de financiamiento, generalmente se encuentran con endeudamiento expuesto a variaciones del tipo de cambio (especialmente, Mendoza, Neuquén y Salta). De acuerdo con dicha situación, las provincias con menor nivel y complejidad del endeudamiento han desarrollado escasa capacidad institucional para el análisis, el seguimiento y la proyección de deuda.

Además de las reglamentaciones nacionales, que establecen límites numéricos al nivel de endeudamiento, gran parte provincias cuentan con límites propios, establecidos en leyes o constituciones provinciales (Neuquén, Salta, Corrientes, Misiones, Entre Ríos y Tierra del Fuego), aunque estos límites son más holgados que el citado previamente, correspondiente al texto original de la LRF.

En términos generales, cada jurisdicción cuenta con sistemas de registro contable y de información financiera generales en los cuales se realiza el registro de operaciones de endeudamiento. Al requerir esta información, sin embargo, en la mitad de los casos no pudo obtenerse información detallada y precisa con actualización al segundo trimestre del 2016, ya que en muchos casos sólo se obtuvieron cierres al 31 de Diciembre de 2015. La información de deuda pública es escasa en general, no puede conocerse de manera ágil la estrategia de endeudamiento gubernamental y los usos previstos para los fondos obtenidos, ya que en general no se realizan publicaciones a tal efecto.

De acuerdo con esta situación, y además teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, se destaca que la gestión de la información específica sobre perfiles de vencimientos, exposición a variaciones en las condiciones macroeconómicas y proyecciones de endeudamiento no está sistematizada, es una tarea generalmente realizada ad-hoc con herramientas genéricas, como planillas de Excel construidas a tal efecto. En este sentido, se ven oportunidades de mejora, especialmente teniendo en cuenta las mayores posibilidades de acceso al financiamiento que se abren a partir del 2016. Para ello, herramientas especializadas, como la denominada SIGADE u otras, podrían ser utilizadas en común en los sistemas provinciales, a los fines de facilitar el intercambio de información fiscal con el nivel nacional de gobierno, como también para dotar a las jurisdicciones de herramientas más completas. Asimismo, se destaca la necesidad incorporar mayor integración entre sistemas de información financiera y las herramientas de gestión del crédito público, como la de realizar capacitaciones adecuadas, en caso de introducir mejoras en los sistemas.

Se muestran los resultados de los indicadores vinculados a **crédito público** en los cuadros siguientes:

	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
<b>Existencia de órgano específico con rango de Dirección o superior</b>	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	Si	No
<b>Restricciones al</b>	No	Si	Si	Si	S/D	S/D	Si	Si	No	Si

**nivel de  
endeudamiento  
en normativas  
provinciales**

**Exigencia de  
aprobación  
legislativa para  
incrementar la  
deuda**

Si Si Si Si Si Si Si Si Si Si

**Se incumple  
límite original de  
la LRF**

No No No No No No No No No No

**Última  
información  
obtenida de  
stock**

Jun-2016 May-2016 Dic-2015 May-2016 Dic-2015  
DNCFP Dic-2015  
DNCFP Dic-2015 y  
Proyección  
2016 Dic-2015 y  
Proyección  
12 años Jun-2016 Dic-  
2015

**Porcentaje  
deuda en dólares**

Entre 50% y 60% Mayor al 70% Entre 60% y 70% Entre 10% y 20% S/D Mayor al 70% Menor al 10% Entre 20% y 30% Menor al 10% Menor al 10%

**Porcentaje  
deuda con  
Estado Nacional**

Entre 10% y 20% Entre 10% y 20% Menor al 10% Mayor al 70% Mayor al 70% Nulo Entre 60% y 70% Entre 30% y 40% Entre 60% y 70% Entre 30% y 40%

**Herramienta  
informática  
utilizada**

Planillas de Excel Sistema contable propio con módulo deuda Sistema contable privado, JDE 2003 Planillas de Excel No utiliza SIGADE. S/D. No utiliza SIGADE. S/D. Planillas de Excel SIAF y planillas de Excel paralelas SIGADE y planillas SIGA con módulo de deuda publica

**Posibilidad de  
realización de  
proyecciones de  
deuda con**

No No Si No No No No Si Si No

### facilidad a través del sistema actual

En materia informática, se observa que sólo las provincias de Mendoza, Corrientes y Entre Ríos obtuvieron una calificación B, mientras que el resto se encontró por debajo. La fortaleza de estos sistemas está en sus funcionalidades más que en sus aspectos tecnológicos. Esto último, es el principal problema en la mayoría de las provincias.

Gran parte de los funcionarios Provinciales aducen problemas de integración en los sistemas. Principalmente los funcionarios que trabajan en las Direcciones de Presupuesto. En las consultas realizadas, salvo Neuquén y Mendoza, no se pudo tener un acceso directo a los sistemas para analizar los problemas de integración o el grado de avance en el desarrollo. Otro problema respecto a los sistemas informáticos que manifestaron en las Provincias, es la obsolescencia tecnológica.

A los efectos de analizar el estado de los sistemas informáticos se les solicitó a todas las provincias los detalles técnicos y todas las funcionalidades, utilizando aspectos de la encuesta de maduración de sistemas del Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal. Para este relevamiento se tuvieron en cuenta las estrategias de implementación sugeridas por Uña (2012) detalladas en el marco teórico sobre los aspectos técnicos.<sup>1</sup> Así, sobre la base de las solicitudes y el marco mencionado, en el cuadro siguiente se muestran especificaciones de los sistemas. Cabe aclarar que no todas las provincias contestaron lo solicitado, por lo que se expone como no especificado (N/E) en el cuadro. Se muestran por orden de relevamiento realizado, primero Mendoza, Neuquén, Salta y Corrientes, luego, Jujuy, Santiago del Estero, Entre Ríos, Misiones, Río Negro y, por último, Tierra del Fuego.

#### Primer relevamiento realizado:

	<b>MENDOZA</b>	<b>NEUQUEN</b>	<b>SALTA</b>	<b>CORRIENTES</b>
<b>SISTEMA UTILIZADO</b>	Actual: SIDICO (1996) En Desarrollo: SIDICO WEB (2016)	Actual: SICOPRO – PIAP En Desarrollo: SAFIPRO	Actual: JDE Versión Web Enterprise 9 x (2004)	Actual: SIIF

---

<sup>1</sup>Se realizaron consultas a la Mgter. Laura Cecilia Díaz, Docente de la Cátedra de Inteligencia Artificial de la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales de la Universidad Nacional de Córdoba quien aportó su conocimiento para analizar las arquitecturas tecnológicas de los sistemas evaluados.

<b>1. Marco conceptual del sistema</b>	<p>Ley 8706 y decreto reglamentario 1005/15</p> <p>Se ejecuta el crédito en devengado.</p> <p>Los clasificadores presupuestarios son heterogéneos respecto del clasificador nacional.</p>	<p>Ley de Administración Financiera ley 2.141.</p> <p>Se ejecuta el crédito en devengado.</p> <p>Los clasificadores presupuestarios son homogéneos respecto del clasificador nacional.</p>	<p>No posee normativa de administración Financiera, se rige mediante Ley de Contabilidad, aprobada por Decreto Ley Nº 705/57 y sus modificatorias y demás normas reglamentarias.</p> <p>Los clasificadores presupuestarios presentan algunas similitudes respecto del clasificador nacional.</p>	<p>Ley Admin. Financiera 5571.</p> <p>Se ejecuta el crédito en devengado.</p> <p>Los clasificadores presupuestarios son homogéneos respecto del clasificador nacional.</p>
<b>2. Principales Funcionalidades</b>	<p><b>Presupuesto-Contabilidad-Tesorería.</b></p> <p><b>Incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones básicas presupuesto, tesorería y contabilidad muy completa.</li> </ul> <p><b>No incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación ni evaluación presupuestaria.</li> <li>• Programación de tesorería.</li> <li>• No utiliza cuenta única del tesoro.</li> <li>• Sistema de Crédito Público Informatizado.</li> <li>• Baja funcionalidad en el sistema de</li> </ul>	<p><b>Presupuesto-Contabilidad-Tesorería</b></p> <p><b>Incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema SICOPRO comprende las funcionalidades para la elaboración de la contabilidad y las gestiones de tesorería.</li> </ul> <p><b>No incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación Presupuestaria</li> <li>• Administración de Bienes</li> <li>• Crédito Público</li> <li>• Programación de tesorería</li> </ul> <p><b>Presupuesto:</b></p>	<p><b>Presupuesto-Contabilidad-Tesorería:</b></p> <p><b>Incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control presupuestario, Compras y Contrataciones consolidadas, Contabilidad Gubernamental, Pago a proveedores transferencias automáticas, Transferencias de sueldos y becas, Administración de la deuda Pública, Administración de Recursos, Administración Financiera de Obras,</li> </ul>	<p><b>Presupuesto, contabilidad y tesorería.</b></p> <p><b>Incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento financiero de las distintas etapas de gastos y recursos; y la determinación de la deuda flotante.</li> <li>• Contrataciones, bienes y crédito público existen avances en distintos grados</li> </ul> <p><b>No incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación presupuestaria;</li> <li>• Planificación estratégica</li> </ul>



	administración de bienes (sólo a registraciones contables)	<p>El sistema PIAP Provincial, presenta funcionalidades para la Secretaría de Hacienda y oficina de presupuesto. Se actualiza sobre la base de los sistemas SICOPRO y de recursos humanos.</p> <p><b>No incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación estratégica;</li> <li>Proyecciones estimaciones.</li> </ul>	<p>Padrón único de proveedores y de bienes y servicios, control centralizado de caja, Conciliación bancaria, Control financiero, retenciones automáticas.</p> <p><b>No incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Crédito Público.</li> <li>Programación presupuestaria;</li> <li>Planificación estratégica</li> <li>Etapas de pago</li> </ul>	
<b>3. Arquitectura Tecnológica de Base</b>				
3.1. Arquitectura	<b>SIDICO:</b> Clientes – Servidor <b>SIDICO WEB:</b> Base web	N/E	Cliente servidor	Cliente Servidor
3.2. Stack de software de Base	<b>SIDICO:</b> Propietario y open source <b>SIDICO WEB:</b> Propietario y open source	<b>SICOPRO:</b> Propietario <b>SAFIPRO:</b> Propietario	Propietario	Propietario
3.3. Desarrollo de software	SIDICO: 2 capas SIDICO WEB: 3 capas Multicapas	N/E	N/E	Multicapas de tres capas
<b>4. Desarrollo</b>	LDSW In house y	LDSW In house y tercerizado	COTS	LDSW tercerizado

implementación Aplicativos	tercerizado			
----------------------------	-------------	--	--	--

Segundo relevamiento realizado:

	<i><b>JUJUY</b></i>	<i><b>SANTIAGO</b></i>	<i><b>MISIONES</b></i>	<i><b>ENTRE RIOS</b></i>	<i><b>RIO NEGRO</b></i>	<i><b>TIERRA DEL FUEGO</b></i>
<b>SISTEMA UTILIZADO</b>	SIAF/GESPRE (1998)	SIIF	SIAP II y módulos	SIAF	SAFyC	SIGA
<b>1. Marco conceptual del sistema</b>	Ley 4958 y decreto reglamentario Nº 4629-E-97. Ejecución del Gasto en etapa devengado.	Ley de Administración Financiera Nº 6933 no tiene vigencia. Ejecución del gasto en etapa compromiso.	Ley Provincial VII Nº 47 (3.934) de Administración Financiera no vigente. Se aplica Ley de Contabilidad VII Nº 11 (2303). Ejecución del Gasto en etapa de compromiso.	Ley de Administración Financiera, de los bienes y las contrataciones Nº 5.140. Ejecución del gasto en etapa de devengado.	Ley Administración Financiera 3186, el Decreto Nº 1737/98. Ejecución del Gasto en etapa devengado.	Ley 495 de Administración Financiera. Ejecución del Gasto en etapa devengado.
<b>2. Principales Funcionalidades</b>	<b>Presupuesto-Contabilidad-Tesorería</b>  SIAF: Contabilidad por Partida simple, ejecución del Presupuesto, Información estratégica, Ejecución por lotes de Gastos como ser	<b>Presupuesto-Contabilidad-Tesorería</b>  Según fuentes provinciales el sistema no se encuentra integrado. No refleja la contabilidad de partida doble.	Se encuentran conformado por Subsistemas, algunos funcionan en forma integrada:  • Subsistema de Ejecución	<b>Presupuesto-Contabilidad-Tesorería</b>  • Presupuesto utiliza un sistema compuesto por módulos interrelacionados , entre los que se destacan el módulo de	La provincia no informó las funcionalidades.	<b>Presupuesto-Contabilidad-Tesorería</b>  <b>Incluye módulo de compras y deuda.</b>  • Los módulos se encuentran integrados cuentan con: Formulación



Banco Interamericano  
de Desarrollo



Ministerio del  
**Interior**  
Presidencia de la Nación



	<p>servicios públicos, Interfaces que permiten ejecutar sueldos. Permite trabajar sobre el esquema financiero y de pagos de la Provincia, con su subsistema AIF que permite trabajar sobre el esquema financiero y de pagos de la Provincia</p> <p><b>GESPRE:</b> permite gestionar y formular el Presupuesto anual.</p> <p><b>SIPRAP:</b> que es el sistema de Recursos Humanos con manejo de Personal de la Administración Pública (Personal de Planta, Personal Contratado, etc.). Es usado en parte para tomar y controlar datos</p>		<p>Presupuestaria,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Subsistema de Movimiento de Fondos y Valores.</li></ul>	<p>Formulación Presupuestaria, de Obras Públicas y Planta de Personal.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Integra el registro presupuestario y financiero.</li><li>• Módulo de patrimonio se encuentra en desarrollo a la fecha de consulta.</li></ul>		<p>Presupuestaria; Registración Presupuestaria; Sistema de Compras (desde la nota de pedido hasta la emisión orden de compra), Conciliaciones Bancarias, Contabilidad General, Almacenes, Inventario, Recursos Humanos, Tesorería, Deuda Pública, Subsidios, y Servicios Públicos.</p>
--	--	--	--	---	--	--

	para la liquidación.  Para Sueldos de usa un sistema de desarrollo propio que liquida sueldos para la Administración Central y docentes de la Provincia.					
<b>3. Arquitectura del Sistema</b>						
3.1. Arquitectura	Cliente Servidor	N/E	Web	Web	N/E	Cliente Servidor. Desarrollo por módulos
3.2. Stack de base de datos.	Propietario	Propietario	Propietario y Open source LAMP	Propietario.	N/E	Open source
3.3 Desarrollo de software	N/E	N/E	Multicapas	N/E	N/E	Multicapas
<b>4. Estrategia de desarrollo</b>	LDWS in house	LDWS in house	LDWS in house	LDWS in house y tercerizado	LDWS tercerizado	COTS adaptado

Fuente: IERAL

### Compras y contrataciones

En primer lugar, en lo que refiere a los procesos de compras y contrataciones, cabe señalar que cuatro de las diez jurisdicciones analizadas no cuentan con una dependencia que centralice los procedimientos de adquisiciones del Estado Provincial, este es el caso de las provincias de Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones.

Este aspecto institucional conlleva a que los procedimientos de compras y contrataciones se realicen en forma descentralizada hacia cada ministerio y agencia del Estado Provincial, lo cual redundará en una mayor heterogeneidad en los procesos de gestión que dificulta la extracción de conclusiones generales sobre el resultado de ciertos indicadores evaluados en este diagnóstico.

No obstante ello, las respuestas obtenidas por parte de los funcionarios representantes de la oficina de Contaduría General de cada jurisdicción fueron consideradas para la elaboración de dicho diagnóstico, y complementadas con consultas a proveedores del Estado Provincial y otros actores relevantes que permitieron certificar los resultados obtenidos. Resulta importante aclarar que este trabajo se realizó sobre todas las jurisdicciones consideradas en el estudio.

En primer lugar, en lo que refiere a los procesos de Adquisiciones Estatales, indicador que incluye las dimensiones de: a) Seguimiento de adquisiciones; b) Modalidad de las adquisiciones; c) Acceso Público a la información sobre adquisiciones; y d) Gestión de las reclamaciones en materia de adquisiciones; se encontró una realidad significativamente heterogénea entre las provincias analizadas.

En este aspecto, las provincias de Salta, Neuquén y Tierra del Fuego se destacan por contar con apropiados mecanismos de seguimiento de las compras y contrataciones, aspecto relacionado a la estandarización de procesos y la incorporación de TIC's para su sistematización, seguimiento y control; además de un marco institucional acorde para la gestión de reclamaciones en materia de contrataciones. Por su parte, en materia de la disposición de información sobre adquisiciones al público y a potenciales proveedores, la provincia de Salta constituye la jurisdicción que cuenta, entre las relevadas, con mayor nivel de información clave distribuida, entre la que se incluye el marco jurídico y reglamentario relevante, las oportunidades de licitación existentes y las estadísticas de aprovisionamiento.

Por contraste, las jurisdicciones de Jujuy, Santiago del Estero y Misiones obtuvieron calificaciones muy bajas en dicho indicador, en función de que la descentralización de los procesos de compras y contrataciones en cada dependencia, sumado a sistemas informáticos desconectados y con bajo poder informativo, dificultan el seguimiento de las adquisiciones realizadas por cada dependencia, así como el control de la modalidad recurrida en cada caso y la fijación de estándares comunes que permitan promover el uso de instrumentos competitivos en los procedimientos de compras y contrataciones.

Asimismo, la disposición de información al ciudadano y a los proveedores es prácticamente nula, y en algunos casos se remite únicamente a la exposición vía web del marco legal y reglamentario vigente. Para fortalecer esta tarea se requiere de un mayor grado de utilización de medios electrónicos y un mejoramiento de los portales web, además de la incorporación de sistemas y tecnologías que permitan una mayor coordinación y estandarización de los procesos de compras y contrataciones, a los fines de aminorar heterogeneidades, reforzar la gestión y el control, además de reducir la frecuencia de casos en que se recurre a métodos no competitivos para las adquisiciones.

El caso de la provincia de Corrientes, jurisdicción en la cual también los procesos de compras y contrataciones se encuentran descentralizadas, desde la Contaduría General de la Provincia se desarrollan esfuerzos por promover un fortalecimiento en los procesos de seguimiento y recomendación acerca de la modalidad de adquisiciones, sin embargo, esta tarea requiere de un mayor acompañamiento técnico y mejora en los sistemas informáticos para obtener mejores resultados.

Las provincias de Entre Ríos, Río Negro y Mendoza encuentran resultados intermedios sobre este aspecto, destacándose que en dichas provincias se presenta una adecuada práctica en materia de gestión de reclamaciones, y en el caso de Entre Ríos, desde la Unidad Central de Contrataciones se desarrollan con éxito importantes esfuerzos por promover e institucionalizar la utilización de métodos competitivos para el aprovisionamiento. Asimismo, como se destaca en el relevamiento realizado, tanto las provincias de Entre Ríos como Mendoza han avanzado en el desarrollo de acuerdos basales para el aprovisionamiento de compras habituales y estandarizadas, tales como los acuerdos de aprovisionamiento con el Ministerio de Salud en la Provincia de Entre Ríos y los múltiples y variados convenios marco vigentes en la provincia de Mendoza.

En segundo lugar, con relación al indicador PEFA que evalúa el grado de Atrasos en el Pago de Gastos, las dimensiones consideradas fueron: a) Volumen de los atrasos en el pago de gastos; y b) Seguimiento de los atrasos en el pago de gastos; se encuentra una falencia que resulta común a la mayoría de las provincias consideradas y sobre ambas dimensiones bajo análisis.

En este sentido, sólo las provincias de Neuquén, Salta y Entre Ríos obtuvieron una calificación alta, en función de que en dichas provincias la oficina dedicada a las compras y contrataciones ha desarrollado procesos institucionales que permitieron relevar estadísticas e indicadores que les posibilitaron evaluar y dar seguimiento al volumen y composición de los atrasos en el pago de gastos comprometidos en materia de compras y contrataciones.

Lo contrario se observa entre las jurisdicciones en donde los procesos de adquisiciones se encuentran descentralizados, hecho que sumado a otras causas de desconexión informativa implicaron que en dichas jurisdicciones no se hayan podido desarrollar procesos extensivos de sistematización de información referida a los atrasos, lo cual redundó en un magro rendimiento sobre las dimensiones consideradas en el indicador.

En el caso de las provincias de Río Negro y Tierra del Fuego, que obtuvieron un bajo desempeño en este aspecto, la principal falencia detectada (pese a tener centralizados sus procesos de compras en una oficina de adquisiciones del Estado Provincial) se relaciona con la obsolescencia de los sistemas informáticos utilizados y la tramitación de expedientes en formato papel, de esta manera el sistema electrónico de seguimiento de expedientes presenta importantes limitaciones, lo que afecta el nivel informativo y la capacidad de seguimiento y observación del volumen y características de los atrasos en el pago de gastos.

Respecto a Mendoza, jurisdicción que también tuvo un bajo desempeño en dicho indicador, pudo detectarse que la provincia cuenta con un alto volumen de atrasos en el pago de gastos no salariales y dificultades manifiestas para su seguimiento, pese a los esfuerzos y progresos de la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes por incorporar nuevas tecnologías a los procesos de gestión de adquisiciones.

De esta manera, se encuentra una falencia generalizada sobre la mayoría de las provincias analizadas en materia de diagnóstico, conocimiento y seguimiento del volumen y las características de los atrasos acumulados en lo que respecta al gasto no salarial de la jurisdicción.

Finalmente, en lo referido al tercer indicador de desempeño analizado en materia de compras y contrataciones, denominado Controles internos del gasto no salarial, el diagnóstico se basó en la observación de tres dimensiones relevantes. A saber: a) Separación de funciones; b) Eficacia de los controles para los compromisos de gasto; y c) Cumplimiento de las normas y los procedimientos de pago.

El relevamiento sobre este aspecto, relacionado directamente a la organización institucional de la gestión de compras y contrataciones, el cumplimiento normativo y la operatividad de los instrumentos de control a lo largo de las distintas etapas del gasto, permitió detectar importantes contrastes entre las jurisdicciones que cuentan con un organismo centralizador de las compras y

contrataciones respecto a las provincias que confieren dicha responsabilidad a cada ministerio y organismo del Estado Provincial.

Así, las provincias de Mendoza, Neuquén, Salta, Río Negro, Entre Ríos y Tierra del Fuego obtuvieron, aunque con algunas diferencias cualitativas referidas a la realidad de cada provincia en materia de adquisiciones, las mejores calificaciones entre las jurisdicciones diagnosticadas.

Entre éstas, cabe distinguir el caso de provincias como Salta, Neuquén y Tierra del Fuego que presentan una normativa que delimita en forma apropiada la separación de funciones a lo largo de los diferentes momentos de gastos y confiere responsabilidades institucionales claramente definidas. Asimismo, tanto Salta como Neuquén a la vez que han logrado desarrollar mecanismos de control institucionalizados que tienden a limitar la generación de compromisos de gasto, con una apropiada sistematización en módulos de control de cuotas presupuestarias y financieras por objeto de gasto y fuente de financiamiento.

Por su parte, en el caso de Mendoza se destaca un buen desempeño sobre el indicador considerado, pero la principal falencia detectada refiere a determinados inconvenientes en la definición de funciones y la organización institucional a lo largo de los diferentes momentos de gasto, destacándose que desde la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes de la provincia se informa la necesidad de una reforma en el organigrama y la estructura institucional sobre la cual se enmarcan las distintas etapas del gasto en aprovisionamiento.

En igual sentido, en la provincia de Río Negro existe una delimitación informal de las funciones y responsabilidades de cada funcionario en el organismo dedicado a las contrataciones. Pese a ello, la Dirección de Suministros ha logrado desarrollar mecanismos que permiten controlar con relativa eficacia los compromisos de gastos asumidos y el cumplimiento de las normas y procedimientos estipulados.

Diferente es la situación de las provincias que tienen descentralizados los procedimientos de compras y contrataciones (Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones), en donde las principales falencias detectadas se relacionan con que esta estructura institucional acaba condicionando la previsibilidad en los procedimientos de compras y contrataciones, lo cual afecta negativamente la eficiencia y transparencia de los procesos.

En estos casos, el control que acaba ejerciendo la Contaduría General de la Provincia refieren fundamentalmente a la supervisión de formalidades ligadas a los procesos de compras y contrataciones (tales como el cumplimiento por parte de los oferentes de los parámetros definidos en los pliegos), pero se dificulta el seguimiento y la evaluación del grado de cumplimiento de las normas y procedimientos de contratación y posterior pago dentro de cada dependencia del Estado Provincial.



Asimismo, esta descentralización implica que los resultados en materia de gestión de compras y contrataciones resulten en una dimensión heterogénea entre los diferentes Ministerios y Organismos Descentralizados de la Provincia. Esto demuestra un escenario en el cual los procesos de control interno del gasto no salarial resultan escasos e insuficientes.

Así, respecto a los roles de cada organismos en los procesos de compras y contrataciones, puede concluirse que la descentralización combinada con baja coordinación entre dependencias con la Contaduría General de la Provincia y responsabilidades diluidas, acaba forjando un esquema institucional de inadecuada separación y delimitación de funciones.

	MENDOZA	NEUQUEN	SALTA	CORRIENTES	JUJUY	SANTIAGO	ENTRE RIOS	MISIONES	RIO NEGRO	TIERRA DEL FUEGO
<b>COMPRAS Y CONTRATACIONES</b>										
Dispone organismo que centralice procesos de Compras y contrataciones	Si	Si	Si	No, compras descentralizadas	No, compras descentralizadas	No, compras descentralizadas	Si	No, compras descentralizadas	Si	Si
Desarrollo de manuales de procedimientos para la gestión de compras y contrataciones.	No	Si, se aplica	Si, se aplica	Si, requiere actualización	No	No	Si, se aplica	No	No	Si, y en proceso de mejora
Desarrollo de sistema de indicadores de seguimiento, evaluación y	No	Si, se aplica	Si, se aplica	No	No	No	No	No	Si, se aplica	No

control de desempeño de los sistemas de compras y contrataciones.										
Desarrollo de programa de reformas previstas y elaboración de reportes sobre estrategias de reforma en el sistema de compras y contrataciones.	No	Si	Si	No	No	No	En proceso	No	No	No
Desarrollo de convenios marco o acuerdos que garantiza condiciones basales para el aprovisionamiento de compras habituales y /o estandarizadas.	Si, se aplica	No, pero está en proceso	Si, se aplica	No	No	No	Si, se aplica	No	No, pero está en proceso	No, pero está en proceso
Seguimiento de estadísticas de aprovisionamiento.	Si, se aplica	Si, se aplica	Si, se aplica	No	No	No	No	No	Si, se aplica	Si, se aplica
Diversa oferta de canales de difusión de los procesos de compras y contrataciones.	Alta	Alta	Alta	Media	Media	Media	Alta	Media	Alta	Alta

Articulación con sector privado para el fortalecimiento de la gestión de compras y contrataciones.	Media	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Baja	Baja
Participación la dependencia en foros de intercambio y discusión con otros organismos públicos de compras y contrataciones.	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No	Escasa	No
Fortalecimiento en la interacción con potenciales proveedores y participación de MiPyMEs en procedimientos de oferta pública.	Media	Media	Alta	Media/Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Baja	Media
Disponibilidad y preparación de recursos humanos avocados a las tareas de gestión de compras y contrataciones.	Media/Baja	Alta/media - brindan capacitaciones	Alta/Media	Media/Baja	Media/Baja	Media/Baja	Alta/Media	Media/Baja	Baja	Media/Baja
Utilización de TIC's en procedimientos de compras y contrataciones	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja	Baja	Media	Baja	Media	Media



Banco Interamericano  
de Desarrollo



Ministerio del  
**Interior**  
Presidencia de la Nación



públicas.										
Funcionalidad de los sistemas informáticos utilizados en la dependencia	Media	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Interconexión de sistemas informáticos con otras dependencias involucradas	Media	Media	Media	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja

Fuente: IERAL

En el marco del relevamiento realizado se evaluaron otros aspectos complementarios a lo recopilado por las dimensiones e indicadores sugeridos por PEFA. El objetivo de esta tarea fue el contar con un diagnóstico más acabado acerca de los múltiples aspectos y dimensiones que pueden tener impacto sobre los resultados en materia de gestión de las compras y contrataciones públicas en cada provincia, así como también suministrar información relevante para futuros cursos de acción, que pudieran relacionarse con el desarrollo de acciones de cooperación técnica y financiera con los Estados Provinciales para un fortalecimiento de la gestión de adquisiciones estatales.

En primer lugar, como se ha planteado en acápites anteriores, se presenta una singular diferencia entre las provincias consideradas respecto a las reglas institucionales con que son organizados los procesos de adquisiciones.

Por un lado, las provincias de Mendoza, Neuquén, Salta, Entre Ríos, Río Negro y Tierra del Fuego que cuentan en su organigrama provincial con una dependencia encargada de centralizar los procesos de compras y contrataciones de bienes y servicios para la provisión de todos los organismos y estamentos públicos de la provincia. Por el contrario, en las provincias de Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones, la dependencia de compras y contrataciones se encuentra integrada a la Contaduría General de la Provincia, pero cada Ministerio de la Provincia lleva adelante sus respectivos procedimientos de aprovisionamiento, en cumplimiento de los criterios generales y específicos que delimite la Contaduría General. Esta diferenciación, como pudo observarse, implica importantes diferenciales en el resultado de la gestión de gestión de adquisiciones y contrataciones sobre diferentes aspectos evaluados.

Por su parte, se relevó la existencia, uso y funcionalidad de manuales de procedimiento para la gestión de compras y contrataciones dentro de cada jurisdicción. Este instrumento se encuentra actualizado y es utilizado tan sólo en tres de las diez provincias relevadas (Neuquén, Salta y Entre Ríos), en tanto que en las provincias de Corrientes y Tierra del Fuego se observó una manifiesta necesidad de actualización y empoderamiento del mismo, un hecho que en estas provincias se encuentra en proceso de mejora. Por su parte, en las provincias de Mendoza, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones no se dispone ni se aplica un manual de procedimientos, de manera que las tareas propias de las compras y contrataciones son organizadas y coordinadas a través de mecanismo informales basados en las costumbres de ejecución y cumplimiento de los mismos.

En igual sentido, sólo las provincias de Neuquén, Salta y Río Negro han logrado desarrollar un sistema de indicadores de seguimiento, evaluación y control de desempeño de los sistemas de compras y contrataciones. Aspecto que, pese a ciertos matices, se manifiesta como una significativa falencia sobre las demás provincias consideradas en el relevamiento.

Asimismo, se recopiló información acerca de si existían en la dependencia de compras y contrataciones o en la Contaduría General, según el caso, de programas que planifiquen reformas previstas en materia de gestión de contrataciones (que a la vez pueda elaborar reportes acerca de

las estrategias de reforma que fueran implementadas). Sobre este asunto, sólo en las provincias de Neuquén y Salta existen lineamientos de planificación definidos y se elaboran reportes en este sentido, mientras que en la dependencia de Río Negro esta herramienta se encuentra en proceso de construcción.

Con relación al aprovisionamiento de bienes estandarizados y de compra habitual, se consultó a los funcionarios si se habían logrado establecer convenios marco o acuerdos de aprovisionamiento que pudieran garantizar mejores condiciones para la compra o contratación que ejerce la jurisdicción. En este aspecto, las provincias de Mendoza, Salta y Entre Ríos ya cuentan con acuerdos de aprovisionamiento en este sentido, y las provincias de Neuquén, Río Negro y Tierra del Fuego se encuentran camino a consolidar este tipo de arreglos con potenciales proveedores. En contrapartida, esta práctica no ha logrado ser implementada entre las provincias con administración descentralizada de sus compras y contrataciones (Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones).

En cuanto a la recopilación, sistematización, análisis y seguimiento de estadísticas de aprovisionamiento, aunque en diferente grado, este es un procedimiento que es desarrollado en cinco de las diez provincias relevadas. Puntualmente, las jurisdicciones de Mendoza, Neuquén, Salta, Río Negro y Tierra del Fuego han logrado sistematizar procesos ligados a este deseable propósito. Esta tarea se dificulta en la medida en que los procesos de compras y contrataciones son descentralizados, en función del bajo grado de funcionalidad e interconexión observado en los sistemas informáticos utilizados para la gestión de adquisiciones estatales.

Con relación a la diversidad de canales de difusión de los procesos de compras y contrataciones se encuentra un efectivo cumplimiento de lo requerido en la normativa y reglamentación vigente de cada provincia. Asimismo, más allá de esta premisa general, las provincias de Mendoza, Neuquén, Salta, Entre Ríos, Río Negro y Tierra del Fuego han implementado el uso de nuevos canales de comunicación digital (por medio de sus respectivas páginas web, emails y otros medios electrónicos) que han posibilitado amplificar la difusión de las oportunidades de licitación con el Estado Provincial. Este es un aspecto destacable que fortalece la gestión de compras y contrataciones y promueve mejores condiciones de aprovisionamiento para el Estado Provincial.

Por otro lado, de la observación de buenas prácticas en la evidencia internacional de contrataciones, se consultó a los funcionarios acerca del grado de articulación e intercambio en materia de compras y contrataciones con otros actores relevantes en la materia, provenientes tanto del ámbito público como privado. Los resultados obtenidos evidencian una muy baja articulación con el sector privado para la determinación de estrategias de mediano y largo plazo que permitan fortalecer los procesos de compras y contrataciones, aunque en las jurisdicciones de Mendoza, Neuquén, Salta y Entre Ríos se observa la concurrencia de determinadas acciones que, aunque esporádicas y discontinuadas, han demostrado las virtudes de propiciar este tipo de intercambios.

En igual sentido, en materia de articulación con otros organismos públicos se destaca la evidencia de que las provincias de Mendoza, Neuquén, Salta y Entre Ríos participan en forma activa de la Red Federal de Contrataciones Gubernamentales, la cual cuenta con el apoyo técnico, financiero e institucional del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En igual sentido, desde la Dirección de Suministros de la provincia de Río Negro se manifiesta que pese a no estar participando en la actualidad de la Red Federal de Contrataciones Gubernamentales, el organismo ha desarrollado una serie de intercambios con la Dirección General de Compras y Contrataciones de la Ciudad de Buenos Aires. El resto de las jurisdicciones analizadas no participan en procesos de articulación e intercambio con otras dependencias y actores ligados a la gestión de compras y contrataciones públicas.

También resulta disímil el desarrollo de instrumentos que promuevan el fortalecimiento de la interacción del organismo rector de compras y contrataciones con potenciales proveedores, a la vez que puedan propiciar la participación de MiPyMEs en compulsas para la provisión de bienes y servicios públicos al Estado Provincial.

En este aspecto, la provincia de Salta se destaca por haber desarrollado múltiples instancias facilitadoras para la inscripción de proveedores en el Registro y la participación de los mismos en procesos de oferta pública. Asimismo, también se implementaron en dicha provincia múltiples estrategias tendientes a favorecer la participación de las MiPyMEs en procedimientos de compras y contrataciones.

En el caso de Mendoza, amén de la simplificación en la inscripción al Registro de Proveedores emprendida por la provincia, también se propició de mecanismos de ventaja competitiva al momento de adjudicar la provisión de bienes y servicios con el Estado Provincial, a favor de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que declaren mano de obra mendocina.

No obstante, este tipo de estrategias aún lucen insuficientes respecto a lo observado en el marco de buenas prácticas de la evidencia internacional, de manera que hay un importante camino por desarrollar para propiciar la participación de este tipo de unidades de negocios en las compulsas para la provisión del sector público.

Con relación a la disponibilidad y preparación de los recursos humanos avocados a las tareas de gestión de compras y contrataciones, tanto en la oficina central de adquisiciones como en las diferentes dependencias del Estado Provincial que requieren de aprovisionamiento, se evidencia una importante falencia técnica y de capacitación en la materia. La mayor parte de las provincias analizadas diagnostican que el nivel de preparación y conocimiento es insuficiente y por debajo de estándares mínimos deseables para un fortalecimiento de la gestión.

A pesar de algunas provincias en las que el nivel de preparación fue evaluado como alto o intermedio (tales como Neuquén, Salta y Entre Ríos), aún en estas jurisdicciones se manifiesta que en las dependencias requirentes de bienes y servicios el personal avocado a la gestión de tales requerimientos presenta significativas falencias en su preparación para la tarea que ejerce.

En las restantes jurisdicciones, inclusive, los problemas de formación se evidencian incluso dentro de la propia oficina provincial de contrataciones. Estos hechos confirman a esta problemática como un aspecto requirente de acciones transversales que alcancen a la mayor parte de las jurisdicciones analizadas.

Con relación al acceso y uso de TIC's tanto para la gestión interna de procesos de compras y contrataciones como para la disposición a proveedores y público en general de información relevante, se observan significativos contrastes. Entre las provincias más avanzadas se encuentra a Mendoza, Neuquén y Salta, las cuales han aplicado nuevas tecnologías para el desarrollo de portales propicios para múltiples acciones informativas y procedimentales con las dependencias requirentes de bienes y servicios, con proveedores y con la ciudadanía, el mejoramiento de los Registros de Proveedores en todos sus aspectos, el seguimiento de compras y contrataciones, la gestión interna y la recopilación de estadísticas e información relevante.

En un segundo grado de implementación de TIC's se encuentran las provincias de Entre Ríos, Río Negro y Tierra de Fuego, en las cuales la implementación de nuevas herramientas tecnológicas resulta incipiente y sólo se aplica en aspectos particulares y con importantes limitaciones.

Asimismo, las provincias de Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones (con organización descentralizada de los procesos de contrataciones) no han logrado desarrollar progresos relevantes en esta materia, además de presentar una importante heterogeneidad en los aspectos procedimentales de la gestión de compras y contrataciones entre las distintas dependencias del Estado Provincial. Para éstas jurisdicciones, es necesario un significativo apoyo institucional y técnico que resulte transversal y les permita comenzar a reorganizar sus procesos de compras y contrataciones e incorporar nuevas tecnologías que propicien mejores resultados en este sentido.'

Por su parte, se destaca la importancia de actualizar y reformar las normativas y reglamentaciones ligadas a las compras y contrataciones, para adecuarlas a nuevos procedimientos y tecnologías disponibles, aspectos que posibilitan un importante salto en la calidad de gestión y permiten la incorporación de TIC's, tanto sobre la tramitación de expedientes como en la vinculación del área de compras con el Registro de Proveedores y con la ciudadanía en general. Provincias como Salta, Mendoza y Tierra del Fuego han comenzado a transitar reformar normativas en este sentido.

Finalmente, cabe señalar que las prestaciones y funcionalidades de los sistemas informáticos utilizados en la mayor parte de las provincias estudiadas posee significativas limitaciones, lo cual también redundando en una muy baja interconexión de los sistemas utilizados con otras dependencias involucradas en los procesos de compras y contrataciones. Esta falencia podría derivar en acciones de apoyo técnico y financiero en forma transversal sobre las provincias analizadas.

#### *Sistema de Recursos Humanos*

En materia de sistemas de gestión de recursos humanos se han identificado diferentes dificultades. La principal característica relevada es la desactualización de los sistemas de



información utilizados (en general basados en tecnologías de la información en desuso). Los sistemas originalmente dotados de gran cantidad de funcionalidades, en términos generales, son utilizados en sus funcionalidades básicas solamente, o utilizados de manera completa sólo en algunas reparticiones de la función pública. Así, desde la perspectiva de las jurisdicciones analizadas, el aspecto que se lleva la mayor atención es la liquidación de haberes, relegando a un segundo plano otras potencialidades de los sistemas de información de recursos humanos: control de presencia, productividad, salud ocupacional, planificación estratégica y toma de decisiones, digitalización de legajos y agilización de procesos internos, aspectos previsionales, capacitación, entre otros. La necesidad de actualización y/o sustitución de sistemas lleva añadido el requerimiento de actualización de equipamiento informático e instrumentos vinculados (como los aparatos de control de presencia). En varias jurisdicciones, se manifiesta falta de integración entre los sistemas de información de novedades del personal y el sistema de liquidación de haberes, conectados sólo a través de operaciones manuales.

Finalmente, también se identificaron aspectos institucionales de interés de los cuales se podrían derivar mejoras de la gestión de recursos humanos, a saber: falta de implementación en gran cantidad de provincias del acceso a cargos por concurso de antecedentes y oposición, gran diversidad de convenios colectivos de trabajo dentro del sector público (importantes asimetrías intra sector público), la falta de instrumentos que permitan alinear incentivos hacia una mayor valoración del recurso humano y el incremento de la productividad pública, excesiva descentralización de las actividades y superposición de funciones entre diferentes reparticiones dentro del sector público en lo atinente al manejo de personal, gran cantidad de operaciones manuales y registros en papel y la necesidad de traspasar esta información a sistemas informáticos de manera rudimentaria; entre otros.

### III.2.11.1. Principales resultados comparados

	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
<b>Cantidad RRHH/ Disponibilidad de información</b>	120.000 (Informado Ad Hoc 2016)	58.000 (Informado Ad Hoc 2016)	60.000 (Informado Ad Hoc 2016)	56.000 (Informado Ad Hoc 2016)	65.000 (Informado Ad Hoc 2016)	53.500 (Informado DNCFP 2014)	48.900 (Informado Ad Hoc 2016)	90.000 (Informado Ad Hoc 2016)	52.600 (Informado Ad Hoc 2016)	15.000 (Informado Ad Hoc 2016)
<b>Cantidad RRHH cada 1.000 habitantes</b>	63	92	44	52	88	57	41	67	74	96
<b>Nombre del sistema de gestión de RRHH/ Proveedor</b>	META4 sin actualizar, en proyecto	RHGob/ Open Solutions, en actualización	SIARH-PREGASE -Tiempo/ Sist. Propio	S/N Sistema propio	SIPRAP-Sistema Propio	S/D	SIAP-SAGE	Sistema propio	Sistema propio, en actualización	SIGA, en actualización

	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
<b>El sistema de gestión RRHH está integrado con liquidador de haberes</b>	No	No	No	No	No	S/D	No	No	No	No
<b>Control de presencia mayoritariamente electrónico</b>	No	No	No, 50% de planta	No	No	S/D	No	Si	No	No

Implementación de legajo electrónico	No, en proyecto	No	No	No, en proyecto	S/D	No	No	No, en proyecto	No, en proyecto
Acceso a planta por concurso implementado	Sí, pero desde 2016	Si	Si	No	Si	S/D	No	No	No, pero usan exámenes Sí, pero no siempre se utilizan

### III.3. Recomendaciones de política y productos transversales

A los efectos de las recomendaciones finales se trabajan por separados los principales sistemas troncales. Por un lado, presupuesto, contabilidad y tesorería, por otro crédito público.

#### III.3.1. Presupuesto, Contabilidad y Tesorería

Respecto a los sistemas troncales, tal como se detalló en los componentes del marco lógico de cada una de las Provincias, Mendoza, Neuquén y Corrientes necesitan desarrollar nuevos módulos o agregar funcionalidades a las ya existentes. La Provincia de Salta necesita renovar completamente su sistema.

Adicionalmente necesitan mejorar la integración del sistema y la interoperabilidad con otros sistemas de administración financiera y externos. En un último aspecto, también es necesario (y las mismas Provincias se manifestaron en este sentido) renovar la arquitectura tecnológica. Si bien Mendoza y Neuquén informaron se encuentran desarrollando una nueva plataforma, en ningún caso se pudo obtener el grado de avance del desarrollo.

En forma sintética se expone en el cuadro a continuación, según lo observado, las recomendaciones de acción para cada Provincia.

	<i>MZA</i>	<i>NQN</i>	<i>STA</i>	<i>CORR</i>	<i>JJY</i>	<i>SGO</i>	<i>E.RIOS</i>	<i>MIS</i>	<i>RN</i>	<i>TdF</i>
Reemplazar SIAF			✓		✓	✓		✓		
Mejorar módulos	✓	✓		✓			✓		✓	✓
Mejorar Arquitectura	✓	✓		✓			✓		✓	✓

Fuente: Elaboración propia

Para las Provincias de Mendoza y Neuquén, se estima un monto de U\$S 1.295.447 correspondiente a desarrollo de módulos y fortalecimiento de la arquitectura de base. Complementariamente, U\$S 204.000 en equipamiento de Hardware que incluye 5 servidores, 50 máquinas de escritorio con las licencias Windows correspondientes y hardware para relevamiento y control de bienes. La estimación se realiza sobre la base de los relevamientos Provinciales, y considerando una media de las solicitudes cursadas.

Los módulos de desarrollo se estiman sobre los valores de desarrollo con tres desarrolladores para un módulo por año, durante 5 años. Los valores no incluyen licencias de software de desarrollo ni de base, al considerarse que las provincias ya se encuentran pagando las licencias.

En la Provincia de Corrientes el monto estimado en desarrollo y actualización alcanza los U\$S 1.483.933, con similares estimaciones a las realizadas para las dos provincias anteriores.

Por su parte, Salta, el valor estimado corresponde al informado por la Provincia y constatado con posterioridad para la última versión solicitada JD Edwards de la empresa Oracle. El valor de U\$S 2.325.620 incluye las licencias correspondientes de la aplicación y un valor mínimo para la adaptación del sistema. La licencia de software de base de datos, según lo consultado, puede partir desde U\$S 1.378.000, sin embargo, no se considera este monto al estar incluido dentro de lo que la Provincia ya se encuentra pagado por el servicio.

Para el resto de las provincias se estiman valores similares que se pueden observar en el cuadro siguiente:

[illegible]

En virtud de los importes observados, se hace necesario sugerir que la Provincia de Salta aproveche alguno de los sistemas que ya se encuentran desarrollados por otras Provincias a los efectos de evitar los cuantiosos costos, tanto financieros como técnicos, de adquirir un software enlatado (COTS), más aún cuando la experiencia de aplicación del JD Edwards no arrojó buenos resultados.

Esta sugerencia abre la posibilidad de analizar una **segunda alternativa**, consistente en utilizar alguno de los sistemas informáticos que se encuentran funcionando en otras provincias e implementarlo. Algunos de los sistemas observados son:

- *E-Sidif*: Utilizado por el estado Nacional y en aplicación en la provincia de La Rioja.
- *SIGAF*: Originario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en vías de implementación en la Provincia de Buenos Aires.
- *SUAF*: De la Provincia de Córdoba y en vías de implementación en la provincia de Catamarca.
- Los sistemas desarrollados por el *consorcio SIU*: Sistemas utilizados por las Universidades Nacionales y algunos municipios y comunas.

En el caso del SUAF de la Provincia de Córdoba, que además de los módulos troncales incluye compras electrónicas, obra pública y se está desarrollando un módulo de coparticipación para municipios, es posible celebrar un contrato de colaboración, donde el software es cedido a costo cero. Esto con la condición de que las mejoras que se realicen sean compartidas, según lo informado por fuentes Provinciales. Se estima que es posible utilizar similar convenio con el resto de las jurisdicciones.

Basándonos en el supuesto de que se celebra un acuerdo de colaboración, donde se sede el sistema a costo cero, con transferencia de tecnología, la alternativa planteada no genera costos de adquisición y permite reducir costos de desarrollo, aunque mantienen la necesidad del pago de licencia de software al ser la mayoría de código cerrado o propietario.

Para el software de CABA y Córdoba, el motor de bases de datos y aplicaciones de software, son de tipo propietario. En el caso del E-Sidif, el software de base de datos es propietario mientras que las aplicaciones son de código abierto. En el caso del Consorcio SIU todo el software es desarrollado mediante código abierto.

Otra cuestión importante a considerar es la capacitación y entrenamiento en el uso del sistema, ya que la misma tendrá que ser provista por la jurisdicción desarrolladora del sistema. En este sentido, fuentes de la Secretaría de Hacienda comentaron la dificultad para poder implementar capacitar múltiples provincias, al igual que el equipo de implementación del SIGAF y el SUAF.

Si bien en Mendoza, Neuquén, Corrientes, principalmente, la recomendación es fortalecer el desarrollo tanto en aspectos funcionales como tecnológicos, un bajo nivel de desarrollo actual incrementaría la posibilidad de reemplazar el sistema por algunas de las alternativas anteriores.

Adicionalmente, para esta opción, es necesaria una Ley de Administración Financiera en las Provincias en las cuales no se encuentra vigente aún.

En caso de implementar un sistema en funcionamiento se estima que los costos quedarían conformados según se muestran en el siguiente cuadro:



[illegible]

En el cuadro se observa que se prescinden los costos de desarrollo en adaptación del software provincial a nuevas tecnologías, se mantienen los costos de customización (adaptación de funcionalidades) e incorporan licencias para las bases de datos y aplicaciones. Esto es así si se consideran sistemas cuya aplicaciones y uso de la base de dato sean software propietario. En este marco, esta alternativa permitiría un ahorro en el conjunto de provincias de *U\$S 12.442.387*. Si se decide utilizar un sistema existente sólo en las segundas seis provincias del relevamiento, el ahorro alcanzaría *U\$S 8.511.264*.

Si la opción fuese implementar el e-SIDIF en las 10 provincias, al primer ahorro habría que adicionarle la suma de *U\$S 1.071.000* que se libera al no utilizar la aplicación con software propietario. Finalmente, si existe la opción de realizar un almacenamiento en alguna nube comercial, se eliminan las licencias y se adicionan *U\$S 1.612.460* a los *U\$S 12.442.387*.

Las principales desventajas que tendría la aplicación de esta alternativa están motivadas por las resistencias al cambio, particularmente por los contadores generales provinciales, los condicionamientos políticos e incentivos para romper los acuerdos intertemporales y a falta de financiamiento.

Ahora bien, entendiendo que cada provincia mantiene particularidades en su marco conceptual y funcionalidades, clasificadores y uso del sistema, similitudes legales, es posible pensar ***una tercera posibilidad*** que consista en un desarrollo único para todas las Provincias, sobre la base de la cual cada una adapte sus necesidades, enmarcado en un “ecosistema” de desarrollo entre nación y provincias.

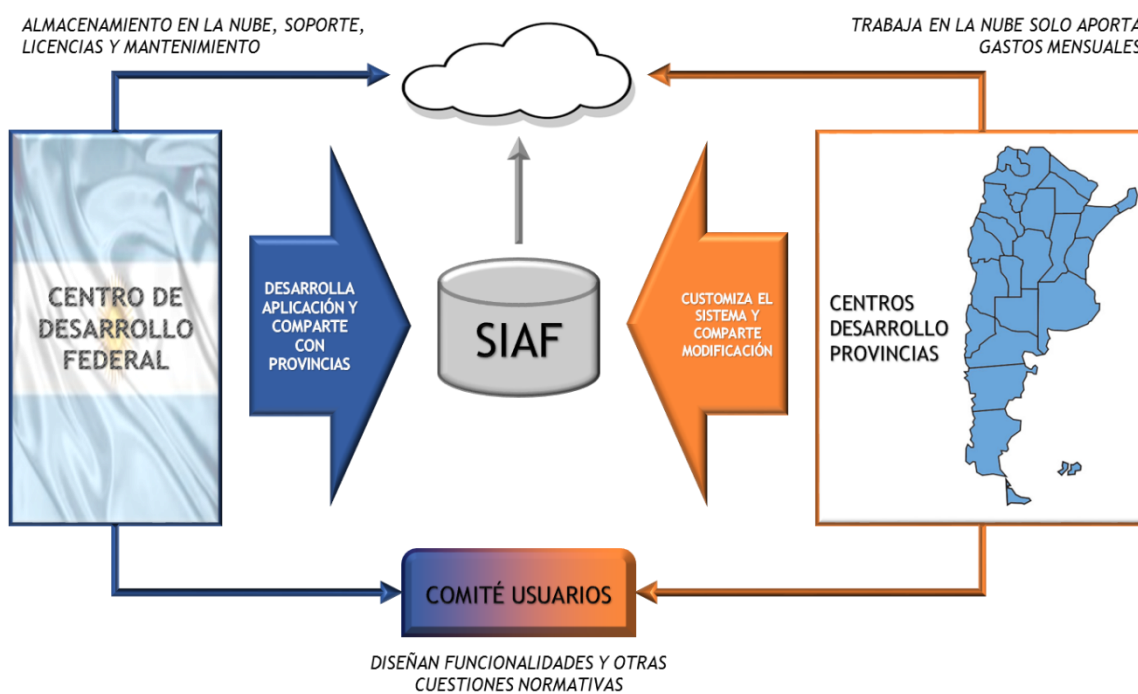
Esta posibilidad de un desarrollo único permitiría, a priori, generar mayores economías de escalas al desarrollar sólo un sistema modular sobre el cual las provincias puedan efectuar adaptaciones (customizaciones) para cada una de sus necesidades, que luego podrán ser compartidas. Este sistema debería cumplir el requisito en materia de arquitectura tecnológica de ser multicapa (3 capas), arquitectura cliente servidor y web, in house y open source.

Esta opción permite una reducción considerable en los costos de adquisición y licencias, aunque mantiene los costos de implementación e incrementa la necesidad de capacitación en materia de desarrollo informático. Adicionalmente, los costos de generar pequeños centros de desarrollo en cada Provincia para dar respuestas a las particularidades.

El esquema propuesto para esta alternativa es generar, en el marco de la Ley de Responsabilidad Fiscal, un centro federal de desarrollo que provea del sistema modular a las provincias (y municipalidades y comunas a futuro). Capacitar y financiar a cada provincia para que genere su propio centro de desarrollo, que adapte el sistema y lo comparta con el resto de las provincias.

Adicionalmente, para completar el “ecosistema del SIAF” generar un espacio para intercambio de ideas entre el centro de desarrollo federal y los centros de desarrollos provinciales, similar a un comité de usuarios. Este comité de usuario tendría la función de mantener los criterios de buenas prácticas, normativas y otros elementos para evitar la obsolescencia del sistema.

**ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO POLITICA DE DESARROLLO PERMANENTE DE SIAF**



Fuente: Elaboración Propia

Si bien en la actualidad los centros de almacenamiento son locales, mediante grandes servidores y datacenter, está previsto que para el año 2025 el 80% del almacenamiento se realice en una nube. En este sentido, para evitar en el futuro recurrir a nubes comerciales, el centro federal de desarrollo, podría implementar un sistema de almacenamiento en nube en conjunto con las provincias.

Implementar un centro de desarrollo de software para las actuales provincias bajo estudio y las venideras, conforma una política en materia de sistemas de información que merece ser analizada en el marco del Federalismo Argentino y de autonomías Provinciales. Aún así es conveniente enunciarla a los efectos de anticiparse a los cambios tecnológicos que se producirán en el mundo en la próxima década.

En todos los casos las alternativas presentadas quedan sujetas a los riesgos que presentan la autonomía provincial, las fuertes resistencias a los cambios y a las capacidades de desarrollo de las provincias.

En el Anexo B se incorpora una evaluación de alternativas para la implementación de nuevos sistemas de información financiera en provincias.

### III.3.2. Crédito Público

En materia de crédito público, se presenta información de los principales productos sugeridos para las provincias estudiadas:

- Mendoza: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento. Capacitación del personal para el manejo de la misma y horas de consultoría para la normalización inicial de los registros de deuda.
- Neuquén: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento. Capacitación del personal para el manejo de la misma.
- Salta: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento. Capacitación del personal para el manejo de la misma.
- Corrientes: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento. Capacitación del personal para el manejo de la misma.
- Jujuy: Desarrollo de mejoras en la integración de sistemas contables para el adecuado seguimiento del nivel de endeudamiento. Centralización de la información y actualización de herramientas informáticas. Capacitación del personal.
- Santiago del Estero: Jerarquización del área de Crédito Público. Centralización de la información y actualización de herramientas informáticas. Capacitación del personal.
- Misiones: Mejorar sistemas de proyección de deuda a los fines de simplificar la gestión.
- Entre Ríos: Mejorar sistemas de proyección de deuda a los fines de simplificar la gestión.
- Río Negro: No se requieren acciones, tiene en marcha el sistema SIGADE y está en proceso de actualización a su última versión.
- Tierra del Fuego: Mejorar sistemas de proyección de deuda a los fines de simplificar la gestión. Está en proceso de actualización de su sistema de información financiera.

El costo máximo estimado para las mejoras planteadas se ubica en torno a US\$50.000 por provincia, incluyendo costo de licencia (ejemplo, SIGADE US\$ 20.000 y costo anual primer año US\$4.000), implementación, integración con sistemas de información financiera y capacitaciones al personal (englobado en torno a US\$26.000).

**Haciendo un análisis transversal**, en el desarrollo del presente estudio pudo constatar que de las diez provincias estudiadas, sólo Río Negro se encuentra utilizando el sistema SIGADE (además se utiliza en provincia de Buenos Aires, Chaco y La Rioja), desarrollado por UNCTAD para facilitar la

gestión del endeudamiento en economías emergentes. El sistema SIGADE es utilizado desde hace tiempo por el nivel nacional de gobierno.

De acuerdo con la exploración de posibilidades realizada en el marco del estudio, dicha herramienta es muy completa y factible de ser utilizada a nivel provincial, como también podrían desarrollarse herramientas específicas, de acuerdo con los requerimientos de las provincias. La ventaja en la utilización del mismo sistema que el que se utiliza a nivel nacional, resulta un aspecto favorable hacia la adopción del SIGADE.

En cualquier producto que se plantee utilizar, se destaca la oportunidad de realizar algún tipo de solución transversal al conjunto de provincias, ya que existen economías de escala y de coordinación, en caso que utilizaran el mismo tipo de sistemas. Si bien en cada provincia pueden existir diferentes instrumentos de financiamiento utilizados, se ha podido corroborar que guardan relación entre sí y tienen grandes similitudes (endeudamiento con el gobierno nacional en el marco de programas que aplican a gran parte de las jurisdicciones, préstamos de organismos, títulos públicos provinciales, entre otros), lo que hace las necesidades de las provincias en cuanto a las funcionalidades de la herramienta, sean análogas.

### III.3.3. Compras y Contrataciones

En función de los aspectos detectados en la etapa de diagnóstico, se propone a continuación líneas de acción prioritarias para el mejoramiento y modernización de los procesos de adquisiciones públicas en las diez provincias consideradas, en virtud de la presencia de indicadores de desempeño semejantes en cada una de las dimensiones analizadas.

Al respecto, en lo que refiere a la organización institucional de las acciones procedimentales se requiere fortalecer la estructura organizativa y el organigrama de tareas y responsabilidades asignadas a cada actor involucrado. Esta instancia implica un compromiso y plan de acción institucional coordinado entre los organismos encargados de la gestión de compras y contrataciones y las dependencias requirentes de bienes y servicios.

Esta iniciativa puede desarrollarse de manera transversal sobre las provincias consideradas en el diagnóstico, realizando además adecuaciones y actualizaciones de la normativa y reglamentación de compras y contrataciones, que permitan además la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's) a los aspectos procedimentales de adquisiciones públicas en las provincias consideradas.

Concretamente, resulta vital que las nuevas normativas incluyan como prioridad estratégica la puesta a disposición de dicha gestión a las nuevas TIC's disponibles en la actualidad. Una importante acción a seguir en este sentido tiene que ver con una adecuada reglamentación de los alcances y usos de TIC's que se prevé instrumentar, evitando ambigüedades y permitiendo

aprovechar al máximo todo el potencial de este instrumental. Las provincias de Salta, Tierra del Fuego y Mendoza ya han comenzado a emprender este camino.

Por su parte, la ausencia de la utilización de sistemas impide el desarrollo de buenas prácticas observadas en la evidencia internacional en materia de informatización de procesos, generación de estadísticas y consideración de indicadores relevantes de aprovisionamiento para el seguimiento y control de gastos de la Administración Pública Provincial. Motivo por el cual se requiere de inversiones en equipamiento informático y acciones de apoyo en este sentido.

En este sentido, pudieron detectarse múltiples carencias y bajo nivel de utilización de sistemas electrónicos de contrataciones entre las oficinas de compras y contrataciones de las dependencias requirentes de bienes y servicios. Las provincias de Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero y Misiones no disponen de organismo que centralice procesos de compras y contrataciones al mismo tiempo que poseen baja utilización de TIC's presentando mayores falencias, en tanto provincias como Entre Río, Río Negro y Tierra del Fuego también requieren reforzar sus sistemas informáticos. No obstante, las provincias con mayor grado de desarrollo en materia de sistemas (Mendoza, Salta y Neuquén) también requieren de instancias colaborativas que permitan un mejoramiento en las prestaciones de éstos.

Frente a este diagnóstico, se considera prioritario el desarrollo de acciones de fortalecimiento sobre los sistemas utilizados, tanto por las dependencias de compras y contrataciones ó la Contaduría General, como entre los organismos requirentes de bienes y servicios para posibilitar un mejor diagnóstico informativo de los procedimientos de compras y contrataciones y una más efectiva comunicación e interconexión entre los sistemas utilizados.

Por citar un ejemplo, en el caso de una estrategia de mejoramiento en equipamiento informático para una estructura provincial de compras y contrataciones, el costo aproximado de incorporar servidores se estimaría en una cifra cercana a los U\$S 750.000. En el mismo sentido, el costo aproximado de dotar de nuevas computadoras a la unidad se estima en U\$S 34.000 y complementar esta acción con la adquisición de notebook adiciona un monto estimado de U\$S 52.000. En tanto la incorporación de una impresora multifunción que abastezca la dependencia posee un costo estimado de U\$S 15.000. En suma, el costo estimativo del equipamiento informático ronda los U\$S 851.000.

Así, se deben emprender acciones de equipamiento informático e instancias de apoyo que propicien la apropiación y utilización de los mismos en forma coordinada entre los actores involucrados en los procedimientos de aprovisionamiento.

Estos esfuerzos permitirían además un mejor seguimiento de los procesos de compras y contrataciones, con la posibilidad de recopilar y acumular estadísticas de aprovisionamiento, de

manera que pudieran construirse sólidos indicadores de gestión. Este hecho ha sido desarrollado en provincias como Neuquén y Salta, y en menor grado, Mendoza, Río Negro y Tierra del Fuego.

De igual manera, los Registros de Proveedores se encuentran parcialmente informatizados (en este aspecto la provincia de Salta reporta los mayores progresos entre las jurisdicciones relevadas) y requieren de un apoyo especial para el fortalecimiento de sus acciones, como instrumento de promoción de condiciones competitivas y simplificación de trámites ligados a la participación en procesos de oferta pública dispuestos en la provincia. Asimismo, en provincias como Neuquén se requiere una mayor coordinación institucional de responsabilidades y alcances de funciones entre la Contaduría General de la Provincia y la Oficina de Compras y Contrataciones respecto al Registro de Proveedores de la provincia.

Para el impulso de estas acciones, se necesita de un impetuoso desarrollo de instancias de capacitación de los recursos humanos que intervienen en los procesos de compras y contrataciones (tanto dentro del organismo de adquisiciones como entre los funcionarios avocados a la gestión de compras en las dependencias requirentes de bienes y servicios). Este fue un hecho detectado y priorizado en prácticamente todas las jurisdicciones analizadas y podría instrumentarse en forma de colaboración técnica con las provincias.

Asimismo, es imprescindible que cada una de las dependencias, correspondientes a las distintas provincias que alcanza el presente proyecto, realice un análisis introspectivo referido a la organización interna, las reglas que rigen en los procesos de toma de decisiones en lo que respecta a las compras y contrataciones (tanto respecto a estructuras organizativas explícitas como implícitas). En esta tarea entran en juego las acciones de diagramación de organigramas, actualización y utilización de manuales de procedimientos, la previsión de reformas institucionales pertinentes para una mejora en la calidad de gestión y la reglamentación del uso de medios electrónicos para reemplazar procedimientos tradicionales. Con matices en cuanto a su grado de avance, esta pudiera ser una estrategia global de apoyo sobre las diez provincias consideradas.

Estos esfuerzos se espera que traiga importantes dividendos en materia de previsión de compras y contrataciones y superación de cuellos de botella, defectos e inconvenientes en la tramitación de expedientes.

En concordancia con esto, se debiera planificar y diseñar una estrategia que permita el desarrollo de acuerdos que garanticen condiciones basales de aprovisionamiento para contrataciones habituales, tal como fue impulsado en la provincia de Mendoza mediante el Catálogo de Oferta Permanente, los Convenio Marco desarrollados también por ésta jurisdicción y los acuerdos de condiciones de aprovisionamiento definidos a lo largo de los últimos años en la provincia de Salta.

Un ejemplo destacado de la evidencia internacional es el caso de la Dirección de Chile Compra. De esta manera, un catálogo y una aplicación web para potenciales proveedores del Estado Provincial

podría promover, entre otros aspectos, la certificación online de la documentación requerida para participar como proveedor; la información normativa, procedimental y de los procesos licitatorios abiertos; el soporte desde la provincia a las empresas; la simplificación y agilización de los procesos licitatorios; la consulta, el seguimiento e información acerca del estado de situación de las licitaciones en que éstos pudieren estar participando; la promoción de reglas claras e igualdad de oportunidades para la competencia entre proveedores (lo cual debería contemplar además una estrategia específica para las MiPyMEs); y demás reglas y estrategias que promuevan la transparencia y fomenten la competencia entre proveedores. En otras palabras, es de suma importancia simplificar el registro y evitar que este sea una barrera de entrada.

En este sentido, la estrategia podría trazarse en horizontes de corto, mediano y largo plazo; con metas claras, iniciando por adquirir insumos y servicios esencialmente estratégicos para los organismos requirentes y en la medida en que la estrategia vaya arrojando resultados optimistas y aprendizaje en la gestión ir ampliando el conjunto de bienes y servicios adquiridos por estos canales, incorporando a aquellos de mayor complejidad en sus condiciones de definición o provisión.

Asimismo, en pos de promover la competencia y mejorar las condiciones de compra, las provincias pueden realizar un diagnóstico de la situación participativa actual de las MiPyMEs respecto al volumen de adquisiciones realizadas. En función de este diagnóstico, podrá estudiarse la conveniencia de llevar adelante estrategias de promoción de las MiPyMEs en el sentido expuesto por el presente informe, políticas que en caso de ser implementadas requerirán luego del desarrollo de un seguimiento y evaluación de resultados, para efectuar ajustes y modificaciones sobre este tipo de lineamientos.

También vale la pena destacar la importancia de premiar a aquellos proveedores que logren certificar su producción de bienes y servicios destinados al Estado habiendo cumplido con determinadas condiciones de preservación del medio ambiente y de sustentabilidad; la inclusión de este tipo de criterios entre los parámetros de definición de un pliego licitatorio es una tarea que no debe ser dejada de lado.

En suma, lo importante es que las políticas que sean instrumentadas gocen de consenso social, favorezcan la participación ciudadana y promuevan un más eficiente y transparente gasto público. Bajo estas consideraciones, habrá que prevenir la ocurrencia de conflictos de intereses y logrando alinear los incentivos de todos los actores involucrados (funcionarios y dependencias públicas el Estado provincial, potenciales proveedores, entidades de la sociedad civil y la ciudadanía en general) con los incentivos deseables, esto es, evitando la ocurrencia de actos de corrupción, eventuales ocurrencias de prácticas colusivas o pago de sobre-precios y el descreimiento de la ciudadanía respecto a los actos públicos desarrollados en este sentido. En otros términos, es



imprescindible el compromiso político que dé lugar a la puesta en marcha de las acciones descriptas.

En conclusión y como habrá podido observarse a lo largo del presente apartado, todos y cada uno de estos aspectos han sido puestos en consideración tanto en gobiernos latinoamericanos como en países desarrollados, prueba de que la promoción de un gasto público eficiente y transparente constituye materia de preocupación en la agenda de política contemporánea. En este sentido, puede observarse que los progresos alcanzados por los países han ocurrido paulatinamente en el tiempo y, en gran medida, dependientes de la preservación y el fortalecimiento institucional de los sistemas de compras públicas. Por otro lado, en todos los casos analizados, las estrategias de instrumentación de política asumieron una amplia variedad de formatos, en función del contexto local y las oportunidades de gestión propias de cada gobierno.

Lo importante, es que las estrategias y acciones sean impulsadas en un proceso creativo de instrumentación de prácticas novedosas y de factible realización, que permitan sortear las dificultades y adaptarse a las necesidades y posibilidades institucionales del ámbito en que se desempeñen.

#### III.3.4. Sistema de Recursos Humanos

A continuación se presenta información de los principales productos sugeridos para las provincias estudiadas, se trata principalmente de aproximaciones y/o topes al costo total requerido, sobre la base de operaciones similares y extrapolaciones.

- Mendoza:

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH, hoy sólo funcional para liquidación de Sueldos. US\$ 970.000 (presupuesto)

Control de presencia: US\$ 2.980.000 (presupuesto).

- Neuquén:

Aceleración de actualización/implementación en curso. Sin cotización.

Control de presencia: US\$ 1.700.000 (extrapolación)

- Salta:

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH. Máximo US\$ 970.000, de acuerdo a evaluación de alternativas.

Control de presencia: US\$ 3.400.000 (extrapolación)

- Corrientes:

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH. Máximo US\$ 970.000, de acuerdo a evaluación de alternativas.

Control de presencia: US\$ 3.400.000 (extrapolación)

- Jujuy:

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH. Máximo US\$ 970.000, de acuerdo a evaluación de alternativas.

Control de presencia: US\$ 2.000.000 (extrapolación)

- Santiago del Estero:

Sin información. Se presumen necesidades moderadas a altas.

- Misiones:

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH. Máximo US\$ 970.000, de acuerdo a evaluación de alternativas.

Control de presencia: US\$ 2.000.000 (extrapolación)

- Entre Ríos:

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH. Máximo US\$ 970.000, de acuerdo a evaluación de alternativas.

Control de presencia: US\$ 1.700.000 (extrapolación)

- Río Negro:

Aceleración de actualización/implementación en curso. Sin cotización.

Control de presencia: US\$ 1.500.000 (extrapolación)

- Tierra del Fuego:

Aceleración de actualización/implementación en curso. Sin cotización.

Control de presencia: US\$ 450.000 (extrapolación)

El costo de las mejoras propuestas dependerá de la complejidad de la implementación con los sistemas existentes, la necesidad efectiva de nuevo equipamiento, redes y otros soportes requeridos para el sistema.

En función de haberse identificado necesidades transversales, se plantea la oportunidad de aprovechar desarrollos conjuntos que pudieran permitir algunas **economías de escala y homogeneización de la información de las jurisdicciones**.

En particular, en lo que hace a los sistemas de gestión de recursos humanos, se destaca la existencia del sistema SARHA, desarrollado por AFIP ([http://www.afip.gob.arsarhat\\_sist@afip.gob.ar](http://www.afip.gob.arsarhat_sist@afip.gob.ar)), y de los sistemas SIU (<http://www.siu.edu.ar/siu-mapuche/>), desarrollados en el ámbito universitario público, citados a modo de ejemplo. En función de las funcionalidades requeridas, la necesidad de flexibilidad para atender a situaciones especiales (existencia de múltiples convenios colectivos de trabajo, cambios impositivos en materia de anticipos de ganancias) y el volumen de operaciones a ser realizado, se podría elegir una herramienta de uso general para las provincias, que sea conveniente desde el punto de vista técnico y económico.

Es importante destacar que si bien existen economías de escala en el acceso a algunos componentes del presupuesto de implementación de un nuevo sistema de recursos humanos (por ejemplo, licencias, capacitaciones generales, compra de equipamiento informático), existe una porción significativa de tareas provincia específicas que implican gastos en los que no existirían grandes economías de escala (estudio previo, horas de consultoría informática para migración, integración de sistemas, capacitaciones específicas, reingeniería de procedimientos, implementación de integración con sistemas relacionados, puesta en funcionamiento en paralelo).

*Proyecto BID*

# **Modernización de los Sistemas de Gestión Financiera Pública a Nivel Provincial en Argentina**

**IERAL de Fundación Mediterránea**

**INFORME FINAL**

**TOMO IV – Gestión de la Inversión Pública  
(GIP)**

**Diciembre 2016**

## Contenido

IV. Gestión de la Inversión Pública .....	4
IV.1 Introducción .....	4
IV.2 Marco Legal e institucional de la GIP en Argentina .....	5
IV.3. El Marco de Análisis de la GIP .....	8
Los beneficios de analizar sistemáticamente la inversión pública.....	8
Marco conceptual de análisis.....	10
Tendencias de la inversión pública .....	14
Metodología de trabajo para el análisis de la GIP.....	18
IV.4. Diagnósticos específicos .....	21
IV.4.1.Mendoza .....	21
Información Institucional .....	21
Diagnóstico de la provincia .....	22
IV.4.2. Neuquén.....	26
Información Institucional .....	26
Diagnóstico de la provincia .....	27
IV.4.3. Salta.....	33
Información Institucional .....	33
Diagnóstico de la provincia .....	34
IV.4.4. Corrientes.....	38
Información Institucional .....	38
Diagnóstico de la provincia .....	40
IV.4.5. Jujuy .....	43
Información Institucional .....	43
Diagnóstico de la provincia .....	44
IV.4.6. Santiago del Estero .....	48
Información Institucional .....	48
Diagnóstico de la provincia .....	48
IV.4.7. Misiones .....	51
Información Institucional .....	51
Diagnóstico de la provincia .....	52

IV.4.8. Entre Ríos .....	59
Información Institucional .....	59
Diagnóstico de la provincia .....	60
IV.4.9. Río Negro .....	65
Información Institucional .....	65
Diagnóstico de la provincia .....	66
IV.4.10. Tierra del Fuego .....	73
Información Institucional .....	73
Diagnóstico de la provincia .....	75
IV.5. Aspectos complementarios y resumen de resultados obtenidos .....	79
IV.6 Diagnóstico General De Provincias .....	84
IV.7. Metodología De Marco Lógico .....	89
IV.8. Propuestas de plan de acción y áreas recomendadas de apoyo .....	101
IV.9. Consideraciones Finales .....	116

## IV. Gestión de la Inversión Pública

### IV.1 Introducción

La inversión pública es uno de los principales instrumentos mediante el cual el Estado logra desarrollar sus políticas públicas, contribuyendo al desarrollo económico y social del país. Desde esta perspectiva, el Estado asume la responsabilidad de generar y proveer bienes y servicios, principalmente los denominados bienes públicos<sup>1</sup>, que son valorados por la sociedad, y que no siempre son provistos por el sector privado.

Belli et al. (2001) enumeran un conjunto de argumentos que justifican la provisión pública de bienes o la intervención del estado para asegurar la provisión de los mismos en determinadas condiciones. Entre otras razones, la existencia de economías de escala, la presencia de externalidades, la demanda por bienes públicos<sup>2</sup>, las asimetrías de información<sup>3</sup>, la existencia de mercados incompletos, la magnitud de los proyectos y los mercados de seguros son incompletos, justifican la participación del Estado en los mercados ofertando determinados bienes y servicios (particularmente los denominados de infraestructura pública).

Los factores descritos anteriormente justifican la existencia de un marco formal e institucional que permita la asignación de los recursos para maximizar el bienestar social. Ese marco lo constituye un Sistema de Inversiones Públicas donde la evaluación socioeconómica de proyectos cumple un rol fundamental, permitiendo:

- Identificar las políticas que maximizan el bienestar social, indicando la conveniencia de iniciar el proyecto o de continuar con éste.
- Detener los malos proyectos y promover aquellos que son buenos.
- Recomendar si el Estado deben ejecutar el proyecto.
- Estimar el impacto fiscal del proyecto.
- Establecer si los acuerdos para recuperar los costos son deseables por la sociedad.
- Evaluar el impacto de los proyectos en el entorno: medio-ambiente, desarrollo regional o pobreza, entre otros.

En el contexto anterior, la inversión en infraestructura posee una identidad propia, ya que tiene características de un bien público y por tanto el rol del sector público es fundamental para que esta inversión sea lo más productiva posible. En este sentido, el término infraestructura pública,

---

<sup>1</sup> Bajo determinados axiomas y supuestos, el mercado aseguraría el uso eficiente de los recursos. No obstante, la violación de los supuestos de competencia perfecta determina la presencia y participación del Estado en los mercados y en la provisión de determinados bienes y servicios.

<sup>2</sup> La literatura identifica también la existencia de bienes meritorios, como otro argumento para la provisión pública. En este caso, distinto al de bienes públicos, los bienes quedan fuera de la libertad de elección individual y deben consumirse más allá de la voluntad individual. Por esta razón, en determinadas ocasiones se justifica que sean subsidiados para algunos grupos de usuarios (por ejemplo las campañas obligatorias de educación en seguridad de tránsito).

<sup>3</sup> Stiglitz (2000, Cap. 7) establece que la información se asimila a un bien público: es no rival y en ocasiones no es conveniente o aplicable la exclusión (costo marginal decreciente de entregarla), por lo que también se produce y consume una cantidad diferente al óptimo social. En la misma línea, Akerlof (1970) justifica la intervención pública cuando las asimetrías de información condicionan la existencia misma de los mercados, producto de la dificultad para realizar intercambios entre las partes.

utilizado habitualmente como sinónimo de obra pública, comprende diferentes áreas, tales como educación, salud, transporte, energía, vivienda, agua y saneamiento, así como activos en telecomunicaciones e infraestructuras de edificación pública. Éstos comprenden asimismo componentes del stock de capital de un país y son insumos de la función de producción, facilitando la oferta y la demanda de servicios en la economía.

Establecido que la inversión pública genera efectos sobre el crecimiento y el bienestar social, es importante adicionar que tales efectos comprenden el corto, mediano y largo plazo. En el corto y mediano plazo, la inversión genera crecimiento impulsando la demanda agregada de la economía; mientras, en el largo plazo el efecto de la inversión en el crecimiento funciona por vía de la oferta agregada y del aparato productivo, una mayor inversión genera cambios tecnológicos, induce una mayor capacidad productiva y promueve la reasignación de recursos hacia los sectores de más alta productividad (Jiménez y Manuelito, 2013). De tal forma, la inversión en infraestructura tiene un impacto en el crecimiento al aumentar la productividad, reducir los costos de producción, facilitar la acumulación de capital humano mediante la ampliación del acceso a la educación, contribuir a diversificar la estructura productiva y crear empleo a través de la demanda de bienes y servicios utilizados para proporcionar esta infraestructura (Cavallo y Serebrisky, 2016).

Por otra parte, Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto al Ministerio del Interior de la República Argentina, están iniciando un proceso para fomentar el progreso en la mejora de la gestión del presupuesto de capital con el compromiso del Gobierno de aplicar reformas más profundas en el área de la gestión de las inversiones públicas. Entre otras mejoras, a priori, se espera desarrollar esfuerzos para mejorar la información contenida en la documentación de presupuesto en relación con los gastos de capital, y también en un sentido más amplio, en los procesos sistemáticos para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la inversión pública. Sin embargo, éstas medidas serán efectivas en el mediano y largo plazo, sólo en la medida en que pudiese adoptarse un sistema consolidado e institucional de Gestión de las Inversiones Públicas (GIP) a nivel provincial y tal que siga las mejores prácticas internacionales.

## IV.2 Marco Legal e institucional de la GIP en Argentina

La Secretaría de Coordinación Económica y Mejora de la Competitividad perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación, cuenta con la Dirección Nacional de Inversión Pública (DNIP). Esta dirección es el Órgano Responsable del Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) y tiene como objetivo fundamental colaborar con las autoridades políticas para la mejor selección de los proyectos a incorporar al presupuesto nacional.

Entre las funciones de la DNIP se encuentra la participación de este órgano en el establecimiento de prioridades presupuestarias, propone la prioridad técnica de los proyectos presentados por los organismos, consulta a las provincias sobre los proyectos a ejecutar en sus jurisdicciones y elabora el Plan Nacional de Inversiones Públicas (PNIP) el cual se remite anualmente al Congreso de la Nación acompañando al Proyecto de Ley de Presupuesto.

Además, como Órgano Responsable es el encargado de establecer y elaborar metodologías, precios de cuenta, indicadores pertinentes y criterios de decisión a utilizar en la formulación y evaluación de los programas y proyectos de inversión pública.

Luego debe controlar la formulación y evaluación de los proyectos de inversión realizados en las jurisdicciones, en cuanto al cumplimiento de las metodologías, pautas y procedimientos establecidos. Según se indica en su plataforma web, en la actualidad esta actividad se efectúa sobre los proyectos cuyo monto superan los 50 millones de pesos.



Por su parte, el Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP) consiste en un conjunto de principios, organización, normas, procedimientos e información necesarios para la formulación y gestión del PNIP - Resolución 72/2010, así como la actualización permanente de un inventario de Proyectos de Inversión Pública con distinto grado de formulación y análisis. Dichos proyectos se incorporan al Banco de Proyectos de Inversión Pública (BAPIN), lo que permite registrar la información de los mismos para su seguimiento y control, tal como ha sido concebido por la Ley Nº 24.354 y su reglamentación.

En otros términos, el BAPIN (creado por Decreto 720/95) ha sido diseñado para reunir información relevante acerca de los proyectos de inversión del Sector Público Nacional, a lo largo de su ciclo de vida y permite de esta forma el seguimiento del proyecto en sus diferentes fases. Asimismo, la incorporación de los proyectos de inversión al BAPIN constituye una instancia necesaria para su inclusión en el PNIP, y en consecuencia en el Presupuesto Nacional.

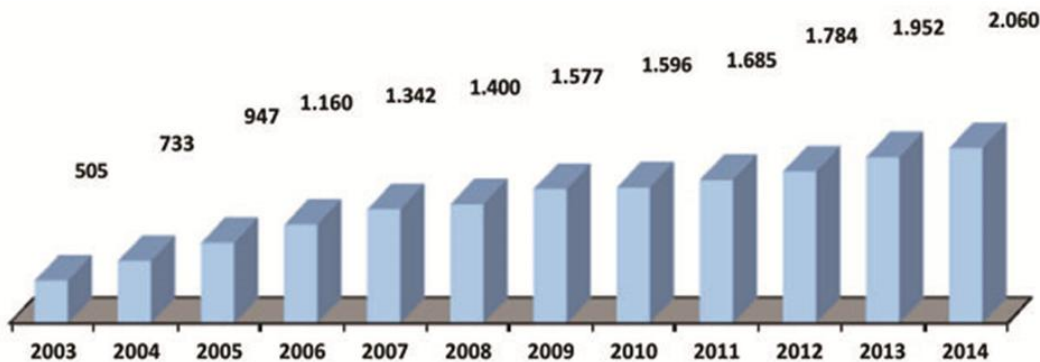
Adicionalmente, el BAPIN ha sido concebido como sistema interrelacionado con la administración financiera y con los sistemas de control de gestión del Sector Público Nacional. Además, permite la identificación, formulación, seguimiento y evaluación de Programas, Sub-Programas y Proyectos tanto de Inversión Física como de Gasto Social que se desarrollen con Recursos del Tesoro Nacional o Financiamiento Internacional, iniciados por cualquiera de las jurisdicciones del Sector Público y ejecutados por las mismas, las Provincias o los Municipios.

Entre los beneficios del uso del BAPIN que enumera el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación se destacan los siguientes:

- Aplicar criterios e indicadores para priorizar proyectos.
- Analizar opciones y sensibilidad.
- Disponer de reportes con información detallada de proyectos para conseguir financiamiento, para inversiones productivas, para informar a la población y para utilizar en reuniones y viajes de funcionarios.
- Complementar con el Sistema SIDIF.
- Facilitar la opinión y consulta a las provincias sobre la ejecución de los planes de inversión de todas las jurisdicciones.
- Propender a una estandarización de tareas, metodologías y formatos de archivos de trabajo para compartir y publicar la información.
- Eliminar pasos intermedios procurando la automatización en la transferencia y disponibilidad de la información.
- Disponer de datos efectivos sobre la ejecución física y financiera de los proyectos.
- Disponer de información sobre los años subsiguientes en el calendario de ejecución de cada proyecto.
- Permitir realizar evaluaciones ex ante, durante y ex post a través del análisis de indicadores creados "a medida".
- Brindar mayor seguridad y confidencialidad.
- Conservar la historia del proyecto.
- Propender al desarrollo de proyectos basados en criterios de dimensión territorial.
- Comunicar información.

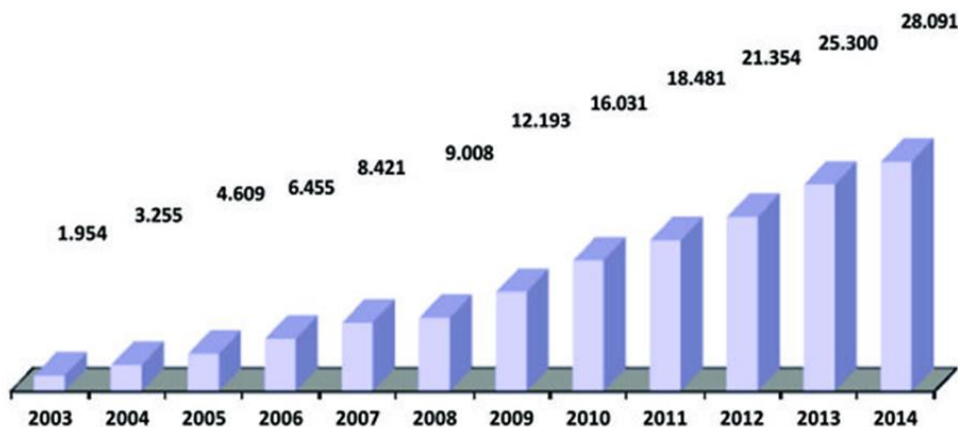
Otro aspecto del BAPIN que es importante señalar es la cantidad de usuarios y de proyectos con los que cuenta el banco, según información disponible en el sitio web la Dirección Nacional de Inversión Pública, el número de usuarios en el año 2014 ascendía a 2.060, en tanto el número de proyectos para el mismo periodo fueron 28.091.

### Cantidad de Usuarios con los que cuenta el BAPIN



*Fuente: elaborado en base a Mecon - DENIP*

### Cantidad de Proyectos con los que cuenta el BAPIN



*Fuente: elaborado en base a Mecon - DENIP*

Del mismo modo, se las áreas que conforman la DNIP se corresponden con: área de Dirección de Programación de la Inversión Pública y Análisis de Proyecto, área de Evaluación de Proyectos, área de Estudios Especiales; área de Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM); área de Organismos Nacionales y área de Provincias.

En este sentido, se observa que cada jurisdicción puede establecer su propio Sistema Provincial de Inversión Pública y adherir al Sistema Nacional. Esta es la situación de las diez provincias estudiadas, las que podrían aprovechar la estructura existente a nivel nacional para mejorar sus procesos de GIP, aún cuando el grado de reformas requeridas depende de la realidad de cada una de las provincias.

Por medio del artículo 11 de la Ley Nº 24.354 y el artículo 12 del Decreto Nº 720/95 se faculta a la Secretaría de Política Económica y Planificación del Desarrollo a fijar el monto máximo del programa o proyecto de inversión que podrá aprobar directamente el organismo o ente iniciador para su inclusión en el PNIP.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Nº 24.354 correspondiente al SNIP, la DNIP invitó a las provincias y al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a adherirse al sistema e implementar en sus ámbitos de gobierno sistemas similares y compatibles al de la Nación. Para ello el Área Provincias realiza, promueve y auspicia todo tipo de acciones para el apoyo informático, técnico y de capacitación. Difunde las ventajas del sistema y establece canales de comunicación y acuerdos entre el sector público nacional, las provincias y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Es objetivo que la Nación, las Provincias y la Ciudad de Buenos Aires estén integradas en un sistema y que el PNIP sea el resultado de la participación de todo el país.

En cuanto a la implementación, a fines de 2002, la Secretaría de Política Económica decidió impulsar la implementación del sistema denominado BAPIN II que aporta información integrada sobre proyectos de inversión abarcando la totalidad del ciclo de vida de los proyectos. A partir de esta decisión se realizaron reuniones regionales donde se difundió la decisión de recrear el SNIP y se invitó a las provincias a adherir al mismo mediante la firma de un convenio.

Por último, el SNIP cuenta con publicaciones que incluyen tanto estudios especiales como manuales e instructivos (Acerca de BAPIN y de metodologías de análisis de impacto - Resolución SPEyPD N°40). Estos antecedentes deberían ser la base de sustento de los sistemas provinciales de GIP.

### IV.3. El Marco de Análisis de la GIP

Establecido que el Estado debe participar en la provisión de determinados bienes, el uso de los recursos públicos debe ser evaluado a los fines de medir su rendimiento esperado<sup>4</sup>. En el caso de las inversiones públicas, este aspecto tiene mayor importancia por cuanto sus efectos en el mediano y largo plazo son mayores que en el caso del gasto corriente y porque asimismo, las rigideces que lo caracterizan implican, generalmente, decisiones irreversibles que afectan también el bienestar de sucesivas generaciones de la sociedad.

Asimismo, el proceso de evaluación técnica, que apoya la de toma de decisiones por parte de las autoridades, y que permite priorizar los proyectos cuando se tienen restricciones presupuestarias, es fundamental para la asignación eficiente de los recursos públicos. Lo anterior determina la necesidad de la existencia de un sistema formal de registro y evaluación de las inversiones públicas, tal que aumente su calidad en términos de la eficiencia económica y la calidad de los servicios entregados a la comunidad.

Sobre la base de este sistema integrado de GIP se desarrolla el marco conceptual de análisis aplicado a los fines de establecer el diagnóstico provincial, cuyos resultados se presentan posteriormente.

#### Los beneficios de analizar sistemáticamente la inversión pública

La GIP y la provisión de servicios orientados a promover la competitividad territorial deben abordarse desde una óptica integral, tal como plantean los recientes desarrollos metodológicos

---

<sup>4</sup>Con esta finalidad, BID, Banco Mundial y CEPAL han realizado importantes esfuerzos en difundir masivamente la implementación de sistemas nacionales de inversión pública.

provistos por PEFA (2011)<sup>5</sup>, Banco Mundial (Rajaram et al, 2010) y Fondo Monetario Internacional (Dabla-Norris, et al, FMI 2010).

Los métodos indicados refieren a la evaluación de los sistemas de gestión de la inversión pública sobre la base de un diagnóstico sobre la calidad y completitud de los procesos asociados a selección, evaluación, implementación y monitoreo y seguimiento de los proyectos. El objetivo general del diagnóstico es establecer un balance de las fortalezas y debilidades existentes en los procesos de orientación estratégica para la selección de proyecto, el uso de técnicas de evaluación de proyectos, la formalización en la preparación de los presupuestos y las actividades, procesos y procedimientos de ejecución y evaluación ex-post de las inversiones públicas.

En la literatura internacional existe amplio consenso sobre los beneficios derivados de la mejora en la calidad de los procesos y sistemas para la selección, diseño, implementación y evaluación de proyectos de inversión pública pueden generar beneficios sustanciales. Desde la perspectiva de las finanzas públicas, para justificarse un proyecto de inversión financiado por el gobierno sus beneficios deben ser mayores al costo marginal de los fondos públicos (CMgFP), el que se define como el costo de oportunidad económico asociado con la generación de una unidad adicional de ingresos fiscales.

En relación a lo anterior, países con una carga fiscal significativa, como el caso de Argentina, presentan también un alto CMgFP debido a la distorsión adicional causada por el aumento de los ingresos fiscales cuando mayor es el nivel inicial de los impuestos. Debido entonces a las pérdidas de eficiencia asociadas a los mayores impuestos, el CMgFP es a menudo superior a uno, lo que significa que los contribuyentes tienen que sacrificar mayor bienestar que la unidad de los fondos recaudados. Un patrón similar se observa para los niveles de deuda: los costos de endeudamiento aumentan cuanto mayor sea el nivel de la deuda.

De esta forma, en escenarios de altos niveles de imposición y deuda, el desarrollo de proyectos de inversión pública financiados a través de aumentos de la presión fiscal o mayor endeudamiento deben generar cada vez mayores rendimientos económicos para justificarse. Por tanto, es sumamente importante la adecuada gestión de la inversión pública para asegurar la efectiva contribución positiva de la infraestructura para el crecimiento económico, en términos de los aumentos de la productividad (los gastos de capital deben traducirse en activos que entregan de manera eficiente los servicios productivos, generando beneficios económicos).

Por otra parte, para asegurar que los flujos de inversión se convierten en activos productivos es fundamental la revisión sustancial de los costos y beneficios proyectados, evitando los sesgos de optimismo (sistemática subestimación de los costos y sobreestimación de los beneficios). El resultado general de ello son los problemas derivados de los sobrecostos y retrasos en la ejecución de los proyectos y en definitiva, en cambios sustanciales de la rentabilidad estimada originalmente. En el mismo sentido, activos que son abandonados (los denominados "elefantes blancos") o mal mantenidos resultan en significativos efectos negativos (o en el mejor de los casos nulos) sobre el crecimiento y la competitividad de las economías provinciales.

En suma, existe evidencia sustancial, especialmente en países en desarrollo, de la ineficiencia en la gestión de la inversión pública en relación a la mala selección de proyectos que no se transforman

---

<sup>5</sup>PEFA es una agencia multilateral financiada por The World Bank, The International Monetary Fund , The European Commission, The United Kingdom's Department for International Development, The French Ministry of Foreign Affairs, The Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs, The Swiss State Secretariat for Economic Affairs, The SPA Strategic Partnership with Africa.

en activos productivos ("elefantes blancos"), calendarios poco realistas de ejecución de inversiones y demoras consiguientes en la finalización de las obras, subutilización crónica de los proyectos, sobre-costos y deficiente operación y mantenimiento de los nuevos activos.

### Marco conceptual de análisis

Con el propósito de impulsar una agenda de reformas previstas por Ministerio del Interior y BID, se llevó a cabo un diagnóstico del sistema de GIP de diez provincias Argentinas: Mendoza, Neuquén, Salta, Corrientes, Jujuy, Santiago del Estero, Misiones, Entre Ríos, Río Negro y Tierra del Fuego, sobre la base del marco de evaluación cuali-cuantitativa propuesto por el Banco Mundial (Rajaram et al., 2010). Este ejercicio de evaluación comparativa tiene el objetivo de apoyar la identificación de las fortalezas y debilidades actuales, el desarrollo de un entendimiento compartido de los esfuerzos de reforma que deben priorizarse y establecer una línea de base contra la cual el futuro progreso pueda ser medido.

Banco Mundial (Rajaram et al., 2010) identifica ocho características "debe ser/deber tener" de la gestión de la inversión pública para el apoyo a la toma de decisiones y la ejecución y mantenimiento de la inversión. Cada una de estas ocho características representan un paso en el ciclo de vida del proyecto y mediante la identificación de las fortalezas y debilidades asociadas a cada una de ellas, los gobiernos pueden adaptar con mayor eficacia modificaciones y mejoras a los sistemas. A continuación se describen los pasos y sub-áreas de estudio, en forma resumida.

Este enfoque no pretende desarrollar un análisis sofisticado, sino por el contrario, identificar las principales características institucionales que reduzcan al mínimo las dificultades indicadas, proporcionando a la vez un proceso sistémico que sea eficaz para la gestión de las inversiones públicas.

1. *En primer lugar es necesario la existencia de una estrategia claramente articulada y un proceso formal y armonizado para la preselección de proyectos de inversión y en acuerdo a las estrategias de crecimiento y competitividad del país, la región y la provincia.*

Los documentos estratégicos deben identificar los objetivos de la inversión pública, ya que todos los proyectos tienen que vincularse a la forma en que contribuirán a la realización de la estrategia país/región/provincia.

2. *La segunda característica es la presencia de procesos formales de preparación y evaluación de proyectos.*

Los proyectos deben ser objeto de una evaluación financiera, económica, social y ambiental acorde con su tamaño y características específicas. Para garantizar la coherencia entre los proyectos, se debería exigir a los técnicos utilizar las mismas metodologías y precios sombra, lo que permite comparar la eficiencia técnica y la eficacia de los diferentes proyectos y sus gastos asociados.

3. *En tercer lugares necesario que haya una revisión independiente de los proyectos para garantizar que la coherencia en las evaluaciones se mantiene.*

La revisión independiente frecuentemente se lleva a cabo en una agencia central o ministerio que tiene bajo su tutela la supervisión de la cartera de proyectos del gobierno. Esta separación de

funciones ayuda a eliminar los conflictos de intereses y sesgos de optimismo que pueden resultar en costos subestimados y beneficios sobreestimados.

4. *En cuarto lugar, la selección de proyectos tiene que integrarse en el presupuesto, tanto en relación a los costos de capital como a los costos de mantenimiento y operación de los proyectos.*

Esta etapa del ciclo de vida del proyecto proporciona al ministerio o agencia correspondiente la oportunidad de evaluar todo el panorama de la inversión, a los fines de garantizar la eficiencia en la asignación de los fondos públicos.

5. *El quinto elemento se refiere a los procesos para garantizar que el diseño del proyecto ha sido examinado bajo una óptica de realismo en su implementación.*

Es necesario que exista un marco bien definido sobre las responsabilidades y rendición de cuentas para la gestión y diseño del proyecto. Todos los costos del proyecto deben ser considerados de manera integral con el presupuesto de varios años en lugar de los perfiles o etapas separadas. La ejecución del proyecto también debe ocuparse de los costos y los arreglos institucionales para asegurar el correcto mantenimiento y operación de la infraestructura.

6. *En sexto lugar y en relación con la implementación exitosa de los proyectos, deben existir guías formales para los procesos de vigilancia activa de la entrega del proyecto (en relación a las condiciones previstas inicialmente).*

La adecuada gestión en la etapa de implementación de los proyectos (flujo de caja activo) y la elaboración de planes bien definidos pueden aliviar significativamente los sobrecostos. Para ello es necesario que existan sistemas de solución a los problemas en forma proactiva, evaluando a cada paso los cambios en el plan original y la viabilidad de la continuación del proyecto en las nuevas circunstancias.

7. *La séptima etapa del ciclo de vida del proyecto se refiere a la utilización del activo público una vez que se ha construido.*

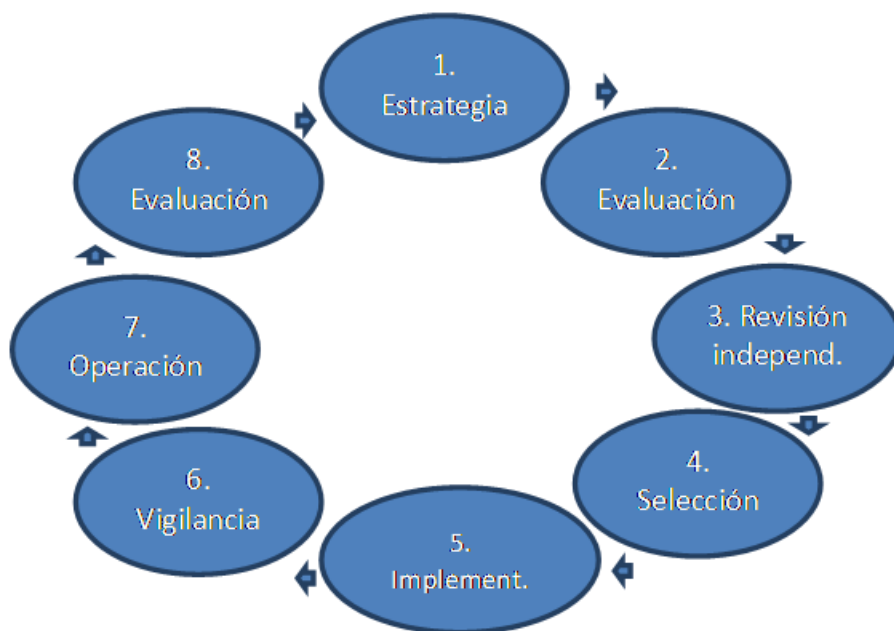
La mera construcción y disposición del activo de infraestructura no es suficiente; éste debe ser utilizado y mantenido si se quiere cumplir con su potencial productivo. Para ello debe realizarse un seguimiento de la prestación de servicios de estos activos, asegurando que se cumpla el objetivo de aportación de los activos en la estrategia de desarrollo y fomento de la productividad y competitividad.

8. *Octavo y último, debe existir directrices claras en relación a los informes de terminación y una evaluación del impacto, tras la construcción de la infraestructura.*

Un informe de terminación debe efectuarse inmediatamente después que la construcción del proyecto ha terminado y debe incluir una descripción de cualquier cambio en el plan original del proyecto, una evaluación del activo para asegurarse que se ha completado de manera satisfactoria y una entrega formal delineando la responsabilidad para el futuro mantenimiento del proyecto.

La siguiente figura presenta la secuencia e interrelación entre los 8 “deber ser/deber tener” de los sistemas de GIP.

## Características de un Sistema de Gestión Integrada de las Inversiones Públicas

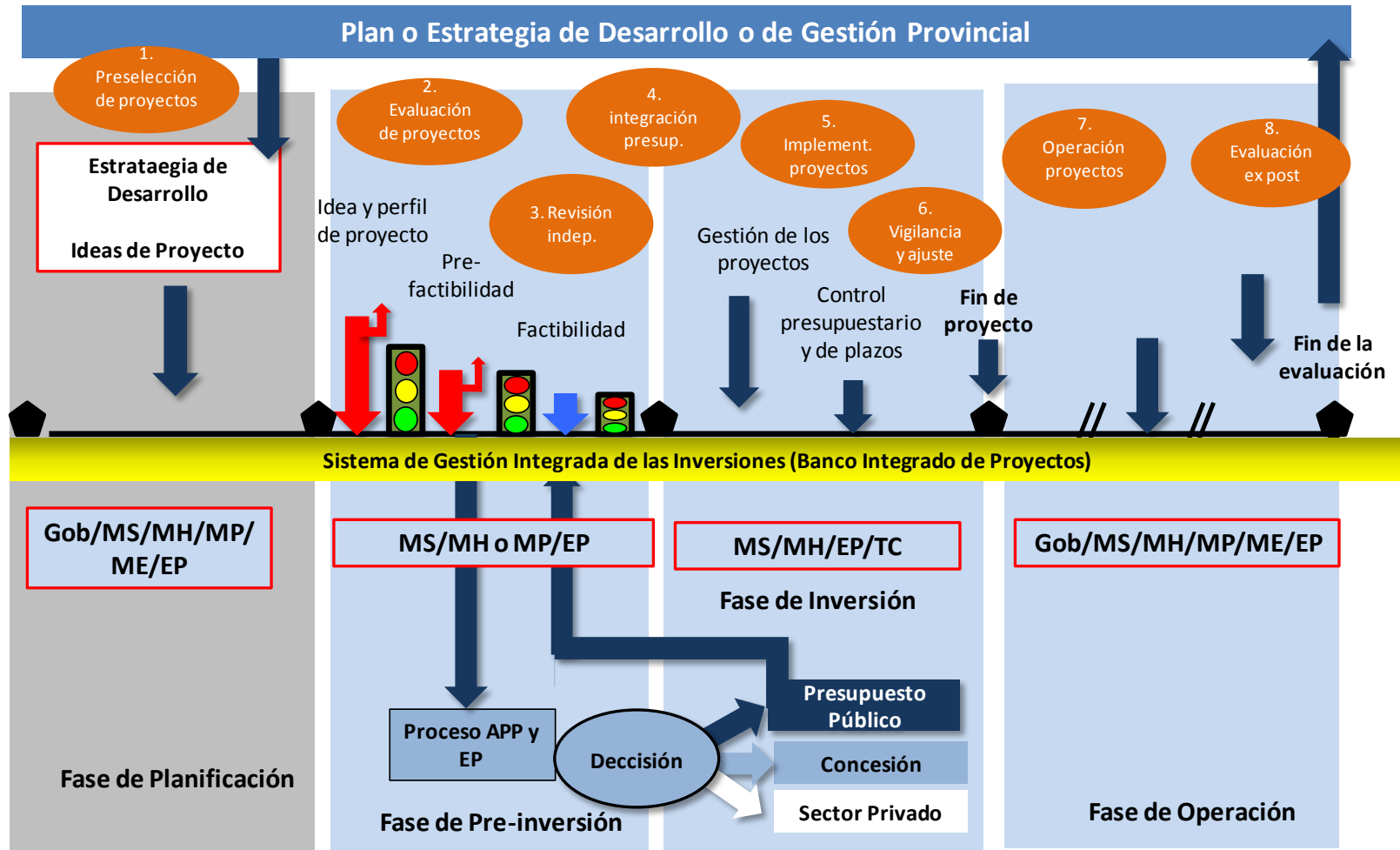


*Fuente: adaptado y traducido de Rajaram et al (2010).*

La siguiente figura muestra la relación entre los diferentes indicadores a ser evaluados y el ciclo de vida de las inversiones.



## El ciclo de vida de las Inversiones Públicas



Fuente: en base a la experiencia internacional.



La **fase de planificación e identificación del proyecto** es la primera fase del ciclo, que identifica posibles proyectos del sector público. El propósito de esta fase es establecer la conveniencia básica de una idea de proyecto e identificar proyectos de alta prioridad que caigan bajo la responsabilidad del sector público. Los proyectos son una herramienta valiosa para dirigir las inversiones hacia los sectores prioritarios de una economía.

Aparte de la identificación del proyecto, las propuestas deben ser presentadas a las MDA correspondientes para ser revisadas e incluidas en los Sistemas de Inversión Pública.

La **fase de pre-inversión** comprende la preparación de estudios, en particular el perfil, los estudios de prefactibilidad y viabilidad, así como el análisis para la identificación, preparación y evaluación del proyecto. El objetivo es reducir el grado de incertidumbre en las decisiones de inversión. Una vez finalizada la fase de preinversión, el encargado de la toma de decisiones puede determinar si llevar a cabo la inversión con mayor certidumbre, aplazar o rechazar un proyecto.

La **fase de inversión** comprende el diseño e implementación del proyecto. Además, las decisiones se toman en base a los proyectos financiables dentro del plan de inversiones públicas que se va a financiar y su fuente de financiamiento. Las fuentes podrían incluir el presupuesto fiscal tradicional u otras alternativas como las APP. Normalmente, esta es la fase en que se aplican la mayoría de los recursos presupuestarios.

La implementación del proyecto involucra la planificación, adquisición, fabricación, construcción de obras civiles, la instalación, la elaboración de términos y condiciones del contrato con el fin de desarrollar planes detallados y planes para la fabricación o implementación del producto. Durante la ejecución del proyecto, el equipo de construcción utiliza todos los procedimientos y plantillas que se prepararon y anticiparon durante las fases anteriores.

El "control" es una parte integral de la gestión de proyectos y es una tarea necesaria de cada director de proyecto. Sin embargo, también hay otro proceso de monitoreo y control, relacionado a la ejecución del presupuesto. Al final de esta fase hay puesta en marcha y traspaso: se trata de pruebas de desempeño, entrega, cierre o desmantelamiento y eliminación.

La **fase de implementación y evaluación ex post** consiste en la operación, el mantenimiento y la evaluación ex-post del desempeño de los activos públicos, las responsabilidades de la agencia patrocinadora del proyecto o de una entidad designada.

Durante esta fase, el proyecto diseñado identificado en las fases anteriores es operacionalizado. La finalidad de la fase de evaluación ex post es garantizar la entrega de los resultados esperados por el proyecto (entregables y otros productos directos).

## **Tendencias de la inversión pública**

En cuanto al contexto latinoamericano, recientes investigaciones empíricas demuestran que tanto la inversión pública como privada son escasas en comparación con otras regiones, como ser Asia emergente o África Subsahariana. Asimismo y pese con los reducidos niveles de inversión, no siempre se destina financiamiento a los mejores proyectos de infraestructura. A modo de referencia, el ratio IBIF / PBI<sup>6</sup> para 2006 fue de 30.5% en España, 44.6% para China (excluyendo Hong Kong) y 29.7 % para Corea del Sur. En estas economías, obviamente, el nivel de ahorro per cápita también es mayor.

---

<sup>6</sup>IBIF/PBI: Inversión Bruta en Infraestructura Física / Producto Bruto Interno.

En igual sentido, siguiendo a Cavallo y Serebrisky (2016), la inversión en infraestructura requiere una planificación rigurosa, ya que genera a su vez externalidades positivas como lo es sobre el crecimiento y externalidades negativas como ser en el plano ambiental. También requiere una supervisión adecuada para asegurar que los servicios cumplan con los estándares de calidad apropiados.

En función de ello, es el sector público el encargado de realizar estas actividades, no obstante, dicho sector no necesita proveer servicios de infraestructura de manera directa. En numerosos países, son las empresas privadas las que proporcionan los servicios de infraestructura a través de acuerdos, como contratos de gestión o concesiones, que suelen denominarse “asociaciones público-privadas”.

En particular el desafío para Argentina consiste en sostener el aumento de la inversión pública en infraestructura, considerando que cuando las condiciones fiscales se deterioran, este tipo de inversión es una de las principales partidas presupuestarias en recortarse. Según Carranza, Daude y Melguizo (2014) en tiempos de crisis o recesión, los recortes en los gastos de capital, sobre todo la inversión en infraestructura, son proporcionalmente mayores que los recortes en los gastos corrientes.

En relación a este escenario, para elevar la inversión pública en infraestructura de manera sostenible el ahorro público debiera aumentar una opción es crear un espacio fiscal adicional a través de mayores ingresos (impuestos generales) y canalizarlo hacia infraestructura. Otra opción es cambiar la composición del gasto público, reduciendo los gastos corrientes a favor de la inversión en infraestructura. Otro tipo de política refiere al aumento de la eficiencia de la inversión pública mejorando el ciclo del proyecto desde la planificación hasta las adquisiciones, la supervisión de los trabajos y la calidad de la regulación en los servicios, esta mejora en la eficiencia podría llevar a aumentar el ahorro público y generar recursos adicionales para la inversión pública.

En este contexto, resulta de interés observar el perfil de la inversión bruta interna en la Argentina durante las últimas dos décadas en términos del rol de los sectores privado y público. En la década del ochenta, casi un cuarto de gasto en inversión tenía su origen en el sector público. En la década del noventa, ese ratio se ubica por debajo del 10% del total. La tendencia decreciente de la inversión pública en la década pasada puede explicarse por dos causas principales:

- La reducción del tamaño del Estado como consecuencia de las reformas estructurales llevadas a cabo a partir de 1989, limitaron su rol como inversor.
- La mayor certidumbre macroeconómica generada por el plan de convertibilidad, impulsó un significativo número de inversiones, tanto las que surgieron atraídas por las privatizaciones como las resultantes del proceso de apertura e integración con el Mercosur.

Sin embargo, una de las características históricas de la inversión pública en el país ha sido su bajo nivel de productividad, ya sea debido a la incapacidad de gerenciar los proyectos y de evaluar, desarrollar e implementar políticas adecuadas. Esto hizo que en los '90 el traspaso al sector privado de una parte significativa de la inversión que antes recaía en la órbita del estado, haya sido percibido como una mejora en términos de eficiencia económica.

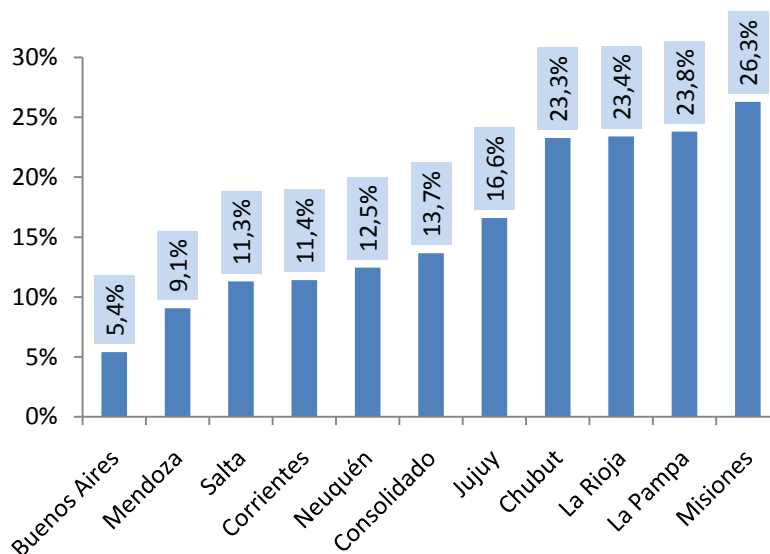
En resumen, puede inferirse un empeoramiento de los indicadores fiscales (importancia que fue tomando el déficit como proporción de gastos que han sido definidos como inflexibles a la baja, y como tales suele ser muy resistida su utilización como variables de ajuste por el lado del gasto para achicar la brecha fiscal). No obstante, en los últimos años la inversión pública (sustentada en

los proyectos de infraestructura) ha sido mucho más dinámica que la inversión privada. Prueba de ello es que la participación de la inversión pública en el total de la IBIF alcanzó en el año 2006 al 14,5%, la más alta de los últimos 15 años. En lo que se refiere a la composición de la inversión, la construcción ha sido el componente más dinámico tanto en la inversión pública como en la privada desde 2002.

En este punto resulta conveniente realizar algunos análisis preliminares respecto del nivel de inversión pública en las provincias, lo que permite ilustrar las grandes disparidades que existen entre las jurisdicciones bajo estudio. El Gasto de Capital en términos del Gasto Público Provincial constituye una medida para comprender el nivel de apoyo que el Estado Provincial le brinda a la actividad económica, a través de la inversión en infraestructura de todo tipo, ejecutada mediante obra pública. Además dicho indicador brinda una idea de las prioridades presupuestarias de las autoridades en este rubro.

En general, se destacan niveles bajos de gasto en capital y de inversión real directa en las provincias de Argentina, con una elevada diferenciación según cada jurisdicción y un comportamiento volátil de dichos conceptos (posiblemente atados al ciclo electoral y a la volatilidad macroeconómica nacional). Se observa que en 2014 el indicador “gasto de capital/gasto público provincial” muestra un comportamiento heterogéneo dentro de las provincias analizadas y para el consolidado de todas las provincias del país. Con un valor relativamente bajo de 13,7% para el consolidado provincial, y con mínimos en la Provincia de Buenos Aires (5,4%) y Mendoza (9,1%), valores en el entorno del promedio en Salta (11,3%), Corrientes (11,4%), Neuquén (12,5%) y Jujuy (16,6%), y valores máximos en Misiones (26,3%), La Pampa (23,8%), La Rioja (23,4%) y Chubut (23,3%).

**Gasto de Capital como % del Gasto Total (2014)**



*Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Central, Org. Descentralizados y Cuentas Especiales)*

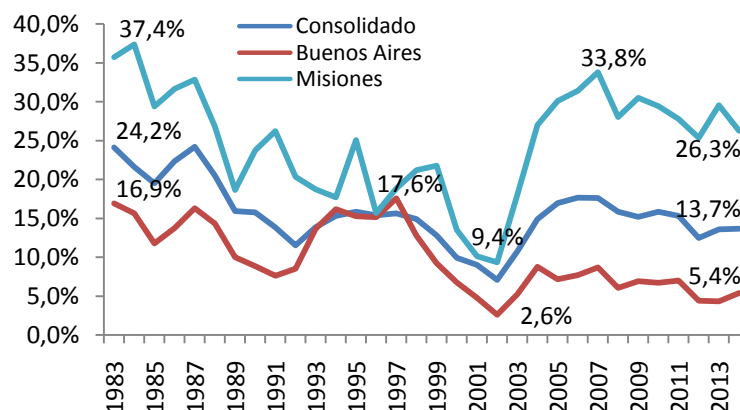
Si se observa la evolución dinámica del indicador relativo de gasto de capital respecto al gasto total, se destaca que las disparidades regionales poseen cierto carácter permanente, y se observa con claridad el problema de la volatilidad del gasto de capital. Tomando un período relativamente largo de tiempo de los últimos 31 años de democracia en Argentina, se destaca la evolución de las

provincias de Buenos Aires (valor mínimo en 2014), Misiones (valor máximo en 2014) y el consolidado provincial.

Por otra parte, se observa que “la anemia de inversión pública” en la Provincia de Buenos Aires no es algo novedoso, al igual que gastos de capital en Misiones por encima del consolidado. Observando a las cuatro jurisdicciones en las que se focalizará el primer informe, se observa un fuerte deterioro de Neuquén tras valores notablemente elevados en los inicios del período y un retraso relativo reciente de Mendoza que finalizó con un guarismo menor que el exhibido por las demás provincias. Los pronunciados picos y valles en ambas series dan cuenta de la variabilidad mencionada en la evolución del gasto. El recuento histórico indica que, en general, se partió en 1983 de valores relativamente elevados que luego irían declinando con oscilaciones hasta alcanzar un mínimo en 2001, tras lo cual hubo una leve recuperación para dar lugar a un nuevo declive posterior. Se culminó en 2014 con valores marcadamente inferiores a los de 1983 y relativamente similares a los presenciados en los mediados de la década del '90.

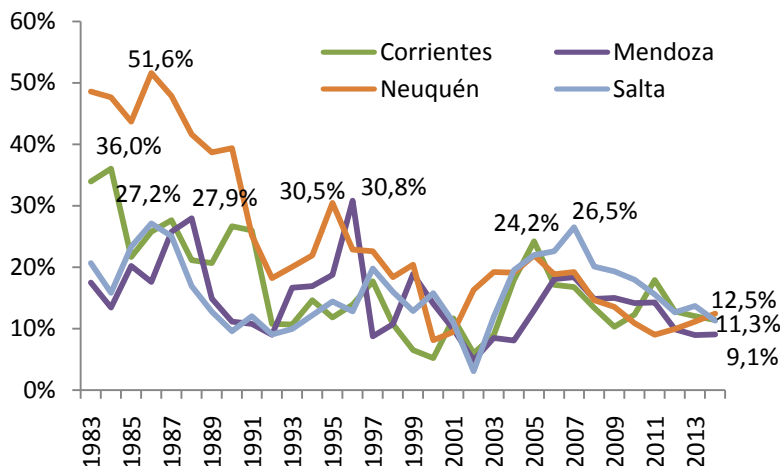
En general se considera que existe un bajo nivel de inversión pública no existiendo provincias en las que se pueda aseverar que indubitadamente poseen un grado de inversión elevada y sostenida en el tiempo, y destacándose casos de provincias con niveles verdaderamente bajos de gasto de capital.

#### Evolución del Gasto de Capital como % del Gasto Total (1983-2014)



*Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Admin. Central, Org. Descentralizados y Cuentas Especiales).*

### Evolución del Gasto de Capital como % del Gasto Total (1983-2014)



*Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Admin. Central, Org. Descentralizados y Cuentas Especiales).*

Así, la situación general de la inversión pública provincial presenta diversos problemas. Por un lado, los magros niveles de inversión pública dan cuenta de déficits de infraestructura que deberán ser solucionados para evitar problemas severos a futuro. Mientras que las fuertes disparidades regionales sugieren que dicha problemática es más grave en algunas jurisdicciones que en otras, lo que dificulta un desarrollo territorial equilibrado. Por otro lado, la elevada volatilidad mencionada anteriormente dificulta la posibilidad de establecer políticas de inversión pública de mediano y largo plazo, lo que denota un horizonte de planificación muy acotado. Este factor se agrava si dicha variabilidad es generada en parte por factores políticos vinculados a los ciclos electorales, en ese caso, las inversiones realizadas probablemente obedezcan más a necesidades políticas que a criterios racionales de planificación para responder a necesidades económicas y sociales.

### Metodología de trabajo para el análisis de la GIP

Como fuera indicado, se siguió la metodología de 8 (ocho) “deber ser/ deber tener” de los sistemas de GIP. La ventaja de la aplicación de este marco conceptual radica en la disposición de una métrica internacionalmente aceptada y validada a los fines de establecer fortalezas y debilidades de los sistemas y en consecuencia, proponer mejoras que redunden en el corto, mediano y largo plazo, en mejoras sustanciales en la gestión de las inversiones públicas en infraestructura no sólo a los fines de asegurar su aporte en relación al costo de los fondos públicos, sino además en términos de asegurar su contribución a la competitividad y crecimiento local y el impacto en el empleo del sector privado

El diagnóstico incluyó la revisión (general) de una muestra de proyectos del Programa de Inversión Pública de cada provincia, a los fines de observar los criterios utilizados para la selección de proyectos, la orientación estratégica (adherencia al plan o estrategia correspondiente), los criterios de selección, el uso de técnicas de evaluación, la coherencia con el ciclo presupuestario y las funciones de evaluación ex post, entre otras.

Como fuera presentado en secciones anteriores, se analizó el marco legal relativo a las entidades de gestión financiera pública la provincia y se realizaron visitas in situ a las provincias donde se realizaron entrevistas en profundidad y encuestas estructuradas a diferentes referentes

institucionales y principales fuentes de información. Asimismo, el análisis fue complementado con el relevamiento de información secundaria.

El análisis fue volcado en una matriz de indicadores en los que se asignó un puntaje individual y una nota general sobre el estado de situación del sistema. Sobre la base de ello, se elaboró un conjunto de recomendaciones (“plan de acción”) para mejorar el sistema de GIP en las provincias analizadas y sobre la base de ejemplos de reconocidas buenas prácticas internacionales.

Entre otros recursos institucionales que fueron abordados en el análisis de la GIP se analizaron los siguientes

- Relevamiento y análisis de organismos existentes.
- Análisis presupuestario de organismos de planificación y gestión de inversiones y dependencia jurisdiccional.
- Análisis de herramientas específicas para la planificación existentes.
- Análisis de recursos humanos asignados a tareas de planificación territorial y gestión de inversiones.
- Relevamiento de acciones de capacitación realizadas en los últimos años.

El análisis fue volcado en una matriz de indicadores (Cuadro N°1) a los cuales se asignó un puntaje individual y una nota general sobre el estado de situación del sistema.

## Indicadores de las 8 características de un Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas

Indicador	Dimensiones
1. Estrategia de preselección de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación estratégica</li> <li>• Perfiles de proyectos</li> <li>• Selección preliminar</li> </ul>
2. Evaluación formal de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación clara de los roles en el proceso de planificación</li> <li>• Definición de los pasos en el desarrollo de proyectos</li> <li>• Orientación técnica</li> <li>• Extensión de la evaluación del proyecto</li> <li>• Calidad de la evaluación del proyecto</li> </ul>
3. Revisión independiente de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión independiente de la evaluación</li> </ul>
4. Selección e integración presupuestaria de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterios transparentes para la selección de proyectos</li> <li>• Proyectos en marcha, reciben fondos suficientes</li> <li>• Costos de capital y corrientes integrados en el presupuesto</li> </ul>
5. Implementación de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices para la ejecución del proyecto</li> <li>• Plan de responsabilidad y de implementación claras</li> <li>• Sistema de gestión total del costo del proyecto</li> <li>• Previsibilidad de disponibilidad de fondos para comprometer gastos</li> <li>• Monitoreo de desempeño de gestión de adquisiciones y contratos</li> <li>• Transparencia, exhaustividad y la competencia en el marco legal y reglamentario.</li> </ul>
6. Vigilancia y ajuste en la ejecución de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes sobre la ejecución del proyecto</li> <li>• Control activo del progreso</li> <li>• Naturaleza de ajustes al proyecto</li> <li>• Explicación de las diferencias con respecto al plan</li> </ul>
7. Operación de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega efectiva de los activos</li> <li>• Registros de activos</li> <li>• Financiación suficiente para mantenimiento operativo</li> <li>• Control de la prestación de servicios</li> </ul>
8. Evaluación ex post de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y orientación sobre la revisión posterior al proyecto</li> <li>• Evaluación básica después del proyecto</li> <li>• Evaluaciones de impacto</li> </ul>

*Fuente: adaptado y traducido de Rajaram et al (2010)*

Cada indicador se evalúa en una escala de 4 puntos, donde A es el mejor desempeño y D es el más débil.

- **A:** representan un nivel de rendimiento que cumple con las normas internacionales de buenas prácticas
- **B:** representa a un nivel de rendimiento que van de buenos a suficiente para los estándares internacionales
- **C:** representa a un nivel de rendimiento que va desde regular/suficiente a mala
- **D:** indica que un proceso o procedimiento que no existen en absoluto o que no está funcionando de manera efectiva

En el Anexo (Tomo V) se presenta la encuesta que fue provista a los entrevistados y sobre la que fue elaborado el presente diagnóstico.

Asimismo, cabe destacar que este análisis no pretende medir la performance de las actuales autoridades ni de los oficiales públicos, sino establecer, a partir de la aplicación de un esquema de indicadores riguroso, una evaluación comparativa de las prácticas de GIP, a los fines de detectar fortalezas y debilidades actuales que permitan desarrollar un plan de reforma (recomendaciones) y una línea de base contra la cual medir a futuro el progreso de cada provincia.

## IV.4. Diagnósticos específicos

### IV.4.1. Mendoza

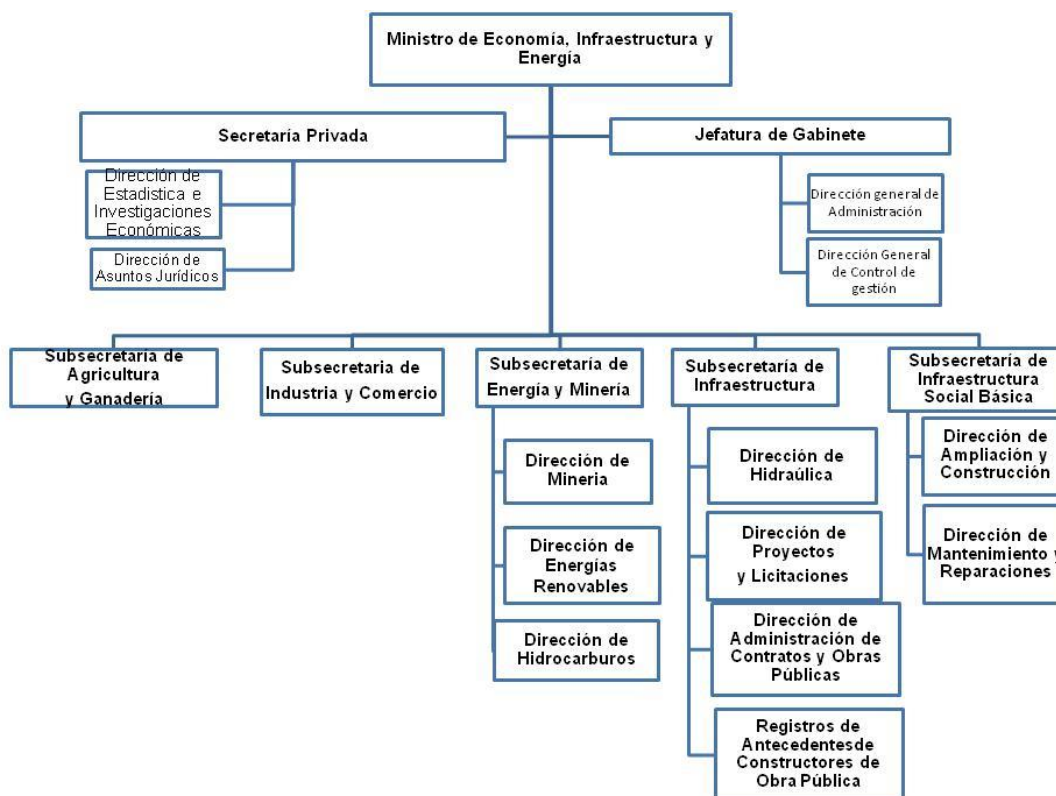
#### Información Institucional

Las inversiones públicas en la provincia de Mendoza se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía. En cuanto la legislación que prima, se destaca la Ley Provincial de Obras Públicas (Ley Nº 4.416), promulgada el 8 de Febrero de 1980.

A continuación se exhibe la estructura del ministerio, el cual comprende la Secretaria Privada, Jefatura de Gabinete y Subsecretarias.



## Organigrama correspondiente al Ministerio de Economía y Energía de la Provincia de Mendoza



*Fuente: IERAL en base a portal web del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de la Provincia de Mendoza*

### Diagnóstico de la provincia

#### 1. Estrategia de preselección de proyectos

En el marco del ciclo de vida de un proyecto de inversión, resulta oportuno destacar que una orientación estratégica para la inversión pública es a menudo una forma importante de anclar las decisiones de gobierno y guiar decisiones a nivel sectorial. Dicha orientación puede derivar de un plan provincial u otros documentos estratégicos de mediano y largo plazo que establecen las prioridades de desarrollo conjunto de la provincia.

En este sentido, la provincia de Mendoza no dispone de una estrategia formal para la elaboración de ideas de proyectos, listado de necesidades o programa de desarrollo. O si éste existe, no está debidamente articulado y difundido entre los oficiales públicos. Gran parte de los proyectos de inversión fueron producto de un proceso ad hoc, guiado por el Gobernador, en respuesta a las necesidades sociales, a través del cual se reasignaron recursos para el financiamiento de salud y saneamiento, principalmente. Otros sectores priorizados corresponden a transporte, vivienda y energía.

Asimismo, dada la coyuntura política y nueva administración, se dio prioridad a la continuidad de las obras ya en desarrollo. Según se indicó, no existía un programa de desarrollo ni una cartera suficiente de proyectos como para generar un proceso más complejo de pre-selección de proyectos de inversión. Se adujo además falta de presupuesto para el financiamiento de obras.

En suma, existe un déficit en el proceso de formulación de la cartera de proyectos y no se han desarrollado estrategias adecuadas de proyectos prioritarios, estableciendo una planificación en función de los recursos disponibles. No obstante, se realizan algunos esfuerzos de planificación, especialmente sectoriales, por ejemplo en transporte.

## 2. Evaluación formal de proyectos

Como se mencionó anteriormente, los proyectos que superen la primera prueba de selección deben estar sujetos a una evaluación que contraste su aptitud. Como parte del análisis de viabilidad, los proyectos deben ser sometidos a un examen más riguroso. El proceso de selección de proyectos tiene que asegurar que los proyectos presupuestados para su financiación han sido evaluados tanto por su valor económico como social y para hacerlo de manera efectiva los gobiernos deben tener la orientación formal y ampliamente difundida en los aspectos técnicos de evaluación de proyecto adecuados a la capacidad técnica de los ministerios y secretarías.

En la provincia de Mendoza no se evidenció la existencia de un proceso formal de evaluación de proyectos. Hasta el momento se realiza coyunturalmente, a través de un proceso de revisión conjunta entre el Ministerio de Planificación y la agencia promotora, con el objetivo de definir costos y plazos. Sin embargo, sólo en el caso de los proyectos financiados por organismos multilaterales, se realiza la evaluación socioeconómica de los mismos.

## 3. Revisión independiente de proyectos

Se considera una buena práctica someter la evaluación del proyecto a una revisión independiente, con el propósito de comprobar cualquier sesgo subjetivo en la evaluación. Para el caso de la provincia de Mendoza, el desarrollo de los proyectos se lleva adelante con recursos propios; en particular, algunos de mayor complejidad técnica se tercerizan (no necesariamente por monto).

Además, no existe un proceso de revisión independiente de los proyectos. En algunos casos, se revisan por parte de la Unidad de Financiamiento Internacional. En tanto no existe revisión de los proyectos financiados con fondos de Renta Generales.

Los proyectos financiados por organismos multilaterales se acercan más al ideal de formulación y evaluación independiente. No obstante, no existen criterios, metodologías, parámetros nacionales, guías o procedimientos para la formulación y evaluación de los proyectos. O al menos no son públicas y de conocimiento general.

Asimismo, la elegibilidad de los proyectos se hace a nivel de idea o perfil avanzado y luego se somete al proceso de evaluación socioeconómica de proyectos. La priorización de proyectos se realiza por criterios políticos, siendo un proceso natural, pero sin una base previa de análisis económico. Cabe destacar que no existe línea presupuestaria específica para el financiamiento de estudios pre-inversionales.

## 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

Se espera que el proceso de evaluación y selección de proyectos de inversión pública esté ligada de alguna manera al ciclo de presupuestario a pesar de que el ciclo de evaluación de proyectos

pueda diagramarse a lo largo de un calendario diferente. La clave para de una inversión pública eficiente involucra tanto buenas decisiones en la elección de los proyectos como también un proceso presupuestario que garantice la financiación para operar y mantener los activos existentes.

En Mendoza, los proyectos se presupuestan con el anteproyecto. No se sigue el ciclo de vida esperado para la inversión pública. Adicionalmente, existen problemas en la formulación y presupuestación de los proyectos, especialmente por falta de capacidad de las unidades ejecutoras.

El proceso de selección de los proyectos es ad hoc, de acuerdo a los lineamientos del Poder Ejecutivo. En tanto, la Dirección de Presupuestos aprueba el mismo sujeto a la programación de inversiones, se pudo conocer que efectúan previsiones para los gastos corrientes. De la misma forma, esta Dirección recomienda, pero no decide sobre el financiamiento de los proyectos.

En el caso de las empresas públicas, no pudo indagarse el proceso de tarificación caso a caso. No obstante, se indicó que en algunos casos se tarifica a costo marginal de largo plazo (especialmente en el caso de las empresas mixtas), aunque luego se aplican subsidios varios a la tarifa.

## 5. Implementación de proyectos

La gestión de proyectos de inversión requiere procedimientos claros y planificación para el control de costos, con el fin de lograr una implementación prudente de proyectos. En lo que a Mendoza refiere, los sobre costos referenciales son del orden de 40% a 60%. Las razones se encuentran en la mala formulación del proyecto (procesos "fast-track", problemas con el uso del suelo, movimientos de tierra, entre otros). Al mismo tiempo, existen proyectos ejecutados con improvisación por falta de recursos técnicos (humanos principalmente).

Actualmente, se están realizando mejoras al proceso de gestión de los proyectos: elaboración y estandarización de procedimientos y licitaciones, agilización de contrataciones (eficiencia), registro de administración de contratos, documentos de descripción de funciones, registro de oferentes, entre otros. En el presente, algunas de estas actividades se realizan aunque no de manera formal o reglamentadamente. En tanto, cabe señalar que existe un marco legal referencial que no siempre se aplica. Adicionalmente, también estarían desarrollando un sistema de controles de la obra, a los fines de medir los desvíos.

En suma el principal problema de implementación de los proyectos en la provincia de Mendoza ocurre especialmente por falta de capacidad de las unidades ejecutoras.

## 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

Uno de los principales signos de insuficiencia en la preparación y revisión de proyectos de inversión, son encontrados en el número y la frecuencia de los cambios en el proyecto durante la ejecución. En la Provincia de Mendoza, están desarrollando un Banco de Proyectos, con la finalidad de controlar los aspectos relacionados a la gestión de los proyectos y así poder dar seguimiento a todo el ciclo de vida de la inversión.

No obstante, no existe un proceso formal de vigilancia y ajuste de los proyectos. Sólo se hacen auditoría a través de la Dirección de Control y Gestión del Ministerio de Planificación. Aparentemente, existe un proceso de seguimiento de la ejecución física y presupuestaria, pero no por parte de la Dirección de Presupuesto.

En la esta Dirección, con frecuencia mensual o trimestral según el caso, se analiza las desviaciones del presupuesto; mientras que al seguimiento del avance físico lo realiza el Ministerio de Infraestructura. No obstante, no es claro que se tomen acciones correctivas o sancionatorias.

En suma, el proceso de control y supervisión presupuestaria suele hacerse ad hoc; no es un procedimiento formal y estandarizado

## 7. Operación de proyectos

La etapa operativa de proyectos de inversión requiere una aplicación prudente respaldada por procedimientos claros y planificados para garantizar estándares de calidad y control de costos, tanto totales como anuales.

En lo que a la provincia de Mendoza refiere, las agencias ejecutoras están a cargo de la evaluación ex post y control de calidad de servicios de los proyectos. En tanto, no se tuvo evidencia de la existencia de procesos formales de control de calidad y operación de los servicios.

Sin embargo, se indicó que se estaría implementando un mecanismo de participación ciudadana para controlar el nivel de servicio de los proyectos. Como también, se mencionó la existencia de alta ineficiencia en algunas empresas públicas, por ejemplo el caso de transporte en el cual casi 90% del presupuesto se destina a salarios.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

En la provincia de Mendoza no existe un proceso formal de evaluación ex post. Solamente, se realizan referencias de informe final y entrega de la obra, para liquidar el contrato, tratándose de una revisión desde el punto de vista legal y técnico, no económico.

Por otra parte, existe un Consejo de Obra Pública (diferentes ministerios y actores del mundo privado), aunque sin poder de control o veto sobre las obras. No obstante el rol del consejo es más bien consultivo.

## Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Mendoza

Indicador	Pje. M	Comentario
Estrategia de preselección de proyectos	<b>D+</b>	No existe proceso formal de planificación estratégica, aunque sí e algunos sectores.
Evaluación formal de proyectos	<b>C-</b>	Se realiza evaluación de los proyectos financiados con fondos de organismos externos.
Revisión independiente de proyectos	<b>C-</b>	En algunos casos se realiza evaluación independiente de los proyectos (de mayor complejidad, no necesariamente por costo)
Selección e integración presupuestaria de proyectos	<b>D+</b>	El proceso de integración presupuestaria se hace sobre la base de criterios políticos y caso a caso.
Implementación de proyectos	<b>D+</b>	Déficit en la ejecución de los proyectos, sobrecostos, débil capacidad de las agencias ejecutoras
Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	<b>C-</b>	Supervisión financiera y física de los proyectos, pero no integradas
Operación de proyectos (y registro)	<b>D</b>	No hay procesos formales para medición de la calidad de los servicios prestados por la infraestructura física.
Evaluación ex post de proyectos	<b>D</b>	No existe proceso de evaluación ex post formal de proyectos, ni siquiera en el corto plazo.

*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

### IV.4.2. Neuquén

#### Información Institucional

En la provincia de Neuquén, ubicada en el extremo norte de la Patagonia, el poder ejecutivo se encuentra conformado por ocho ministerios y una secretaria integrada por el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) que en 2016 cumplió 52 años desde su conformación, convirtiéndose en el organismo de planificación más antiguo del país. COPADE es el órgano encargado de lograr la articulación horizontal dentro del Estado neuquino y ente el Estado y el resto de las instituciones provinciales como ser universidades, cámaras empresariales, sindicatos, institutos de investigación, etc.

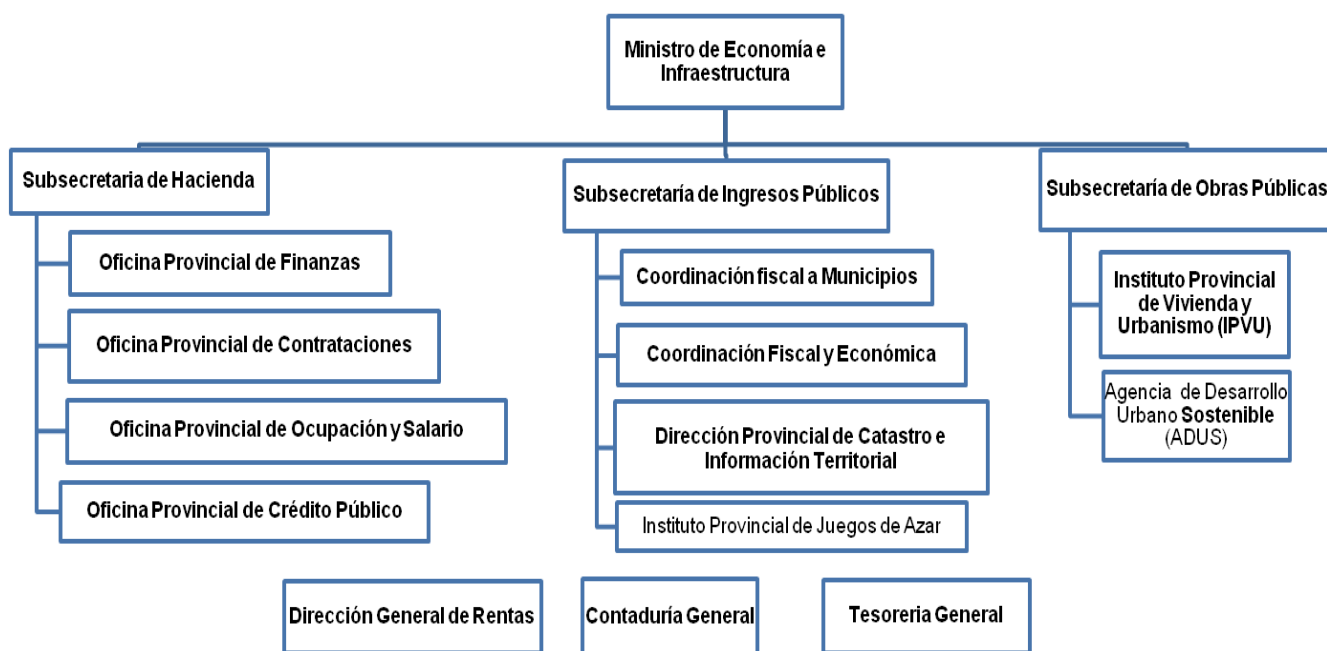
En torno al marco legal que nuclea los incentivos públicos para inversores en la provincia de Neuquén, se encuentran las siguientes leyes provinciales:

- Ley Provincial Nº 378 – Promoción Industrial. Texto Ordenado Resolución Nº 664.
- Ley Provincial Nº 1820. Arts. Nº24 a 32 Iniciativa Privada Decretos Reglamentarios Nº3211/96 – 3590/98.
- Ley Provincial Nº 2685 – Establece que la presentación de proyectos bajo el régimen de iniciativa privada para la ejecución de obras públicas se realizará bajo el régimen de la Ley Provincial Nº 668.
- Ley Provincial Nº 2683 – Régimen de Promoción de Actividades Económicas: Esta Ley crea un nuevo régimen de promoción para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios por parte del sector público en la Provincia de Neuquén.

- Ley Provincial Nº 2482 – Incentivos Forestales.
- Ley Provincial Nº 2634 – Fondo para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Productiva de Neuquén. Decreto Reglamentario Nº 2142/11.
- Ley Provincial Nº 2247 – Reconversión de la Matriz Productiva de la Provincia.
- Ley Provincial Nº 2621 – Línea de Reconvención Productiva Neuquén.
- Ley Provincial Nº 2768 – Programa de Incentivo para la Producción Ganadera Neuquina.

En cuanto a obras, rigen las Leyes Nº 687 de Obra Pública Provincial y la Ley Nº 2141 de Administración Financiera y Control, con sus Decretos Reglamentarios, que regulan el accionar en la materia de compras y contrataciones.

### Organograma correspondiente al Ministerio de Economía y Energía de la Provincia de Neuquén



*Fuente: IERAL en base a portal web del Ministerio de Economía e Infraestructura de la Provincia de Neuquén*

## Diagnóstico de la provincia

### 1. Estrategia de preselección de proyectos

Si bien la provincia no dispone de una estrategia formal para la elaboración de ideas de proyectos, sí existe una orientación estratégica pública vinculada a la Planificación Estratégica Territorial 2030 (PET), en función de lineamientos señalados por el gobernador. La misma consiste en cuatro líneas de orientación que responden a un modelo territorial más inclusivo (políticas de vivienda, educación, desarrollo social, infraestructura de agua y saneamiento); territorio más integrado fundamentalmente en conectividad (aérea, vial, digital, etc.); territorio más competitivo

impulsando planes productivos, de turismo, energías renovables; y finalmente territorio sustentable no solo mediante el control de impacto ambiental sino también a través del enfoque de riesgos de desastres naturales.

Al respecto, desde el año 2006 la Provincia trabaja en la planificación territorial a partir de una mirada de corto, mediano y largo plazo estableciendo un Modelo Territorial Deseado en función del cual se define un listado de obras estratégicas que se actualiza todos los años. El principal insumo para dicho trabajo son las planificaciones sectoriales, a partir de las cuales, se establecen estrategias de desarrollo provinciales en conjunto. Para la elaboración del PET estos insumos son analizados en clave territorial, en escala micro-regional y provincial.

Como parte de ese trabajo la provincia registra sus obras estratégicas en el SIPPE (Sistema de identificación y ponderación de proyectos estratégicos). El cual es un sistema que articula el proceso de planificación territorial de distintos niveles y sectores de gobierno. En una plataforma unificada, permite analizar la consistencia de los modelos territoriales y las carteras de proyectos estratégicos y ponderar su impacto en el territorio. De esta manera, facilita la actualización permanente y el seguimiento de las iniciativas, transparentando el proceso de inversión pública y aportando información para la toma de decisiones. La modalidad de identificación y evaluación del SIPPE tiene origen en la metodología desarrollada de manera conjunta por la Subsecretaría de Planificación Territorial del Gobierno Nacional y los equipos de planificación de las provincias en el marco del Plan Estratégico Territorial.

Además, durante el año 2016 el gobierno de la Provincia del Neuquén dispuso la conformación de comités interministeriales que articulen horizontalmente las acciones de las distintas áreas del gobierno para el abordaje integral de varias temáticas, para ello se creó el Comité de Infraestructura. En el marco del trabajo de este comité se han detectado problemáticas respecto de la información disponible referida a obras públicas motivo por el cual se creó la Ventanilla Única de Proyectos de Inversión (VUPIP), es un sistema de Información que contempla el ingreso, monitoreo y evaluación de los proyectos de Inversión Pública solicitados y en ejecución. También se cuenta con la Cartera de Proyectos Estratégicos a nivel Provincial (a cargo de COPADE).

Asimismo, algunas empresas tienen su Plan de Obras y Proyectos, que incluyen todas las necesidades de obras que van surgiendo de las propias demandas de las localidades y de los relevamientos. Sin una definición clara y completa, las obras se van priorizando en función del presupuesto disponible y de la urgencia.

En cuanto a la frecuencia de actualización de las estrategias sectoriales y subnacionales, el Plan Estratégico Territorial se actualiza cada dos años y la cartera de inversiones estratégicas anualmente. Las actualizaciones generan los respectivos documentos y son cargadas en el SIPPE (Sistema de identificación y ponderación de proyectos estratégicos).

La actualización 2016 (en proceso) comprende tanto la estrategia Provincial y Nacional a través del PET, como a nivel de los sectores. Para esta actualización se encuentran involucrados en el trabajo directo de generación de insumos y validación las autoridades y técnicos de los gobiernos locales (Municipios y Comisiones de Fomento dentro del marco de construcción del Sistema de Planificación Provincial). COPADE acompaña también a los gobiernos locales en sus procesos de planificación y articulación con los sectores (nivel provincial) a través de las “Agendas de Desarrollo Local”, instancias de planificación acordes a las realidades, capacidades y dimensiones de los gobiernos locales. En el caso de aquellos gobiernos de menor escala asiste en la identificación de proyectos estratégicos y la formulación de proyectos ejecutivos, y en los de



mayor escala a través de la contratación de consultorías para desarrollar planes estratégicos o de ordenamiento territorial o formulación de los proyectos de mayor envergadura.

Sobre la existencia de un marco para guiar la articulación de los resultados del proyecto se conoció la creación de la llamada Mesa de Planificación Provincial integrada por todos los organismos del gobierno Provincial, en estas instancias de trabajo se han elaborado los Lineamientos Estratégicos Provinciales que guían la gestión de gobierno. La continuidad de este trabajo implica el análisis de los objetivos de las áreas en el sentido de su complementariedad con otras áreas y el aporte a los lineamientos estratégicos provinciales y la implementación de metodologías de planificación y diseño de políticas que permitan medir sus avances.

Esta línea tiene antecedentes, ya que desde 2011 el Gobierno Provincial implementa el Programa de Gestión Orientada a Resultados, es un modelo de gestión que busca alinear las estrategias sectoriales en una ejecución integral de sus políticas públicas. Este proceso busca una transformación de la cultura organizativa y de los modelos de gestión pública, aplicándose a programas seleccionados como se explicará. No obstante, se requiere el desarrollo de metodologías de planificación atendiendo además a la heterogeneidad manifiesta en la organización sectorial en cuanto a roles y responsabilidades para la selección de proyectos.

## 2. Evaluación formal de proyectos

En la provincia de Neuquén no se observó evidencia de la existencia de un proceso formal de evaluación de proyectos especialmente para los proyectos financiados con fondos del tesoro provincial; sin embargo, la implementación de la Ventanilla Única de Proyectos de Inversión Pública (VUPIP) ofrece una oportunidad para ordenar el proceso pre-inversional. En tanto, no existen metodologías de evaluación de proyectos y políticas públicas.

A ello, se suma el inconveniente de contar con Recursos Humanos capacitados para la elaboración y formulación de proyectos de inversión ya que los roles y responsabilidades están definidas en cada Ministerio, Ente o Empresa Pública y la calidad de revisión de las evaluaciones depende de las capacidades de cada organismo.

## 3. Revisión independiente de proyectos

La evidencia internacional señala a que uno de los motivos que por el cual muchos proyectos de inversión fracasan se debe a una revisión insuficiente o deficiente durante el proceso. En función de esto, las revisiones independientes de proyectos son una tendencia mundial y en muchas ocasiones obligatoria, es decir, no deben ser realizadas por las partes interesadas.

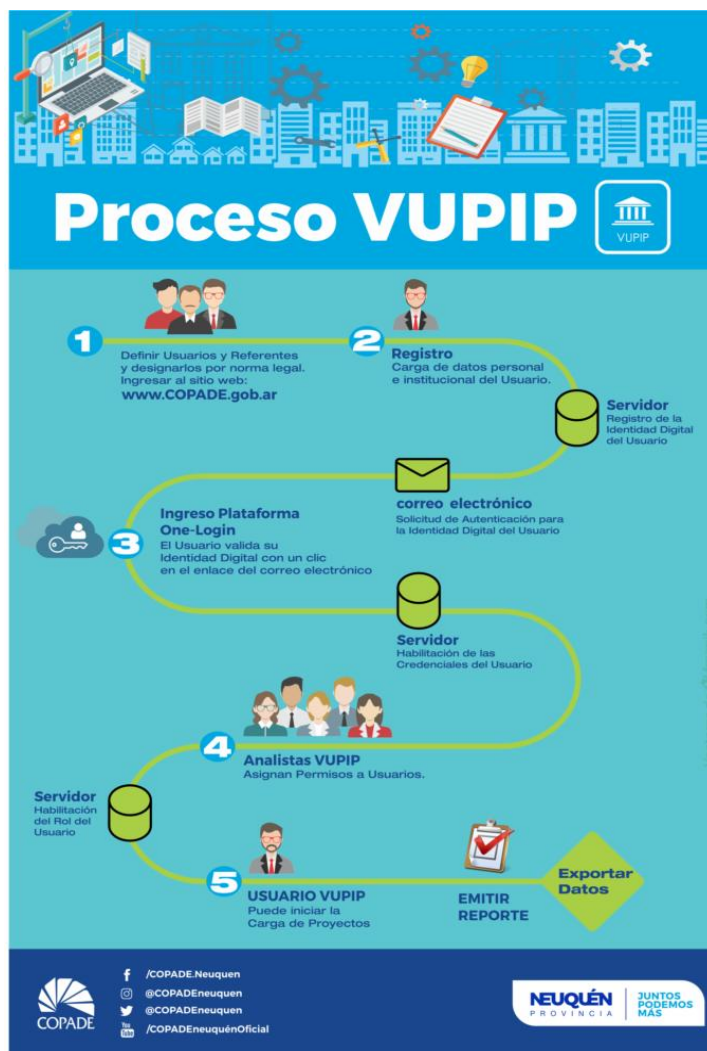
En la provincia de Neuquén, en base a los lineamientos de gobierno, fueron definidos 20 (veinte) programas que empezaron a ser diseñados, ejecutados y monitoreados; sin embargo los procesos de inversión pública siguen una lógica sectorial muy marcada.

Recientemente, el gobierno provincial impulsó un sistema de Ventanilla Única de Proyectos de Inversión Pública (VUPIP) - <http://www.neuqueninforma.gob.ar/tag/vupip/> - con el objetivo de mejorar la articulación de los proyectos y obras de infraestructura.

El ingreso de las inversiones públicas en la VUPIP es obligatorio para todo el sector público provincial y también para los municipios que adhieren mediante convenio. Aporta información actualizada y homogénea respecto a la cantidad, envergadura y estado de avance de los proyectos de inversión pública registrados.



## Proceso VUPIP Provincia de Neuquén



Al día de la fecha intentan determinar qué cantidad de proyectos activos tenían dentro del universo de proyectos de inversión pública. En este sentido, la VUPIP permitirá que haya un único punto de registro de cualquier proyecto ya sea promovida por el gobierno nacional, provincial o municipal para saber a ciencia cierta cuál es el estado de gestión en las diferentes órbitas.

En caso de los Proyectos que involucran importante asignación de fondos muchas veces son gestionados a través de fondos con financiamiento internacional y requieren monitoreo y evaluación cumpliendo con los requisitos del financiador, asegurando la revisión tanto de el organismo nacional por el que se gestionan los Programas que cuentan con ese tipo de financiamiento. Dentro de la estructura provincial existe la Unidad Provincial de Enlace y Ejecución de Proyectos con Financiamiento Externo (UPEFE) que centraliza el vínculo del gobierno provincial y los municipios en lo relativo a proyectos con financiamiento internacional. La UPEFE es independiente de los organismos promotores, aunque es responsable de las contrataciones necesarias para la ejecución de los proyectos. Asimismo, no existen partidas presupuestarias específicas para la preparación de los proyectos y la existencia de este financiamiento permitirá delegar las funciones de revisión de proyectos en la Subsecretaría de Obras Públicas.

No obstante estos esfuerzos, no existe un proceso de revisión independiente de los proyectos. La priorización de proyectos se realiza pero sin una base previa de análisis económico. Además de no existir una línea de presupuesto específico para el financiamiento de estudios pre-inversionales.

#### 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

El proceso de evaluación y selección de proyectos de inversión pública debe estar estrechamente vinculado al ciclo económico. Esto es necesario para asegurar la uniformidad de criterios en cuanto a la selección de proyectos y presupuesto. Asegurando de esta manera que las prioridades de gobierno serán financiadas.

En Neuquén se está aplicando un proceso de planificación basada en “gestión por resultados” (continúa actualmente). En el cual, la gestión tanto del financiamiento como de los aspectos técnicos es realizada por cada agencia promotora y se registra bajo un modelo único acorde al proyecto de desarrollo territorial. Esto da lugar a la VUPIP, que se espera actúe a futuro como un banco integrado de proyectos. Pero al momento, cada ministerio sectorial tiene su propio sistema.

En una primera etapa se realiza una priorización técnica de los proyectos; luego se chequea con Ministerio de Hacienda para establecer el marco presupuestario referencial; además, se deja espacio para la priorización política (ministro del área o gobernador).

Por su parte, las empresas públicas cuentan con una área de ingeniería y planeamiento o proyectos que elaboran los anteproyectos y pliegos que son las bases y condiciones para las licitaciones públicas; ello sirve para estimar los presupuestos oficiales, que las empresas puedan realizar sus ofertas y que estas sean comparables en los procesos para la adjudicación de la construcción de la obras.

Finalmente, no se observó evidencia del seguimiento del ciclo de vida de los proyectos. Sin embargo, al menos en teoría se hacen previsiones para gastos corrientes.

#### 5. Implementación de proyectos

Los mecanismos de gestión eficaces son necesarios para asegurar que los proyectos de inversión de capital se entregan a tiempo, con el presupuesto y según las especificaciones realizadas una vez que la decisión de financiación se ha hecho a través del proceso presupuestario.

Los proyectos deben tener planes de implementación completos y una asignación clara de responsabilidades. Los planes deben incorporar una línea de tiempo, una hoja de ruta, planes de adquisiciones y un pronóstico de flujo de efectivo del gasto. Sistemas en su lugar para supervisar y gestionar costos totales del proyecto, no sólo las asignaciones anuales y contratos individuales, y

no debe haber un proceso formal de finalización del proyecto, incluyendo la verificación de que se han cumplido las especificaciones y normas.

En Neuquén, se observaron atrasos y sobrecostos en la ejecución de las obras (que deriva en la necesidad de recursos adicionales de los Entes y Empresas de servicios para finalizar las obras en ejecución). Algunas actividades se realizan aunque de manera no formal o reglamentada. Existe un marco legal referencial (Ley de Obras Públicas Nº 0687/72) que de alguna manera guía el proceso de implementación de los proyectos. Pese a ello, se observan problemas en la implementación de los proyectos de inversión, especialmente por escasez de recursos (originadas probablemente en el mal diseño e implementación de los proyectos).

## 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

Un sistema de contratación pública resulta vital para la gestión de la inversión pública debido a que los proyectos de capital son generalmente implementados en nombre del gobierno por contratistas privados. En este sentido, un buen sistema de contratación necesita un marco legal bien definido que brinde transparencia y competencia, como también los medios para obtener precios justos y razonables como también requiere la presentación y resolución de quejas de manera abierta, independiente y oportuna. La evidencia internacional destaca que la difusión pública de información sobre los procesos de adquisición y los resultados constituye un elemento importante de transparencia.

Al respecto, en Neuquén las inspecciones y administración de contratos de las obras las realizan los Entes, así como también las liquidaciones y pagos de los certificados de obras. A mayor cantidad de obras se puede también contratar el servicio de inspección y corrección de Ingeniería. Cuando se adjudica la obra a una empresa contratista ésta es la encargada de elaborar el Proyecto Ejecutivo de la Obra, que es aprobado por el Ente y a partir del cual se construye.

Al día de la fecha, se encuentra en desarrollo un Banco de Proyectos, la VUPIP, con la finalidad de controlar los aspectos relacionados a la gestión de los proyectos. No obstante, no se observó la existencia de un proceso formal de vigilancia y ajuste de los proyectos, más allá de la supervisión que ejerce la Contaduría General de la Provincia y el Tribunal de Cuentas.

Por su parte, pudo conocerse que la Subsecretaría de Obras Públicas está a cargo de la supervisión de los proyectos. En tanto, los contratistas se rigen por la Ley de Obras Públicas Provincial; los organismos de control se rigen por la Ley de Administración Financiera y Control Provincial, también parecida a la Ley Nacional (2141). Y la elaboración en sí del proyecto, sigue las normas de construcción nacional, reglamentos nacionales.

## 7. Operación de proyectos

Este indicador entiende que una vez que se completa el proyecto, debe existir un proceso para asegurar que la instalación esté lista para el funcionamiento y los servicios puedan ser entregados. En este sentido, no se tuvo evidencia de la existencia de procesos formales de control de calidad y operación de los servicios ofrecidos por los proyectos.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

El último indicador, determina que debieran existir directrices claras en relación a los informes de terminación y una evaluación del impacto, tras la construcción de la obra. Pudiendo identificar de esta manera cualquier cambio respecto al plan original del proyecto como también asegurando

que se ha completado de manera satisfactoria, además de delinear responsabilidades para el futuro mantenimiento del proyecto.

Según se conoció, en la provincia de Neuquén actualmente no existe un proceso formal de evaluación ex post. Solamente, referencias de informes de final y entrega de la obra, para liquidar el contrato, es decir consiste principalmente en una revisión desde el punto de vista legal y técnico, no económico.

#### Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Neuquén

Indicador	Pje. N	Comentario
Estrategia de preselección de proyectos	C-	Existe una estrategia de planificación estratégica, aunque no necesariamente formal.
Evaluación formal de proyectos	D	No se observa evidencia de la existencia de un sistema formal de evaluación de proyectos.
Revisión independiente de proyectos	D	No obstante los esfuerzos por implementar la VUPIP, no existe aún un proceso de revisión independiente.
Selección e integración presupuestaria de proyectos	D+	El proceso de integración presupuestaria se realiza sectorialmente. El VUPIP es un intento de coordinación e integración en desarrollo. La priorización técnica y política.
Implementación de proyectos	D+	Déficit en la ejecución de los proyectos, sobrecostos y sobreplazos son frecuentes.
Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	C-	Supervisión financiera y física de los proyectos, pero no integradas. Marco normativo suficiente.
Operación de proyectos (y registro)	D	No hay procesos formales para medición de la calidad de los servicios prestados por la infraestructura física.
Evaluación ex post de proyectos	D	No existe proceso de evaluación ex post formal de proyectos.

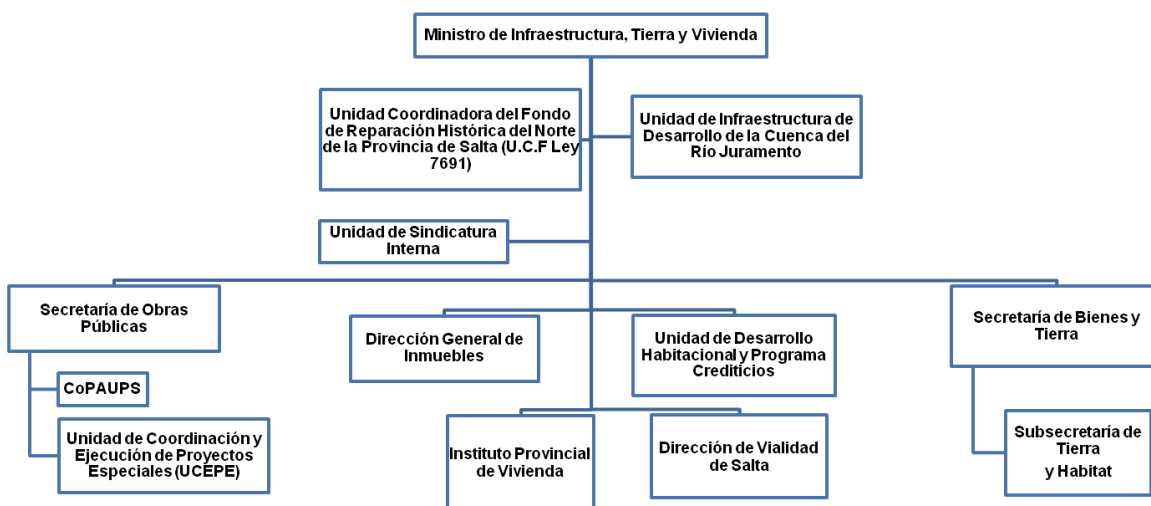
*Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

#### IV.4.3. Salta

##### Información Institucional

El marco legal que sustenta la inversión Pública en la Provincia de Salta está contenido en la Ley Provincial de Obras Públicas Nº 9 6424. En relación a ello, se presenta a continuación la estructura organizacional de Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda, quien está a cargo del entendimiento de las necesidades de obras de la provincia de Salta.

## Organigrama correspondiente al Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de la Provincia de Salta



*Fuente: IERAL en base a portal web del Ministerio de Infraestructura, Tierra y Vivienda de la Provincia de Salta*

Adicionalmente, resulta oportuno destacar que el gobierno de Salta cuenta desde comienzos del año 2016 con una secretaría de Planificación y Banco de Proyectos bajo la órbita del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros.

## Diagnóstico de la provincia

### 1. Estrategia de preselección de proyectos

En la Provincia de Salta existe el Plan de Desarrollo Estratégico Salta 2030 y varios planes de desarrollo local. A partir del año 2016 se elaboró un Plan Estratégico de Gobierno para el período 2016-2019. En función de dicho plan, los Objetivos Estratégicos de Gobierno tienen previsto una actualización anual y el Plan de Desarrollo Estratégico Salta 2030 tiene prevista una revisión del mismo pero sin fecha definida hasta el momento.

Al mismo tiempo, desde el corriente año (2016) existe una guía confeccionada con lineamientos para la presentación de los Proyectos a ingresar en la Secretaría de Planificación y Banco de Proyectos. No obstante, en la actualidad no es una obligación para las áreas (ministerios, organismos públicos y empresas estatales) seguir esta guía, pero en un futuro próximo lo será, mediante una decisión administrativa. La capacidad técnica muestra mucha variabilidad entre los diferentes organismos, por lo que será necesario implementar un plan de capacitación específico, para lo cual se requiere financiamiento y asistencia técnica. Se resalta que el procedimiento, roles y responsabilidades ya se encuentra diseñado, pero a la fecha no se encuentra aprobado por ningún instrumento legal.

## 2. Evaluación formal de proyectos

En lo que concierne a Proyectos, no se cuenta con un proceso formal de evaluación costo-beneficio obligatorio para todos los organismos. No obstante, puede haber algún organismo que lo esté realizando. Al mismo tiempo, no se realizan evaluaciones de costo beneficio, por no existir obligatoriedad para ejecutar dicho análisis. Sólo se evalúa la su coherencia y consistencia de las iniciativas de proyectos.

Otro elemento destacado por la evidencia internacional para lograr una correcta evaluación formal de proyecto de inversión consiste es la existencia de metodologías de evaluación de proyectos que hasta el momento no existen en la provincia de Salta, ya que solo se han generado guías de formulación a nivel de perfil de proyecto.

En cuanto a la financiación, no se asignan recursos específicos para la evaluación de los proyectos de inversión. No obstante, en 2016 se creó la Secretaría de Planificación y Banco de Proyectos, cuyo personal debería estar abocado a ello.

Esta secretaria, la cual funciona bajo la órbita del Ministerio de Jefatura de Gabinete y resulta transversal a los demás ministerios de la provincia, cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para hacer análisis costo beneficio, pero al momento no se realiza por no estar exigido formalmente.

En línea con lo anterior, pudo conocerse que existe una base de datos sobre los proyectos propuestos por las distintas áreas, dentro de la Dirección de Banco de Proyectos. Sin embargo, no existen parámetros para la evaluación formal de los proyectos.

## 3. Revisión independiente de proyectos

En consonancia con las buenas prácticas, la evaluación de proyectos debe contar con una revisión independiente, necesaria para conformar una evaluación integral y asegurar la buena marcha del proyecto. La revisión independiente también es oportuna para contrarrestar la tendencia hacia el sesgo de optimismo, es decir la tendencia sistemática de las propuestas de proyectos a sobrestimar beneficios y subestimar costos.

En la actualidad, en la provincia de Salta no existe un proceso de revisión independiente de los proyectos y no se realizan evaluaciones de costo beneficio, por no existir obligatoriedad para efectuar dicho análisis. Sólo se evalúa la coherencia y consistencia de las iniciativas de proyectos.

A la luz de lo expuesto, la elegibilidad de los proyectos se hace a nivel de idea o perfil avanzado, sin proceso de evaluación socioeconómica. En efecto, la priorización de proyectos se realiza por criterios políticos, lo que es natural, pero sin una base previa de análisis económico. Adicionalmente, se evidencia que no existe una línea de presupuesto específico para el financiamiento de estudios pre-inversionales.

## 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

No existe un proceso eficaz (barreras de peaje) para el ciclo de inversión pública. Asimismo, tampoco existe una metodología expresa que se aplique, sino que en función de las directrices del plan de gobierno a corto y mediano plazo; los proyectos se analizan de acuerdo a las posibilidades de llevarlos a cabo, en función de los recursos de los que se dispone.

A saber, los casos excepcionales son considerados por Gabinete de Ministros, éstos se deciden y ejecutan en función de las disponibilidades presupuestarias y financieras. Los criterios para



determinar a qué proyectos se les permite competir por los fondos del presupuesto se ajustan al plan de políticas públicas definido por el Poder Ejecutivo. Por consiguiente, los organismos ejecutores de trabajos públicos, en coordinación con áreas más relacionadas a la planificación estratégica, son quienes realizan las evaluaciones pertinentes a los fines de la priorización, de tal manera que la selección final se realiza al momento de definir el proyecto de presupuesto que se enviará a la Legislatura.

Al respecto, los costos de mantenimiento son incluidos en cada presupuesto anual. A la Legislatura se envía cada año el presupuesto del próximo ejercicio más el de los dos años siguientes.

En cuanto al software, éste no está completamente integrado al ciclo presupuestario; lo cual no permite la obtención de reportes completos.

## 5. Implementación de proyectos

En cuanto a la implementación de proyectos, no existen guías sobre la gestión y ejecución de los mismos, excepto los procedimientos normales de los organismos que llevan a cabo cada proyecto; esto sólo se realiza en el caso de los proyectos financiados con aportes de origen nacional o internacional, donde también se pactan diversos procesos de ejecución y control que son respetados.

En tanto, tampoco existen auditorías de resultados para verificar la aplicación efectiva de los proyectos y los resultados alcanzados; sólo los controles que realiza el organismo ejecutor, o eventualmente el ente que financió el proyecto; y además el control de los Órganos de Control interno y externo de la administración provincial.

Por otra parte, los procesos de adquisición están regulados por la Ley de Contrataciones de la Provincia (Ley Nº 6838) y no suelen existir cuellos de botella que impidan el flujo de recursos.

Mientras tanto, el gasto planificado en general supera holgadamente al gasto que finalmente se presupuesta, y el ejecutado normalmente guarda relación con el presupuestado. Asimismo, existen controles de compromisos de gastos que eviten el uso de recursos que no están disponibles; no obstante la ejecución del gasto está condicionada con la percepción que se tenga del recurso.

## 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

En la provincia de Salta la tarea de vigilancia y ajuste en la ejecución de proyectos se realiza en función del origen de la financiación de cada proyecto, al mismo tiempo que existen diversos procedimientos que van monitoreando de manera detallada cada uno de los pasos de su ejecución, hasta que finaliza el mismo.

Además, se van certificando mensualmente los avances por cada uno de los rubros que componen la inversión y se efectúan los registros pertinentes, aunque no es claro que existan informes periódicos de progreso económico y físico de los proyectos. En algunos casos surge de dicha supervisión la necesidad de hacer ajustes en el proyecto, lo que suele demandar costos adicionales.

Sólo los proyectos con fuente de financiamiento internacional muestran segmentación en tramos y vinculados a los hitos en el proyecto y/o puntos de culminación.

## 7. Operación de proyectos

La Contaduría General de la Provincia tiene a su cargo el registro actualizado de los bienes de la Provincia, y va activando todos los proyectos que se ejecutan presupuestariamente. Aunque no es clara la existencia de un registro único de bienes de capital actualizado regularmente.

A saber, la supervisión de la prestación de servicios queda a cargo de cada una de las áreas responsables de la utilización del bien. Pero no existe a nivel centralizado y formal.

En efecto, si el proyecto se ejecutó en un ámbito y luego la utilización del bien está a cargo de otra jurisdicción o entidad, se realiza el traslado patrimonial pertinente y se establece el cambio de responsabilidades para su administración y mantenimiento.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

La evaluación ex post corresponde a la verificación del grado de logro de objetivos y metas formulados en el programa o proyecto. Por lo cual es necesario un enfoque integral de la gestión para comprender las relaciones entre diseño, ejecución, monitoreo y evaluación.

En el caso de la provincia de Salta, no existe un proceso formal de evaluación ex post. Se proyecta que para el 2017 la Secretaría de Planificación y Banco de Proyectos diseñe una metodología para ese tipo de evaluación.

A la vez que tampoco son exigidos informes básico al final de la ejecución del proyecto a las agencias encargadas de la ejecución de los mismos. Debido a que la implementación del Banco de Proyectos es reciente y se encuentra en su primera fase, no se dispone de información sobre las demoras y desviación del presupuesto original de los proyectos.

En suma, no se realizan evaluaciones ex post de ningún tipo (ni corto, mediano o largo plazo) y tampoco existe una política que requiera la evaluación ex post de los proyectos; por lo tanto no se cuenta con guías relacionadas a este proceso.



## Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Salta

Indicador	Pje. S	Comentario
Estrategia de preselección de proyectos	<b>C+</b>	Existe el Plan de Desarrollo Estratégico Salta 2030 y planes estratégicos de desarrollo local. El sistema completo está en implementación aún.
Evaluación formal de proyectos	<b>C-</b>	Existe un banco de proyectos y un equipo capacitado para la evaluación de proyectos, pero ella no se realiza por no ser obligatoria.
Revisión independiente de proyectos	<b>D</b>	No se realiza evaluación independiente (socioeconómica) de los proyectos
Selección e integración presupuestaria de proyectos	<b>D+</b>	No existe un proceso eficaz (barreras de peaje) para el proceso de inversión pública, aunque si se previsionan gastos corrientes. El software no está completamente integrado al ciclo de ppto.
Implementación de proyectos	<b>D+</b>	No existen guías sobre la gestión y ejecución de los proyectos, excepto los procedimientos normales de los organismos que llevan a cabo cada proyecto
Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	<b>C-</b>	Existen diversos procedimientos que van monitoreando los pasos de su ejecución, hasta que finaliza el mismo.
Operación de proyectos (y registro)	<b>D</b>	No existe a nivel centralizado un registro formal de la operación y prestación de servicios de los proyectos.
Evaluación ex post de proyectos	<b>D</b>	No hacen evaluaciones ex post de ningún tipo (ni corto, mediano o largo plazo).

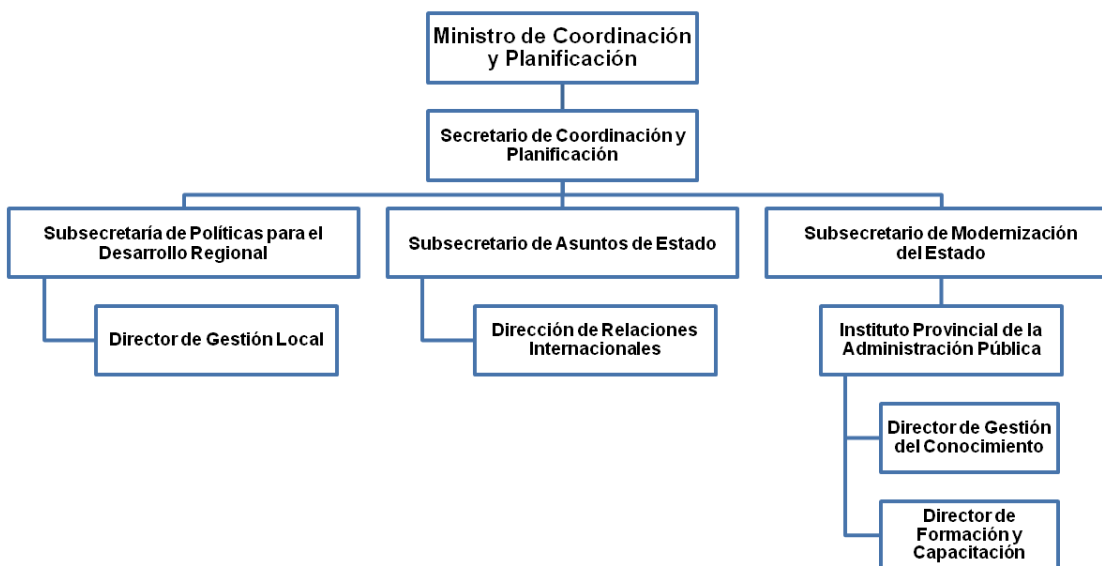
*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

### IV.4.4. Corrientes

#### Información Institucional

La provincia de Corrientes dispone de doce ministerios que conforman la organización del poder ejecutivo, entre ellos se encuentra el Ministerio de Coordinación y Planificación, encargado de asistir al Gobernador en todo lo relativo a coordinación y diálogo gubernamental con organismos y entidades, sean privados, públicos, de jurisdicción municipal, provincial, nacional o internacional, y en la elaboración coordinada de políticas públicas entre los diferentes departamentos de Estado; en particular sus funciones incluyen la elaboración de planes, programas y proyectos de acción general de gobierno enmarcados en los lineamientos de la política y estrategia generales, coordinando con cada ministerio los objetivos específicos de las áreas respectivas; además del diseño e implementación de instrumentos para el monitoreo de los programas de gobierno, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos definidos y posterior informe de los resultados al Gobernador.

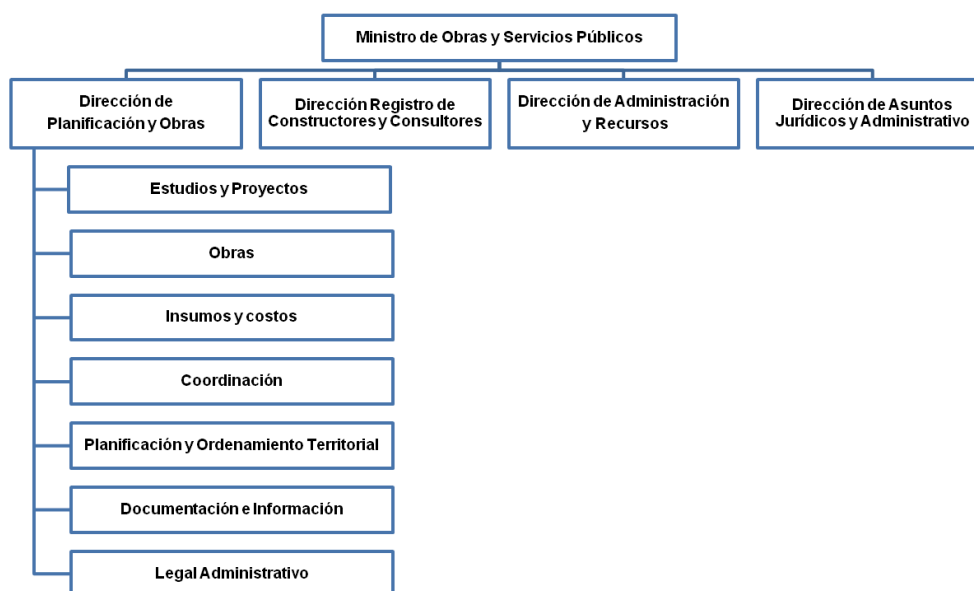
### Organigrama correspondiente al Ministerio de Coordinación y Planificación de la Provincia de Corrientes



*Fuente: IERAL en base a portal web del Ministerio Coordinación y Planificación de la Provincia de Corrientes*

En cuanto al Ministerio de Obra y Servicios Públicos, este se rige por Ley Provincial Nº 3079-72 sancionada y promulgada en 1972. Su estructura organizacional se detalla a continuación.

### Organigrama correspondiente al Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Corrientes



*Fuente: IERAL en base a portal web del Ministerio Coordinación y Planificación de la Provincia de Corrientes*

Además del régimen normativo vigente expuesto anteriormente, cabe mencionar que entre el 2009 y el 2011, se sancionaron las Leyes Nº 5880 y 6061 que crean el Sistema Provincial de Planificación (SPP), y la Ley Nº 5960, que instituye la instancia de participación ciudadana a través de los Consejos de Crecimiento Económico y Desarrollo Social, otorgando una dimensión integral y participativa al proceso de planificación.

## Diagnóstico de la provincia

### 1. Estrategia de preselección de proyectos

La provincia dispone de una estrategia para la elaboración de ideas de proyectos (Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social), que está incluida como parte de la Constitución del año 2007 (reforma de la constitución de 1993). El Pacto Correntino pretende dar lugar a una formulación institucional para la elaboración de políticas de Estado, con el propósito de sostenerlas en el tiempo.

Por otra parte, la provincia dispone del Plan Estratégico Participativo (PEP 2021), cuyo objeto es crear un proceso de planificación participativa. Esta iniciativa no se encuadra en la figura de Ley sino que acuerdo o pacto meramente dicho.

El mismo comenzó en el año 2007 como proceso de planificación y su instancia participativa en el año 2011. Su aprobación se consolidó con la firma de un Pacto de Ciudadanía, en diciembre de 2013, orientado al desarrollo socio-económico de la Provincia.

Sin embargo, si bien la estrategia provincial está alineada con las estrategias nacionales de desarrollo ello no es consistente para todos los sectores (por ejemplo, es lo que pasa en el sector transporte).

Se menciona la descoordinación en la implementación y planificación de los proyectos. Aparentemente el Banco de Proyectos no cumple ese rol acabadamente.

### 2. Evaluación formal de proyectos

La provincia adolece de la existencia de proyectos ejecutivos, lo que evidencia que no se sigue el ciclo de vida de los proyectos, se indicó que en una gestión anterior se desarrolló un banco de proyectos, pero aparentemente éste no se ha seguido actualizado.

Se prioriza la ejecución de proyectos de contingencia por sobre el desarrollo de proyectos completos que demandan mayor tiempo de preparación (contingencia política por sobre la planificación y ejecución de proyectos de mediano plazo).

Adicionalmente no existe un proceso formal de evaluación de proyectos; con la existencia del Banco de Proyectos se hizo el esfuerzo de seguir el ciclo de vida de los proyectos; no obstante, ello no parece ser una práctica formal ni sistemática. Así como tampoco existe presupuesto específico para la preparación de estudios o evaluaciones de proyectos.

En algunos casos, proyectos financiados por organismos multilaterales disponen de análisis de viabilidad económica.

### 3. Revisión independiente de proyectos

No existe un sistema articulado de evaluación independiente de proyectos ni tampoco de gestión de los proyectos; la inversión pública se realiza en forma desarticulada (distintos proyectos, distintos ministerios). No existe claridad sobre los roles de las distintas instituciones.

La falta de financiamiento en los últimos 12 (doce) años ha generado la carencia de preparación de estudios de idea de proyectos y evaluaciones, es decir, no existe la gimnasia de la formulación de proyectos. Como consecuencia en este sentido, se manifestó poseer menor capacidad para supervisar e implementar un sistema de gestión de inversiones públicas eficiente.

No existe un sistema que asegure la revisión periódica de los proyectos que realizan las diferentes áreas. Por ejemplo, los proyectos de la Subsecretaría de Políticas para el Desarrollo Regional sólo son revisados por personal perteneciente a la misma.

En tanto, la priorización de proyectos se realiza por criterios políticos, lo que es lógico, pero sin una base previa de análisis económico. Adicionalmente, no existe línea de presupuesto específico para el financiamiento de estudios pre-inversionales.

### 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

Con respecto a este indicador, se tomó conocimiento que no existe un proceso eficaz (barreras de peaje) para el ciclo de inversión pública.

Las ideas de proyecto son seleccionados por decisión política, para luego pasar al organismo técnico (Dirección Provincial de Obras) para su análisis y elaboración de proyecto definitivo. Posteriormente, el Ministerio de Obras y Servicios Públicos realiza las gestiones de obtención de partida presupuestaria, selección del proveedor y seguimiento.

Existen criterios para determinar a qué proyectos se les permite competir por los fondos del presupuesto (pero no se explicitaron los criterios). Éstos se definen en la etapa de formulación presupuestaria. La selección de los proyectos es parte del proceso presupuestario. No obstante, existe un inventario de proyectos de obras pendiente de financiamiento

Asimismo, los costos de mantenimiento y recurrentes no son incluidos en el presupuesto para nuevos proyectos de capital. En algunos sectores existe cartera de proyectos (Vialidad por ejemplo), pero no necesariamente está actualizado el Banco de Proyectos.

Se menciona la descoordinación en la implementación y planificación de los proyectos.

### 5. Implementación de proyectos

La provincia de Corrientes da cuenta de una escasa disponibilidad de profesionales para la implementación y ejecución de los proyectos. Se manifestó también la escasez de equipamiento para tales fines.

Existen cuellos de botella a la hora de realizar contrataciones indispensables para la elaboración de los proyectos de inversión. Los inconvenientes radican en procesos administrativos deficientes.

### 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

No existe un procedimiento formal y estandarizado para el seguimiento y supervisión de los proyectos durante la etapa de implementación. La supervisión se realiza sectorialmente, pero no se tuvo evidencia que se reporte a Finanzas u organismo relacionado.

Aparentemente los equipos sectoriales a cargo de la ejecución de los proyectos no tienen las capacidades suficientes. También existe la necesidad de disponer de manuales de procedimientos para la ejecución de los proyectos y que sean debidamente respetados.

## 7. Operación de proyectos

Escasa disponibilidad de profesionales para la operación de los proyectos. Se puso como ejemplo la falta de médicos en hospitales. Las obras suelen construirse sin la previsión adecuada de recursos.

No suelen asignarse en forma ordenada los recursos para la operación y funcionamiento de los proyectos.

Aparentemente no existe una supervisión coordinada del mantenimiento, reparaciones y modificaciones correspondientes a cada proyecto; ello se realiza en forma sectorial.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

En cuanto al último indicador relevado, no se dispuso de evidencia sobre la existencia de un proceso formal de evaluación ex post de proyectos de inversión.

### Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Corrientes

Indicador	Pje. C	Comentario
Estrategia de preselección de proyectos	<b>C+</b>	La provincia dispone de una estrategia para la elaboración de ideas de proyectos, aunque no en todos los casos alineada a la estrategia nacional.
Evaluación formal de proyectos	<b>C-</b>	Se realiza evaluación de los proyectos financiados con fondos de organismos externos. El banco de proyectos existente es una base.
Revisión independiente de proyectos	<b>D+</b>	No existe un sistema articulado de evaluación independiente de proyectos ni tampoco de gestión de los proyectos
Selección e integración presupuestaria de proyectos	<b>D</b>	No existe un proceso eficaz para el proceso de inversión pública; descoordinación sectorial.
Implementación de proyectos	<b>D</b>	Pobre implementación de los proyectos por falta de recursos humanos y físicos (equipos, maq.)
Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	<b>D+</b>	No existe un procedimiento formal y estandarizado para el seguimiento y supervisión de los proyectos; supervisión sectorial.
Operación de proyectos (y registro)	<b>D</b>	No hay procesos formales para medir la calidad de los servicios de infraestructura. Débil operación por falta de recursos.
Evaluación ex post de proyectos	<b>D</b>	Sin evidencia de procesos de evaluación ex post formal de proyectos (tampoco en el corto plazo).

*Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria*

#### IV.4.5. Jujuy

##### Información Institucional

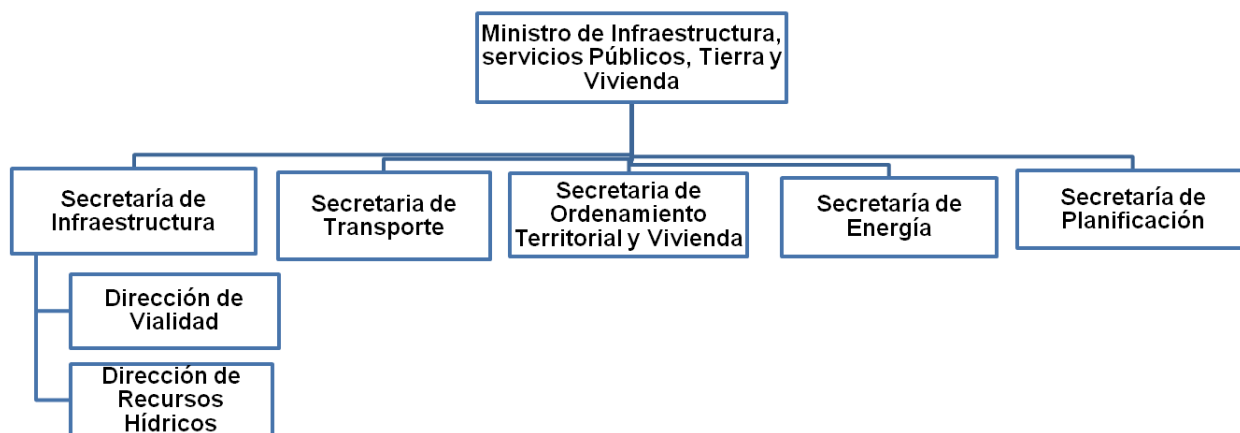
Las inversiones públicas en la provincia de Jujuy se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Infraestructura, Servicios Públicos, Tierra y Vivienda el cual procede de acuerdo a la Ley Provincial de Obras Públicas (Ley Nº 4775). Este ministerio se encuentra conformado por cinco secretarías: de Infraestructura, de Planificación, de Energía, de Transporte y de Ordenamiento Territorial y Vivienda. Al mismo tiempo, de secretaría de infraestructura depende la Dirección de Vialidad y Dirección de Recursos Hídricos.

En virtud de esta configuración, los ejes estratégicos definidos por la provincia consisten en acciones tendientes a lograr:

- Distribución territorial de la obra pública,
- Bienestar ciudadano como horizonte de cada acción,
- Fortalecimiento del sector económico-productivo,
- Acceso a la tierra, el acceso a la vivienda, y
- Financiamiento solidario para en materia habitacional.

De acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Nº 5875) de diciembre de 2015, entre las funciones del Ministerio de Infraestructura, Servicios Públicos, Tierra y Vivienda de la provincia de Jujuy se destaca: La elaboración e implementación de los programas de promoción, planificación y realización de la obra pública y la programación, prestación, conservación y fiscalización de los servicios públicos en todo el territorio, con el objeto de llevar los beneficios de esas actividades a todos los habitantes de la Provincia. La administración, ejecución y control de todo lo concerniente a las construcciones fijas y equipamiento mecánico. La promoción, organización, atención y control de los servicios de energía, saneamiento, aprovechamientos hídricos e hidráulicos, comunicaciones y transporte. La conducción superior y la supervisión de las actividades de las empresas de Obras y Servicios Públicos, tanto las de propiedad mayoritaria del Estado o de aquellas que este determine o controle. El establecimiento, planificación, desarrollo e implementación de políticas públicas integrales de tierra y vivienda, en el ámbito provincial, municipal y regional; los planes de urbanización y construcción, los programas de obras de desarrollo urbano, equipamiento comunitario y la construcción de viviendas que se realicen con fondos públicos. La reglamentación, aplicación y fiscalización de los sistemas de reajustes del costo de las obras y trabajos públicos sujetos al régimen legal en la materia; entre otras.

## Organigrama correspondiente al Ministerio de Infraestructura, Servicios Públicos, Tierra y Vivienda de la provincia de Jujuy



*Fuente: IERAL en base a portal web del Ministerio de Infraestructura, Servicios Públicos, Tierra y Vivienda de la Provincia de Jujuy*

### Diagnóstico de la provincia

#### **Estrategia de preselección de proyectos**

La orientación estratégica de la inversión pública es una buena forma de guiar decisiones de gobierno tanto a nivel central como a nivel sectorial, la misma puede derivar de un plan provincial u otros documentos estratégicos de mediano y largo plazo que establezcan prioridades de desarrollo conjunto de la provincia.

En este sentido, la provincia de Jujuy no dispone de una estrategia formal para la elaboración de ideas de proyectos, listado de necesidades o programas de desarrollo o en caso de existir, no se encuentra debidamente articulado y difundido entre los oficiales públicos. Una importante proporción de los proyectos de inversión surgieron de procesos ad hoc, guiados por el gobernador, en respuesta a necesidades sociales.

Según se indicó, la nueva administración está realizando esfuerzos para poder planificar la inversión de corto y mediano plazo y de este modo equilibrar el territorio provincial. De todas maneras no existe aún un programa de desarrollo ni una cartera suficiente de proyectos que permita generar un proceso más complejo de pre-selección de proyectos de inversión.

En suma, existe un déficit en el proceso de formulación de la cartera de proyectos y no se han desarrollado estrategias adecuadas de proyectos prioritarios, estableciendo una planificación en función de los recursos disponibles. No obstante, se realizan algunos esfuerzos de planificación, especialmente sectoriales como es el caso de la Dirección de Arquitectura.



## 1. Evaluación formal de proyectos

En la provincia de Jujuy no se observó evidencia de la existencia de un proceso formal de evaluación de proyectos. Al mismo tiempo que no existen metodologías de evaluación de proyectos de inversión.

A esta situación y según lo manifestado, se suma el inconveniente de un estado provincial sobredimensionado, sin una estructura ordenada de funcionamiento, muy burocrático, generando complicaciones y lentitud excesiva en la realización de gestiones, particularmente en las que dependen de la administración del estado provincial. Motivo por el cual no se logra concretar un proceso de forma completa u ordenada y todos los trámites generan cansancios y se diluyen esfuerzos.

Una oportunidad para ordenar el proceso pre-inversional, consiste en el desafío de contar con Recursos Humanos capacitados para la elaboración y formulación de proyectos de inversión definiendo roles y responsabilidades en cada secretaría o dirección, considerando además que la calidad de revisión de la evaluación depende de las capacidades de cada organismo.

Como se mencionó anteriormente, los proyectos que superen la primera prueba de selección deben estar sujetos a una evaluación que contraste su aptitud. Como parte del análisis de viabilidad, los proyectos deben ser sometidos a un examen más riguroso. El proceso de selección de proyectos tiene que asegurar que los proyectos presupuestados para su financiación han sido evaluados tanto por su valor económico como social y para hacerlo de manera efectiva los gobiernos deben tener la orientación formal y ampliamente difundida en los aspectos técnicos de evaluación de proyecto adecuados a la capacidad técnica de los ministerios, secretarías y direcciones.

## 2. Revisión independiente de proyectos

Se considera una buena práctica someter la evaluación del proyecto a una revisión independiente, con el propósito de comprobar cualquier sesgo subjetivo en la evaluación.

En la provincia de Jujuy, no existe un proceso de revisión independiente de los proyectos. Además, hasta el ingreso de la nueva administración el estado contaba sólo con unidades ejecutoras. Un conjunto de profesionales de la dirección de Arquitectura están observados con expedientes del Tribunal de Cuentas, ya que los inspectores de obra evitaban los canales formales y legales (por ejemplo libros de obra y solicitudes) para dar seguimiento en cuanto a plazos y costos del proyecto.

Asimismo, no hay manuales de procedimientos ni estructuras para la formulación y evaluación de proyectos, actualmente hay obras paralizadas en las cuales no se ha seguido el protocolo ni la Ley de Obras Públicas en cuanto a emplazamientos, notificaciones en libros de obras, en otras.

La priorización de proyectos se realiza por criterios políticos, siendo un proceso natural, pero sin una base previa de análisis económico.

## 3. Selección e integración presupuestaria de proyectos

Como fue mencionado con anterioridad, el proceso de evaluación y selección de proyectos de inversión pública debe estar estrechamente vinculado al ciclo económico. Esto es necesario para asegurar la uniformidad de criterios en cuanto a la selección de proyectos y presupuesto. Asegurando de esta manera que las prioridades de gobierno serán financiadas.



En lo que a la provincia de Jujuy respecta, no se encontró evidencia de la existencia de un proceso eficaz para el ciclo de inversión pública. Del mismo modo, tampoco existe una metodología expresa que se aplique; los proyectos se analizan de acuerdo a las posibilidades de llevarlos a cabo, en función de los recursos de los que se dispone.

A saber, el plan de obras llega al área de presupuesto proveniente de cada uno de los ministerios (infraestructura, salud, etc.), se consolida y se consulta disponibilidad de fondos con Ministerio de Hacienda. Los criterios para determinar a qué proyectos se les permite competir por los fondos del presupuesto se ajustan al plan de políticas públicas definido por el Poder Ejecutivo. No tienen presupuesto por programa sino que se presupuesta por obra.

Al respecto, los costos de mantenimiento son incluidos en cada presupuesto anual. A la Legislatura se envía cada año el presupuesto del próximo ejercicio más el de los dos años siguientes con carácter informativo

#### 4. Implementación de proyectos

La gestión de proyectos de inversión requiere procedimientos claros y planificación para el control de costos, con el fin de lograr una implementación prudente de proyectos. En lo que a Jujuy refiere, se manifiesta la falta de profesionales técnicos para cubrir proyectos que estarían en condición de ejecutarse.

En este sentido, la actual gestión de gobierno ha definido nuevas metodologías de trabajo en torno a la obra pública la cual implica un proceso de licitación entre empresas de la construcción dejando de lado el proceso discrecional por el que solo algunas cooperativas de trabajo vinculadas a organizaciones sociales se apropiaban de proyectos, muchos de los cuales no se ejecutaban.

Actualmente, se intenta realizar mejoras al proceso de gestión de los proyectos a través de la elaboración y estandarización de procedimientos y licitaciones, agilización de contrataciones (eficiencia), documentos de descripción de funciones, entre otros. En el presente, algunas de estas actividades se realizan aunque no de manera formal o reglamentadamente. A su vez, también estarían desarrollando próximamente un sistema de controles de la obra, a los fines de medir los desvíos.

#### 5. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

De acuerdo a la evidencia internacional uno de los principales signos de insuficiencia en la preparación y revisión de proyectos de inversión, son encontrados en el número y la frecuencia de los cambios en el proyecto durante la ejecución.

En particular para el caso de la provincia de Jujuy, pretenden desarrollar un Banco de Proyectos, la finalidad de controlar los aspectos relacionados a la gestión de los proyectos y así poder dar seguimiento a todo el ciclo de vida de la inversión. No obstante, no existe un proceso formal de vigilancia y ajuste de los proyectos. Debido a que gran parte de los proyectos son financiados por Nación, las auditorías las realiza este nivel de gobierno.

En suma, el proceso de control y supervisión presupuestaria suele hacerse ad hoc; no es un procedimiento formal y estandarizado.

## 6. Operación de proyectos

La etapa operativa de proyectos de inversión requiere una aplicación prudente respaldada por procedimientos claros y planificados para garantizar estándares de calidad y control de costos, tanto totales como anuales.

En lo que a la provincia de Jujuy refiere, no se tuvo evidencia de la existencia de procesos formales de control de calidad y operación de los servicios.

Sin embargo, se indicó que muchas obras iniciadas en la gestión anterior se discontinuaron y aquellas que presentaban cierto estado de avance continuaron.

## 7. Evaluación ex post de proyectos

El último indicador, determina que debieran existir directrices claras en relación a los informes determinación y una evaluación del impacto, tras la construcción de la obra. Pudiendo identificar de esta manera cualquier cambio respecto al plan original del proyecto como también asegurando que se ha completado de manera satisfactoria, además de delinear responsabilidades para el futuro mantenimiento del proyecto.

Según se conoció, en la provincia de Jujuy actualmente no existe un proceso formal de evaluación ex post. Solamente, referencias de informes de final y entrega de la obra, para liquidar el contrato, es decir consiste principalmente en una revisión desde el punto de vista legal y técnico, no económico.

### Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Jujuy

Indicador de desempeño	Puntaje Jujuy	Comentario
1. Estrategia de preselección de proyectos	<b>D+</b>	Existe una estrategia de planificación, aunque no necesariamente es formal
2. Evaluación formal de proyectos	<b>D</b>	No se observa evidencia de la existencia de un sistema formal de evaluación de proyectos
3. Revisión independiente de proyectos	<b>D</b>	No se realiza evaluación independiente (socioeconómica) de los proyectos, ni tampoco de la gestión de los proyectos
4. Selección e integración presupuestaria de proyectos	<b>D+</b>	No existe un proceso eficaz para el proceso de inversión pública, descoordinación sectorial
5. Implementación de proyectos	<b>C-</b>	Aún no existen guías sobre la gestión y la ejecución de los proyectos. Descoordinación sectorial
6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	<b>C-</b>	Existen diversos procedimientos que van monitoreando los pasos de su ejecución, hasta que finaliza el mismo.
7. Operación de proyectos (y registro)	<b>D</b>	No hay procesos formales para medir la calidad de los servicios de infraestructura
8. Evaluación ex post de proyectos	<b>D</b>	No realizan evaluación ex post (ni a corto, mediano o largo plazo)

*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

## IV.4.6. Santiago del Estero

### Información Institucional

En la Provincia de Santiago del Estero el Poder Ejecutivo se encuentra conformado por nueve Ministerios, cuatro Secretarías y Jefatura de Gabinete.

En torno al marco legal que nuclea los incentivos públicos para inversores en esta provincia, se destaca la Ley de Obras Públicas Provincial N°2092. Modificada y ordenada por Leyes N° 3444/67, 4066/73, 4423/76, 4516/77, 4676/78, 4809/79, 4982/81, 5381/84, 6052/94, 6065/94 y 6074/94. Sancionada y promulgada en 1949 y publicada en abril de 1950.

Lamentablemente no se pudo acceder a la información contenida en la página web del Ministerio de Obras Públicas (<http://mopsgo.com.ar>) por cuanto la interfaz no operaba en forma adecuada (los intentos se realizaron entre los días 19 de Septiembre y 02 de Noviembre del corriente año. El motivo de la búsqueda era indagar entre los diferentes proyectos actualmente en ejecución (que incluso aparecen mencionados en la misma página) y establecer el organigrama institucional sectorial asociado a las inversiones públicas.

### Organigrama correspondiente al Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la provincia de Santiago del Estero



*Fuente: IERAL en base a información suministrada a través de fuentes de información primaria*

### Diagnóstico de la provincia

#### 1. Estrategia de preselección de proyectos

La provincia no dispone de una estrategia formal para la elaboración de ideas de proyectos, aunque existe una orientación estratégica pública vinculada a lineamientos señalados por el Poder Ejecutivo provincial, en el cual los principales sectores involucrados en el gasto de capital son salud, educación, habitaad, vialidad, agua potable y alcantarillado.

Del Ministerio de Obras y Servicios Públicos dependen las áreas de Arquitectura, Energía, Transporte, Vivienda y Vialidad, cada organismo arma proyectos según necesidad de manera centralizada. Es decir, el primer criterio de elegibilidad y preselección de proyectos es político. Asimismo, cada Dirección tiene sus técnicos (arquitectos, ingenieros, inspectores de obra, etc.).

## 2. Evaluación formal de proyectos

La provincia adolece de la existencia de proyectos ejecutivos, lo que evidencia que no se sigue el ciclo de vida de los proyectos. Se prioriza la ejecución de proyectos de contingencia por sobre el desarrollo de proyectos completos que demandan mayor tiempo de preparación (política por sobre la planificación y ejecución de proyectos de mediano plazo).

Adicionalmente no existe un proceso formal de evaluación, así como tampoco existe presupuesto específico para la preparación de estudios o evaluaciones de proyectos.

En igual sentido tampoco existe un manual de procedimientos difundido entre los actores públicos. Solo en algunos casos, por experiencia conocen procedimientos, no obstante no hay escritos más allá de la Ley de Obras Públicas.

## 3. Revisión independiente de proyectos

La evidencia internacional señala a que uno de los motivos que por el cual muchos proyectos de inversión fracasan se debe a una revisión insuficiente o deficiente durante el proceso. En función de esto, las revisiones independientes de proyectos son una tendencia mundial y en muchas ocasiones obligatoria, es decir, no deben ser realizadas por las partes interesadas.

En la provincia de Santiago del Estero, según se conoció, no existe un proceso de revisión independiente de los proyectos. La priorización de proyectos se realiza pero sin una base previa de análisis económico.

## 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

La evidencia de buenas prácticas señala que el proceso de evaluación y selección de proyectos de inversión pública debería estar ligada de alguna manera al ciclo de presupuestario a pesar de que el ciclo de evaluación de proyectos pueda diagramarse a lo largo de un calendario diferente. La clave para de una inversión pública eficiente involucra tanto buenas decisiones en la elección de los proyectos como también un proceso presupuestario que garantice la financiación para operar y mantener los activos existentes.

En Santiago del Estero, no se sigue el ciclo de vida esperado para la inversión pública. El proceso de selección de los proyectos es ad hoc, de acuerdo a los lineamientos de la Gobernación. En cuanto a la presupuestación, asignación presupuestaria a las obras en continuación y a nuevas que el Ministerio de Obras de Públicas las considera prioritarias. No obstante muchas veces no se les otorga el total del financiamiento sino un monto inicial para que comiencen la obra y después se puede reforzar la cuantía restante a través de decretos.

En tanto, la Dirección de Presupuesto se apoya en la información suministrada por el Ministerio de Obras Públicas y la ejecución de la obra al momento de la elaboración del anteproyecto presupuestario.

Adicionalmente, resulta oportuno mencionar que gran parte de la obra pública realizada por la provincia es financiada con recursos del Gobierno Nacional, por ejemplo en lo que a infraestructura escolar respecta, se utiliza el Fondo Federal Solidario. Asimismo, en base a la

coparticipación que la provincia recibe existen recursos afectados a proyectos que aun no se han finalizado.

## 5. Implementación de proyectos

Resulta necesario contar con mecanismos de gestión eficaces para asegurar que los proyectos de inversión de capital se entregan a tiempo, con el presupuesto y según las especificaciones realizadas una vez que la decisión de financiación se ha hecho a través del proceso presupuestario.

Los proyectos deben tener planes de implementación completos y una asignación clara de responsabilidades. Los planes deben incorporar una línea de tiempo, una hoja de ruta, planes de adquisiciones y un pronóstico de flujo de efectivo del gasto. Sistemas en su lugar para supervisar y gestionar costos totales del proyecto, no sólo las asignaciones anuales y contratos individuales, y no debe haber un proceso formal de finalización del proyecto, incluyendo la verificación de que se han cumplido las especificaciones y normas.

En la provincia de Santiago del Estero, se supo de atrasos y sobrecostos en las obras lo cual deriva en la necesidad de contar con recursos adicionales para finalizar las obras en ejecución. En este sentido una primera estrategia consiste en reasignar fondos de partidas de obras que se conoce que no se van a ejecutar.

Existe un marco legal referencial (Ley de Obras Públicas Provincial Nº 2092) que de alguna manera guía el proceso de implementación de los proyectos. Pese a ello, se observan problemas en la implementación de los proyectos de inversión, especialmente por escasa coordinación entre áreas.

En suma, en cuanto a la implementación de proyectos en la provincia de Santiago del Estero, no se detectó evidencia de la existencia de guías sobre la gestión y ejecución de los mismos, excepto los procedimientos normales de los organismos que llevan a cabo cada proyecto.

## 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

No existe un procedimiento formal y estandarizado para el seguimiento y supervisión de los proyectos durante la etapa de implementación. La supervisión se realiza sectorialmente, pero no se tuvo evidencia que se reporte a Finanzas u organismo relacionado.

Aparentemente los equipos sectoriales a cargo de la ejecución de los proyectos tienen las capacidades suficientes. Asimismo, existe la necesidad de disponer de manuales de procedimientos para la ejecución de los proyectos y que sean debidamente respetados.

## 7. Operación de proyectos

Este indicador entiende que una vez que se completa el proyecto, debe existir un proceso para asegurar que la instalación esté lista para el funcionamiento y los servicios puedan ser entregados.

A saber, en Santiago del Estero la supervisión de la prestación de servicios queda a cargo de cada una de las áreas responsables de la utilización del bien. Pero no existe a nivel centralizado y formal.

En este sentido, no se tuvo evidencia de la existencia de procesos formales de control de calidad y operación de los servicios ofrecidos por los proyectos.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

En cuanto al último indicador relevado, no se dispuso de evidencia sobre la existencia de un proceso formal de evaluación ex post de proyectos de inversión.

### Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Santiago del Estero

Indicador de desempeño	Puntaje Santiago del Estero	Comentario
1. Estrategia de preselección de proyectos	D	No existe una estrategia de planificación
2. Evaluación formal de proyectos	D	No se observa evidencia de la existencia de un sistema formal de evaluación de proyectos
3. Revisión independiente de proyectos	D	No se realiza evaluación independiente (socioeconómica) de los proyectos, ni tampoco de la gestión de los proyectos
4. Selección e integración presupuestaria de proyectos	D	No existe un proceso eficaz durante el ciclo de vida de los proyectos, descoordinación sectorial
5. Implementación de proyectos	C-	No existen guías sobre la gestión y la ejecución de los proyectos. Descoordinación sectorial
6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	D+	Procedimientos de monitoreo a cargo de cada Dirección realizado por profesionales
7. Operación de proyectos (y registro)	D	No hay procesos formales para medir la calidad de los servicios de infraestructura
8. Evaluación ex post de proyectos	D	No realizan evaluación ex post (ni a corto, mediano o largo plazo)

*Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

## IV.4.7. Misiones

### Información Institucional

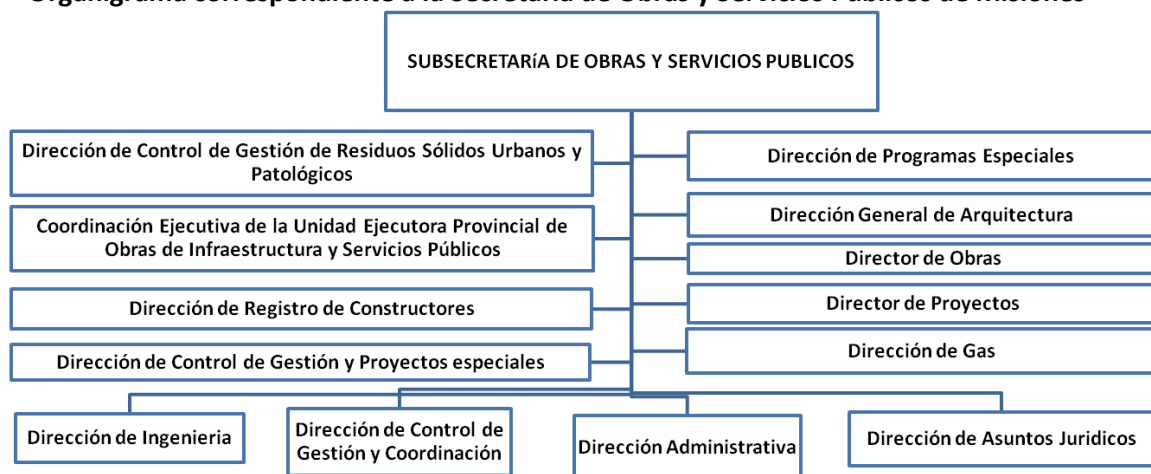
En la provincia de Misiones la Ley VII - Nº 47 (antes ley 3934) establece las normas para la administración financiera, administración de bienes, régimen de contrataciones y sistemas de control de la administración general. En su Artículo 6 enumera los sistemas que deberán estar relacionados entre sí: a) Sistema Presupuestario; b) Sistema de Crédito Público; c) Sistema de Tesorería; d) Sistema de Contabilidad.

Asimismo, la Ley I - Nº 112 (Antes Ley 3637) crea la Secretaría de Estado General y de Coordinación de Gabinete, entre cuyas funciones se mencionan la de asistir al Gobernador en el control general de la ejecución presupuestaria, ejercer las relaciones institucionales con los organismos internacionales de crédito y con los organismos nacionales administradores de programas con financiamiento externo; ejercer la coordinación general y el control funcional de todas las unidades ejecutoras, programas, coordinaciones ejecutivas y toda otra unidad especial del gobierno provincial que administre préstamos y/o subsidios provenientes de fuentes de financiamiento externo, entender en los sistemas de información global requeridos para la

ejecución del planeamiento estratégico y el control de gestión y *entender en la implementación de un sistema integrado de inversión pública y gasto social*. Por otra parte, la Ley Provincial Nº83 configura el marco regulatorio en cuanto a Obra Pública.

Asimismo, a nivel sectorial destacan el Plan Estratégico Territorial Argentina 2016 y el Esquema Director Vial (EDIVIAR). En relación a las pautas para los proyectos con financiamiento nacional, resultan de aplicación las pautas fijadas en la Ley Nacional de Inversión Pública<sup>7</sup>. La Figura N°8 presenta el organigrama correspondiente a la Secretaría de Obras y Servicios Públicos.

#### Organigrama correspondiente a la Secretaría de Obras y Servicios Públicos de Misiones



Fuente: IERAL en base a portal web de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos de Misiones

## Diagnóstico de la provincia

### 1. Estrategia de preselección de proyectos

A nivel provincial existe una orientación estratégica pública para las decisiones de inversión pública, que se formaliza en el Plan de Gobierno y que se orienta sobre los siguientes ejes:

- Programa de Vivienda (Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional)
- Programa de Agua y Saneamiento (IMAS, UEP, Subsecretaría de Obras y Servicios Públicos)
- Programa de Infraestructura Educativa (USCEPP)
- Programa de Infraestructura Vial (Dirección Provincial de Vialidad)
- Programa de Infraestructura Eléctrica (EMSA, Secretaría de Energía)
- Programa de Mejoramiento Edificio (Dirección General de Arquitectura)
- Programa de Competitividad (Ministerio de Industria)

Dicha Planificación Estratégica se soporta en una Base de Proyectos que presenta para cada proyecto la siguiente información:

- Información general del proyecto
- Estado del proceso licitatorio

<sup>7</sup><http://www.mecon.gov.ar/DNIP/default1.htm>. Dirección Nacional de Inversión Pública (DNIP).



- Archivos adjuntos con documentación clave de los proyectos

De acuerdo a lo informado por el Ministerio Secretaría de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos, esta base de datos contaría con “más de 200 proyectos con obras por más de AR\$100 mil millones y correspondiente al Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional, Instituto Misionero de Agua y Saneamiento, Subsecretaría de Obras Públicas, Dirección General de Arquitectura, Ministerio Secretaría de Energía, Ministerio Energía de Industria, Unidad Ejecutora Provincial, Agua de las Misiones S.E. y U.S.C.C.E.P.P. No obstante no se pudo acceder al Plan de Gobierno en forma pública.

Los principales sectores involucrados en el gasto de capital corresponden al Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional, Instituto Misionero de Agua y Saneamiento, Subsecretaría de Obras Públicas, Dirección General de Arquitectura, Ministerio Secretaría de Energía, Ministerio Energía de Industria, Unidad Ejecutora Provincial, Agua de las Misiones S.E. y U.S.C.C.E.P.P. cada uno de los sectores dispone de una estrategia sectorial específica, en función a los parámetros determinados por el Poder Ejecutivo Provincial para cada uno de ellos.

Todos los MDA que ejecuten obras públicas deben seguir la guía estratégica. Cada MDA cuenta con una estructura técnica propia adecuada para ello, aunque no todos los MDA disponen de iguales capacidades. Se está trabajando en desarrollar un grupo de trabajo que haga foco en la planificación de la infraestructura a largo plazo. En tal sentido, todos los organismos deberían cumplir con la exigencia de presentar un proyecto ejecutivo que siga pautas técnicas similares con foco en la factibilidad técnica, económica, social y medio-ambiental del proyecto.

No obstante lo indicado, no se pudo acceder a las estrategias sectoriales en forma pública (<https://misiones.connect-co.com/dashboards/login/login.jsp>, el acceso es restringido a determinados usuarios). Asimismo, se ha iniciado recién este año la indicación explícita de formular estas estrategias, con proyección de obras a dos años con criterios de revisión semestral.

De todas formas se dispuso de información para el sector transporte. En este sector existen dos expresiones formales y públicas de carácter estratégico, que conducen de alguna forma a las decisiones en inversión pública vial. El primero de ellos es el *Plan Estratégico Territorial Argentina 2016*<sup>8</sup> que plantea los objetivos de desarrollo y ordenamiento territorial del país. El segundo corresponde al EDIVIAR elaborado por el Consejo Vial Federal de Argentina (CVF), como expresión de todo el espectro vial argentino en una planificación concertada del desarrollo futuro, de una política de ordenación territorial y entendiendo que el EDIVIAR<sup>9</sup>.

La Base de Proyectos contiene información sobre la articulación de los proyectos, en sus etapas de idea, anteproyecto, proyecto, licitación, adjudicación y ejecución. Aparentemente, con información acabada y completa de cada uno de ellos.

Todos los programas de gobierno se encuentran alineados con los objetivos expresados por el Ejecutivo Provincial y se encuentran priorizados en Alta, Media y Baja prioridad. Los organismos presentan a Hacienda sus proyectos, los cuales son sometidos a consideración del Gobernador, quien conserva la decisión final. Si bien la decisión es política, existe un proceso de pre-selección, para definir los proyectos de mayor o menor prioridad. Los proyectos de baja prioridad se postergan hacia más adelante, pero no se descartan.

---

<sup>8</sup><http://www.planificacion.gob.ar/contenidos/2605>

<sup>9</sup>[http://www.cvf.gov.ar/pdfs/EDiViAr\\_corregido\\_2014\\_2024.pdf](http://www.cvf.gov.ar/pdfs/EDiViAr_corregido_2014_2024.pdf)



No existe articulación/relación con las estrategias de desarrollo a nivel nacional. Cada MDA ejecutor de obras articula con su respectivo organismo a nivel nacional. No es un proceso formalizado ni público, aunque la provincia está en proceso de integrarse en el BAPIN Nacional.

En el sector transporte los principales sectores involucrados en el gasto de capital son: i) Obras de pavimentación nuevas; ii) Obras de repavimentación y mejoras de la seguridad vial (de rutas o accesos ya pavimentados); iii) Construcción y/o rehabilitación de puentes; iv) Obras de mejora de la accesibilidad urbana (pavimento urbano, empedrado de calzadas y cordones cuneta y pavimentación de accesos a localidades o sectores de éstas); v) Mejoras importantes en caminos terrados o mejorados (manteniendo éstos sus calzadas terradas o mejoradas, luego de la intervención) y vi) Adquisiciones de equipos y maquinarias para la ejecución de trabajos por administración. No existen estrategias específicas y formales para estos sectores, salvo las disposiciones que, emanadas del poder político, son plasmadas en el presupuesto anual de la repartición. Las actualizaciones de las estrategias sub-sectoriales que se aplican son las del EDIVIAR, cuya implementación se produce toda vez que los integrantes del CVF así lo disponen. De todas formas, este esquema se revisa periódicamente, pues los organismos multilaterales de financiamiento requieren que los proyectos a considerarse en sus distintos programas, deben estar formando parte del esquema al momento de su consideración.

Las fuentes de financiamiento de proyectos de transporte corresponden a: i) Financiamiento de organismos multilaterales de crédito (OMLC) (BID, BIRF y CAF); ii) Aportes de la Dirección Nacional de Vialidad (DNV); iii) Fondos específicos y iv) Aportes del Tesoro Provincial.

Los roles en la selección de proyectos sectoriales de transporte están claramente definidos; los proyectos son siempre priorizados en una interacción entre el sector técnico de la DPV, su presidente y la superioridad política.

## 2. Evaluación formal de proyectos

Cada MDA ejecutor de proyectos de obras públicas es responsable de la preparación y evaluación de los que se encuentran a su cargo. No existe una institución pública que se ocupe de hacer las evaluaciones o revisar su calidad (al momento, no se ha considerado la creación de una unidad formuladora y evaluadora de proyectos a nivel del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos).

No existe un proceso formal para una estimación y evaluación de los beneficios y costos de los proyectos de inversión. La estimación está a cargo de cada MDA ejecutor del proyecto y supervisado y revisado por el Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos. Actualmente se están implementando medidas para que, cualquiera sea el monto de los proyectos y fuente de financiamiento, éstos sean a evaluación.

La evaluación de los proyectos se lleva a cabo en todos los sectores para los proyectos a financiarse con fondos nacionales de remesas. Mismo sistema se está implementando este año para los proyectos a financiarse con recursos de rentas generales y superiores a veinte millones de Pesos. No obstante, el uso del Análisis Costo – Beneficio (ACB) no es obligatorio, pero a futuro se prevé su implementación. Sólo en el caso del sector transporte se realiza una evaluación relativamente rigurosa de los proyectos (no se dispuso de acceso a los estudios), que seguiría la siguiente estructura: 1. Enfoque metodológico; 2. Tasas de crecimiento del tránsito; 3. Estudios del tránsito; 4. Evolución del estado de la calzada del camino evaluado; 5. Costos de operación y tiempo de los usuarios; 6. Costos de construir y mantener; 7. Análisis de rentabilidad, sensibilidad

y riesgos y 8. Análisis del impacto distributivo<sup>10</sup>. En estos casos todos los proyectos son evaluados, no hay umbral de corte.

Existe una guía técnica general para apoyar a todos los funcionarios en la preparación de los proyectos. No obstante, no es una guía de ACB. Los criterios específicos son aplicados por cada funcionario, sujeto a la revisión (no formal) del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos. Conforme a los relevamientos efectuados por el propio ministerio, los funcionarios responsables de esta evaluación dispondrían razonablemente de los conocimientos suficientes.

No se realiza un proceso de evaluación de los proyectos, siguiendo el ciclo de vida de los proyectos (idea y perfil, pre-factibilidad y factibilidad). No obstante, sí existe un seguimiento detallado a través del banco de proyectos, con un reporte de alertas en la implementación (cumplimiento de plazos y etapas). Este sistema de seguimiento es de reciente aplicación y aún no disponer de información completa y suficiente. No obstante, es de por sí un importante avance.

El proceso de preselección de proyectos se lleva a cabo entre el Ministerio de Hacienda Finanzas Obras y Servicios Públicos con cada organismo ejecutor del proyecto propuesto, y la decisión final a cargo del máximo titular del Ejecutivo Provincial.

La provincia no dispone de metodologías generales ni sectoriales para la formulación y evaluación socioeconómica de los proyectos. Tampoco se usan precios económicos estandarizados ni parámetros establecidos para el análisis costo-beneficio. Cuando la evaluación es realizada, las estimaciones corren por cuenta de los consultores, pero sin posibilidad de validar formalmente la información, más allá de los conocimientos y experiencia de los equipos ministeriales que actúan como contrapartes técnicas.

No se asignan recursos, presupuesto y personal específico para la evaluación de los proyectos. Los análisis se ejecutan a cargo de los equipos técnicos del Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos y terceros consultores contratados.

### 3. Revisión independiente de proyectos

No existe un sistema formal que asegure la revisión independiente de los proyectos. Como fuera indicado, cada ejecutor es responsable de la preparación y evaluación de los que se encuentran a su cargo. No obstante, los proyectos grandes son revisados por el Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos que es el MDA que aglutina las obras públicas de la jurisdicción. Todas las evaluaciones son realizadas por las agencias promotoras, con apoyo de consultores externos. El equipo a cargo de la revisión de proyectos en el Ministerio de Hacienda, Finanzas, Obras y Servicios Públicos es relativamente pequeño (5 cinco personas).

### 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

El proceso de integración presupuestaria de la inversión pública se realiza a través del Banco de Proyectos, que almacena información sobre los proyectos que se están ejecutando (<https://misiones.connect-co.com/dashboards/authenticateAction.do>).

Este banco funciona como unificador de criterios para la formulación de los proyectos y contiene una línea de base para medir la gestión de los proyectos en los diferentes indicadores. No obstante, no se observan criterios técnicos formales y públicos para la priorización y asignación presupuestaria de los proyectos, más allá de los enunciados previamente; de tal forma, la

---

<sup>10</sup> Conforme la metodología de análisis de impacto (Resolución SPEyPD N°40) de la DNIP.

priorización de los proyectos para recibir financiamiento queda sujeta al ciclo político. Sólo en el caso de transporte se observa la definición de criterios específicos para la selección de los proyectos: TIR (económica) > 12% y VPN (económico) > 0\$ a nivel determinístico de la evaluación principal y a nivel de los mínimos en el análisis de sensibilidad.

En el banco se integra información referente a inversión a realizar y población a beneficiar, mano de obra a generar, inversión por zonas geográficas de la provincia, y los parámetros y objetivos determinados por el máximo titular del Ejecutivo Provincial. Esa misma información es usada para priorizar los proyectos, así como en base al nivel de urgencia (se considera obra de urgencia “alta” aquella en las cuales la población está en riesgo de vida). A futuro se espera implementar una medida de retorno de la inversión social en base al ACB. La información de presupuesto no está plenamente articulada/vinculada con el banco de proyectos.

Por lo general, los proyectos preseleccionados en etapa de “IDEA” considerados de ALTA y MEDIA PRIORIDAD se incorporan al Presupuesto a los efectos de las previsiones contables correspondientes.

Los costos de mantenimiento y recurrentes no son incluidos en el presupuesto para nuevos proyectos de capital. No se formulan presupuestos plurianuales. Por lo general ante situaciones de emergencia, el organismo encargado incorpora la obra con las partidas presupuestarias necesarias.

## 5. Implementación de proyectos

No existe una guía sobre la gestión y ejecución eficaz de los proyectos. El banco de proyectos permite el seguimiento de la gestión y ejecución de los proyectos. Las funciones y responsabilidades para el diseño están a cargo de cada MDA ejecutor.

No existen auditorías internas dirigidas a verificar la aplicación efectiva de los proyectos y los resultados. La tasa de terminación de los programas de inversión pública es de 3,5 años aproximadamente. Por ejemplo, en el caso del sector transporte la tasa de terminación de las inversiones de los últimos 5 años es de 100%, siendo las principales causas que explican la demora en la ejecución las contingencias climáticas; los costos finales en promedio resultan en aproximadamente 20-30% superiores a los presupuestos iniciales de contrato (medidos en moneda del origen). Esto se debe a limitaciones efectuadas en los proyectos, a los fines de acotar los presupuestos de partida. Asimismo, se indicó que la presencia de la obra in – situ, lleva a que intendentes locales, usuarios, industrias y escuelas cercanas, soliciten accesos, mejoras y otros elementos que elevan el costo final. En otras oportunidades el diseño de ingeniería de origen, sufre modificaciones y es el responsable de los atrasos y sobre-costos.

Dependiendo del monto de la obra, la forma de contratación puede ser licitación privada o licitación pública. En todos los casos se pretende que las contrataciones sean competitivas.

Se indicó que no existe diferencia entre el gasto planificado, presupuestado y el real (“es irrelevante”). No obstante, no se pudo cotejar esta información.

A todos los MDA se le establecen topes de gastos. El banco de proyectos actúa como articulador (vinculador) entre los reportes de avance físico y financiero (presupuestario), aunque el reporte del gasto presupuestario es débil.

En el ámbito del Poder Ejecutivo Provincial funciona la Comisión de Contención del Gasto Público, que funciona como control de los compromisos de gastos.

## 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

Los organismos ejecutores deben actualizar semanalmente la información en el Banco de Proyectos, sobre la marcha de los mismos. No incluye actualización sobre el análisis costo-beneficio.

No existe un mecanismo para registrar los cambios en los costos y beneficios y resultado de la entrega de los beneficios netos. El registro de la gestión de las inversiones se realiza a través del banco de proyectos. No existen informes periódicos del progreso económico y físico de los proyectos de capital, más allá de los reportes del banco de proyectos. No existen informes más detallados.

En principio todos los ajustes y redefiniciones de los proyectos deben incorporarse al banco de proyectos; no obstante, no es evidente que esta articulación sea formal y obligatoria en relación al ajuste y re-definición de los proyectos durante su ejecución. En apariencia la información de ajuste y vigilancia de las inversiones de capital está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos, con control de acceso de cada organismo.

Cuando los proyectos se desvían significativamente del plan del proyecto se solicitan explicaciones detalladas. No se tuvo evidencia de un mecanismo de premios y castigos en tal sentido.

El financiamiento de los proyectos no está vinculado con la segmentación por tramos e hitos. Cada proyecto se financia en su totalidad, excepto que inicialmente se planteen etapas del mismo en cuyo caso se pueden financiar por etapas.

## 7. Operación de proyectos

Según la legislación vigente en la Provincia, la Contaduría General de la Provincia es la responsable de la superintendencia de todos los bienes que integren el patrimonio de la Provincia, la que será ejercida sin perjuicio de ser administrados bajo la responsabilidad de las dependencias de los Poderes, Organismos de la Constitución o Entidades Descentralizadas, a los cuales se hallen afectados. A los efectos, la Dirección de Bienes Fiscales dependiente de la Contaduría General, canalizará el control interno de la gestión Patrimonial, verificará que los responsables de las distintas dependencias patrimoniales cumplan con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes sobre la materia y que se lleven los registros, comprobantes y planillas exigidos.

En relación al anterior, la Contaduría General de la Provincia se encuentra facultada a disponer los relevamientos e inventarios parciales y generales que estime necesarios, de los bienes que constituyen el patrimonio provincial. Los Organismos de la Administración General, deberán tener registrados en forma analítica y actualizada los bienes de su Jurisdicción. El asesoramiento, control y contabilidad patrimonial, estará a cargo de la Contaduría General de la Provincia sin perjuicio de las funciones que, en igual sentido, les compete a las Direcciones de Administración u Organismos que hagan sus veces.

No existe una clasificación presupuestaria específica para la operación y mantenimiento de los activos de capital. No existe un proceso para el traspaso de la responsabilidad de gestión para la futura operación y mantenimiento por parte de las agencias de prestación de servicios. No existe una unidad que exclusivamente esté a cargo del seguimiento en la prestación de los servicios. En cada uno de los contratos de prestación de servicios se estipula quienes serán los responsables de controlar, verificar y certificar los servicios. En definitiva, no hay procesos formales para medir la calidad de los servicios de infraestructura.

Los bienes que integren el patrimonio de la Provincia son administrados bajo la responsabilidad de las dependencias de los Poderes, Organismos de la Constitución o Entidades Descentralizadas, a los cuales se hallan afectados. En todas las unidades se designa al Encargado de Patrimonio respectivo. Éste será solidariamente responsable de la administración, conservación, y custodia de los bienes a su cargo y de evitar el despilfarro de los bienes consumibles que ingresan a la repartición. No obstante lo anterior, no se dispuso de evidencia sobre la existencia de un mecanismo activo para supervisar la prestación de servicios.

Los bienes que pertenecen al patrimonio provincial son registrados a su valor de incorporación. No se actualiza el valor ni se amortizan. La información de operación de las inversiones de capital no está articulada/vinculada formalmente con el banco de proyectos.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

Cada organismo efectúa la supervisión técnica de cada proyecto, verificando la certificación de avance presentado por cada contratista. Las evaluaciones son desarrolladas para medir los efectos sobre los resultados predefinidos. Por ejemplo, en el sector transporte existen informes y certificaciones finales, que permiten disponer de visión general del proyecto. En las obras con financiamiento de rentas provinciales, existen certificaciones finales, que permiten Inferir una visión general del proyecto. Por lo general, el tiempo que existe entre la aprobación y la implementación de un proyecto es de 6 meses. No obstante, ello no reviste el carácter de evaluación ex post formal de corto plazo. No existen metodologías para las evaluaciones ex-post.

Cada organismo administra el proceso de cierre técnico de obra de acuerdo a sus criterios y políticas internas; no existe un proceso uniforme ni estandarizado de revisión ex post de los proyectos. Asimismo cuentan con sus organismos de auditoría interna para verificar el cumplimiento de los controles vigentes.

En relación a la demora promedio en la finalización de los proyectos en relación con el tiempo estimado inicial, cada organismo está a cargo de la adecuación de costos con el contratista. Los plazos y los desvíos presupuestarios varían por sector.

No se estima el Valor Actual Neto (VAN) de los proyectos terminados ni se realiza una evaluación final del proyecto para revisar las diferencias (además que no se realiza ACB inicial de los proyectos. No se desarrollan evaluaciones de impacto de los proyectos; tampoco se realizan evaluaciones de medio término o de resultados (outcomes).

No existe una política que requiere la evaluación ex post de los proyectos, ni guías específicas. La información de evaluación ex post de las inversiones de capital no está articulada/vinculada con el banco de proyectos.

## 9. Aspectos complementarios

En el sector transporte se mencionó a la falta de financiamiento y la escasez de recursos como un desafío de los fondos viales específicos, ante el aumento de la demanda de proyectos. Asimismo, la falta de recursos técnicos, operativos y financieros, para un óptimo mantenimiento de las inversiones vigentes es también una realidad del sector. Asimismo, se reconoce como importante mejorar la capacitación de los recursos humanos y la necesidad de financiar e implementar un proyecto de fortalecimiento institucional de gran alcance.

### Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Misiones

Indicador	Pje. Misiones	Comentario
Estrategia de preselección de proyectos	<b>C+</b>	Existe una estrategia de desarrollo, que debe ser seguida por todos los MDA que ejecuten obras públicas. No obstante, no se tuvo evidencia de proceso formal o guía pública de planificación.
Evaluación formal de proyectos	<b>C-</b>	No existe un proceso formal para evaluación de beneficios y costos de proyectos de inversión. Si existe una guía técnica general para preparar proyectos; no obstante, no es una guía de ACB.
Revisión independiente de proyectos	<b>D</b>	No existe sistema formal de revisión independiente de proyectos. Cada ejecutor es responsable de preparar y evaluar los proyectos a su cargo.
Selección e integración presupuestaria de proyectos	<b>D+</b>	El proceso de integración presupuestaria de la inversión pública se realiza a través del Banco de Proyectos, pero no se observan criterios técnicos formales y públicos para la priorización y asignación presupuestaria de los proyectos.
Implementación de proyectos	<b>D</b>	No existe una guía sobre la gestión y ejecución eficaz de proyectos. No existen auditorías internas para verificar la aplicación efectiva de proyectos y resultados.
Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	<b>C-</b>	Organismos ejecutores actualizan periódicamente la información en el Banco de Proyectos; no obstante, no es evidente que esta articulación sea formal y obligatoria en relación al ajuste.
Operación de proyectos (y registro)	<b>D</b>	No hay procesos formales para medir la calidad de los servicios de infraestructura. No existe una clasificación presupuestaria específica para la operación y mantenimiento de los activos de capital.
Evaluación ex post de proyectos	<b>D</b>	No existe política de evaluación ex post de proyectos, ni guías específicas. La información de evaluación ex post de las inversiones de capital no está articulada/vinculada con el banco de proyectos.

*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

## IV.4.8. Entre Ríos

### Información Institucional

La provincia de Entre Ríos se incorpora al Sistema Nacional de Inversiones Públicas (SNIP, ley Nacional Nº 24.354) a través del Convenio Marco ratificado por el Decreto 1841/2004, definiendo su alcance y aplicación por Decreto 7419/2004 ampliando la participación a los municipios.

Un instrumento de importancia en la gestión de las inversiones públicas de la provincia es el Banco de Proyectos de Inversión de Entre Ríos (BAPIER), que tiene por objetivo formular y gestionar la inversión pública de la provincia. El mismo constituye una base de datos donde se encuentran



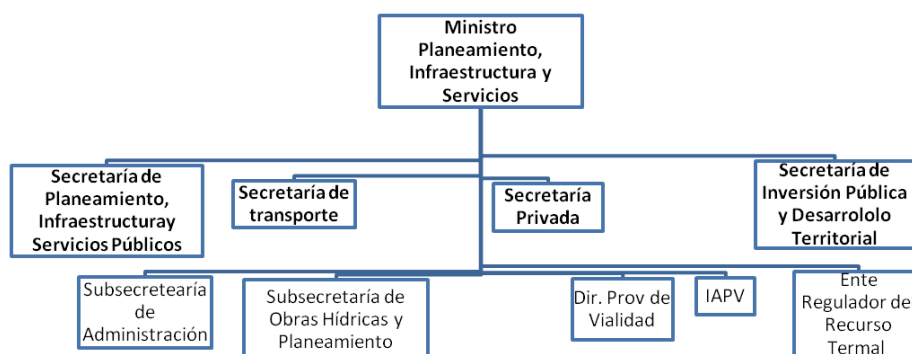
todos los proyectos generados en el ámbito provincial y municipal. También controla la ejecución de los proyectos, la inversión, los resultados en la etapa de operación, evaluando los impactos deseados y negativos en todo el período de vida útil. El Sistema Informático empleado, es de fácil accesibilidad por Internet, adaptándose a la estructura de cada sector, estableciendo un lenguaje y una forma de pensar y preparar los proyectos, utilizando una metodología internacionalmente aceptada, permitiendo realizar análisis cruzados de información, resultando así una herramienta de gran utilidad para planificar, evitando las improvisaciones, limitando las presiones político-institucionales o de intereses personales o sectoriales, pudiendo vincularla a los sistemas presupuestarios, aportando seguridad en los datos.

Actualmente, la provincia, como parte de la *Región Centro Ampliada* se encuentra en proceso de unir sus respectivos Bancos de Proyectos. El objetivo es lograr una mejor complementariedad en aquellos proyectos que sean comunes o asociativos.

La Ley Nº 6351, ratificada por Ley Nº 7495 y reglamentada mediante el Decreto Nº 958/79, configura el marco regulatorio para las Obras Públicas realizadas en el ámbito de la Provincia de Entre Ríos.

Por otra parte, la estructura orgánica del ministerio se presenta a continuación:

#### Organigrama correspondiente al Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios de Entre Ríos



*Fuente: IERAL en base a portal web del Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios de Entre Ríos*

## Diagnóstico de la provincia

### 1. Estrategia de preselección de proyectos

La provincia cuenta con un Plan Estratégico Territorial del año 2010, actualizado durante el 2014. En el presente se están actualizando los indicadores y la línea de base, además de entrevistas con funcionarios de otros organismos. Asimismo, se siguen los lineamientos del Plan Estratégico Territorial (PET) de nivel nacional, que se ejecuta en conjunto con la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Nación. No obstante, es una deficiencia la ausencia de planes sectoriales que articulen la política sectorial a mediano y largo plazo relacionada a la obra pública.

El plan estratégico está publicado en linkedin (<http://es.slideshare.net/fernandodiorio/plan-estrategico-territorial-entre-ros-2010>) y el nacional en la web (<http://www.planificacion.gob.ar/>). La articulación con la estrategia nacional se realiza a través de la Subsecretaría de Planificación Territorial; también a partir de la Estrategia Provincial del Sistema Agroalimentario (EPSA) que determina la obra pública que genera competitividad en el sector y es coordinada con la estrategia del Ministerio de Agroindustria de la Nación. No obstante, no se dispuso de evidencia sobre documentos formales para la elaboración del plan.

Por otra parte, los sectores con mayor gasto de capital están bajo supervisión del Ministerio de Planeamiento Infraestructura y Servicios de la Provincia. Entre ellos: Dirección General de Hidráulica, Dirección General de Obras Sanitarias, Sub-secretaría de Arquitectura. Otras dependencias autárquicas que a su vez responden al ministerio son el Instituto Provincial de la Vivienda y la Dirección Provincial de Vialidad. Asimismo, existe una Unidad Ejecutora de Proyectos UEP que funciona bajo la órbita de la Gobernación, y ejecuta proyectos con fondos nacionales.

En teoría los MDA deben seguir la estrategia provincial, aunque existen variaciones sectoriales. Las propuestas de proyectos se examinan en el Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios, para examinar la consistencia del proyecto con la política de gobierno y la orientación estratégica. En general, existe capacidad técnica instalada; sin embargo se reconoce que es necesario fortalecerla y adaptarla a los constantes cambios, innovación y exigencias de los proyectos.

Los roles y responsabilidades para la selección de los proyectos no están normadas y los criterios van variando a lo largo del tiempo. En algunos casos la selección es técnica, en otros casos priman criterios políticos provinciales y en otras oportunidades se priorizan por recomendación del Gobierno Nacional. En general, los proyectos se seleccionan a través de un análisis cualitativo multidisciplinario entre los distintos representantes del gobierno provincial.

## 2. Evaluación formal de proyectos

La preparación de proyectos se realiza habitualmente en cada organismo ejecutor. En el caso que requiera financiamiento nacional o internacional se procede a realizar las evaluaciones correspondientes, en este caso actúan otros organismos de acuerdo a la demanda que propone el Ministerio. No existe una institución pública encargada de la evaluación de proyectos.

No existe un proceso formal para una estimación y evaluación de los beneficios y costos de los proyectos de inversión. En general sí se evalúan los proyectos cuando el financiamiento corresponde a organismos multilaterales. En general se evalúan los proyectos de mayor tamaño, por lo que si bien en proporción del total de proyectos puede representar una proporción menor, la proporción en montos es relativamente considerable.

El Banco de Proyectos de Inversión de Entre Ríos (BAPIER), en forma insuficiente o incompleta, recoge parcialmente información de las cargas de los proyectos y evaluaciones correspondientes, incompletas dada la no correspondencia e inexistencia de normas. Es cada organismo quien genera sus capacidades para el cumplimiento de las diferentes etapas del ciclo de proyectos.

No existen guía técnicas generales ni sectoriales para apoyar a los funcionarios en la preparación del análisis de costo-beneficio. Las evaluaciones son ad hoc a cada proyecto. Asimismo, la proporción del personal con conocimientos técnicos específicos es escasa, por lo que se requiere mejorar las capacidades en formulación y evaluación de proyectos. Tampoco se usan precios económicos estandarizados ni parámetros establecidos para el análisis costo-beneficio. Cuando la



evaluación es realizada, las estimaciones corren por cuenta de los consultores, pero sin posibilidad de validar formalmente la información, más allá de los conocimientos y experiencia de los equipos ministeriales que actúan como contrapartes técnicas.

El BAPIER funciona como banco de datos y actualmente se encuentra en implementación el Sistema de Identificación y Ponderación de Proyectos Estratégicos (SIPPE). La idea es que ambos se complementen.

### 3. Revisión independiente de proyectos

No existe un sistema que asegure que los proyectos sean revisados por un organismo independiente, los que son formulados por las propias agencias promotoras. Asimismo, las evaluaciones no son obligatorias y se realizan en base a la solicitud y los manuales de procedimientos de los organismos internacionales. Es decir, es un proceso ad hoc, sólo implementado cuando el financiamiento no proviene de recursos propios.

### 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

No existe un proceso de selección técnica de los proyectos de inversión pública. Se espera que el BAPIER cumpla la función de coordinar las inversiones (aunque no orientarlas ni seleccionarla técnicamente) obligando la presentación de los proyectos a través de esta oficina. Sin embargo, no todos los proyectos en la actualidad son cargados en el Banco.

Los criterios para determinar a qué proyectos se les permite competir por los fondos del presupuesto no están claramente articulados; no existe una definición técnica y normada sobre los criterios. Para formular y evaluar los proyectos las agencias promotoras utilizan información estadística de la provincia.

Sólo en algunos casos los costos de mantenimiento y recurrentes son incluidos en el presupuesto para nuevos proyectos de capital.

Asimismo, existe un proceso establecido – pero excepcional – para los proyectos de emergencia o por razones políticas imperiosas, a través de la posibilidad de reasignar fondos en el presupuesto provincial. Los presupuestos son trianuales.

La información de presupuesto no está articulada/vinculada con el BAPIER. El banco incluye el campo para cargar esta información, pero en la práctica esta función no se cumple (actualmente este código no es requisito para obtener presupuesto por parte de los proyectos).

La priorización se lleva adelante con cada organismo, tomando como criterios la urgencia e importancia entre otras variables. Se está trabajando en una metodología formal para la coordinación específica y diferenciada con la Dirección de Presupuesto Provincial, con el fin de establecer prioridades para la obra pública.

### 5. Implementación de proyectos

No existe una guía para la gestión y ejecución de los proyectos, excepto que el organismo financiador lo requiera.

Las auditorías dirigidas a verificar la aplicación efectiva de los proyectos y los resultados y son realizadas por los organismos ejecutores (conflicto de partes potencial); por ejemplo en las obras hidráulicas es la Dirección General de Hidráulica.

No se dispone de información sobre la tasa de terminación de los programas de inversión pública.

Todos los ministerios deben adecuarse a las normas de adquisiciones provinciales. Sin embargo los criterios y procedimientos difieren para el caso de los proyectos de financiamiento internacional como los financiados por organismos internacionales como BIRF y BID; por ejemplo los programas Prosap.

En relación a los flujos de recursos se observan dificultades con algunos proveedores del Estado; en otros casos las imperfecciones de los pliegos licitatorios específicos explican los cuellos de botella y en otros, la falta de reservas de presupuesto no previstas para atender los rubros en tiempo y forma.

Existen brechas entre el gasto planificado, presupuestado y el real; actualmente se comenzó con una articulación más fluida entre el área de presupuestos y las del Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios.

La información del BAPIER no está articulada/vinculada con el sistema presupuestario. El seguimiento en el avance financiero y presupuestario de los proyectos es realizado por las propias agencias ejecutoras (a través del área contable de cada una de ellas).

Parte de la información presupuestaria es pública en la web (<https://www.entrerios.gov.ar/presupuesto/page.php?id=form>, aunque en algunos casos el acceso es parcial.

La provincia dispone de algunos procedimientos orientados a la administración de cada proyecto, pasos y secuencias; sin embargo no implica necesariamente la existencia formal de un esquema de gestión del ciclo de vida de los proyectos de la obra pública. Asimismo, el sistema administrativo-contable se rige por marcos normativos pre-establecidos y de amplio conocimiento por el sector público estandarizado.

## 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

Los organismos de ejecución del proyecto entregan informes periódicos sobre la marcha de los proyectos. Asimismo, existe un listado de inversiones realizadas que sirve para retroalimentar el presupuesto, aunque no es claro que este registro de gestión de las inversiones sea utilizado en las discusiones posteriores del presupuesto. Dos veces al año se emite informes del progreso económico y físico de los proyectos de capital; se realizan las enmiendas correspondientes, una vez elevado al ministerio.

Los reportes de avance físico y financiero (presupuestario) de las inversiones (gasto de capital) son auditados por la auditoría contable de la provincia. Sin embargo, la información de ajuste y vigilancia de las inversiones de capital no está vinculada con el BAPIER.

## 7. Operación de proyectos

Existe un registro de bienes que se actualiza con regularidad, aunque no se dispuso de evidencia específica al respecto.

Existe un mecanismo normado activo para supervisar la prestación de servicios y también un proceso para el traspaso de la responsabilidad de gestión para la futura operación y mantenimiento; por ejemplo las líneas eléctricas, acueductos y otros. Existe además una unidad a cargo del seguimiento en la prestación de servicios. Asimismo, cada Ministerio/Organismo posee dispone de un inventario informado regularmente. Sin embargo, la información de operación de las inversiones de capital no está articulada/vinculada con el BAPIER.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

No existe un sistema formal de evaluación ex post; éstas se realizan sólo cuando los organismos financiadores lo solicitan. Las metodologías son las propuestas por los organismos internacionales en general, como BIRF y BID. Las obras con financiamiento provincial no tienen evaluación ex post. No existen tampoco informes de final de ejecución de proyectos. No se estima el Valor Actual Neto (VAN) de los proyectos terminados ni se realiza una evaluación final del proyecto para revisar la naturaleza de las diferencias.

No existe información sobre las demoras promedio en la finalización de los proyectos en relación con el tiempo estimado inicial. Éstas dependen en general de las circunstancias, organismos ejecutores, contratistas involucrados y otros factores.

A nivel provincial no se realizan evaluaciones de impacto, y tampoco existe capacidad técnica para realizarla. Es un área a desarrollar en la provincia. No existen guías tampoco para ayudar al personal en la evaluación ex post de los proyectos.

El BAPIER no integra información de la evaluación ex post de las inversiones de capital. Para ello deben implementarse los mecanismos para que las áreas informen los avances de proyecto, resultados, y asimismo disponer de personal técnico para realizar las evaluaciones.

En general, la articulación entre los proyectos y los resultados se realiza sólo para los proyectos con financiamiento internacional, bajo las normas y procedimientos plasmados en los convenios Nación-Provincia.

## 9. Aspectos complementarios

Algunos aspectos complementarios mencionados corresponden al fortalecimiento de los equipos a través de capacitaciones integrales y continuas. Se requiere además apoyo para el desarrollo de Planes Sectoriales de Obra Pública, desarrollo de la gestión y protocolos administrativos para las obras con financiamiento internacional y sus respectivas normas para aplicación en la Provincia.

Se espera también apoyo para la construcción de un área especializada en formulación y evaluación de proyectos ex ante y ex post; asimismo, debe potenciarse la relación entre pre-inversión y ejecución del presupuesto, fortaleciendo el BAPIER en términos de los procesos, equipamiento, conectividad y entrenamiento del personal.

### Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Entre Ríos

Indicador	Pje. Entre Ríos	Comentario
Estrategia de preselección de proyectos	<b>C+</b>	Existe una estrategia de desarrollo provincial, la que es pública. No obstante, no se tuvo evidencia de proceso formal para la planificación estratégica.
Evaluación formal de proyectos	<b>C-</b>	No existe proceso formal para estimación y evaluación de beneficios y costos de los proyectos. Sí se evalúan los proyectos cuando el financiamiento corresponde a de organismos multilaterales.
Revisión independiente de proyectos	<b>D</b>	No existe un sistema de evaluación independiente de proyectos, que son formulados y evaluados por las propias agencias promotoras. Las evaluaciones no son obligatorias y se realizan en base a la solicitud de organismos internacionales.
Selección e integración presupuestaria de proyectos	<b>D+</b>	No existe proceso de selección técnica de proyectos (se espera que BAPIER cumpla función coordinadora). Los criterios para determinar a qué proyectos se les permite competir por los fondos del presupuesto no están claramente definidos.
Implementación de proyectos	<b>D</b>	No existe guía para gestión y ejecución de proyectos, excepto que el organismo financiador lo requiera. Las auditorías son realizadas por los organismos ejecutores (conflicto de partes potencial).
Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	<b>C-</b>	Organismos de ejecución entregan informes periódicos de los proyectos. Los reportes de avance físico y financiero son auditados por la auditoría contable de la provincia.
Operación de proyectos (y registro)	<b>C</b>	Existe registro de bienes que se actualiza regularmente (no se dispuso de evidencia específica). Existe un mecanismo activo para supervisar la prestación de servicios.
Evaluación ex post de proyectos	<b>D</b>	No existe un sistema formal de evaluación ex post; éstas se realizan sólo cuando los organismos financiadores lo solicitan. No existe información sobre evaluación de costos y plazos.

*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria*

## IV.4.9. Río Negro

### Información Institucional

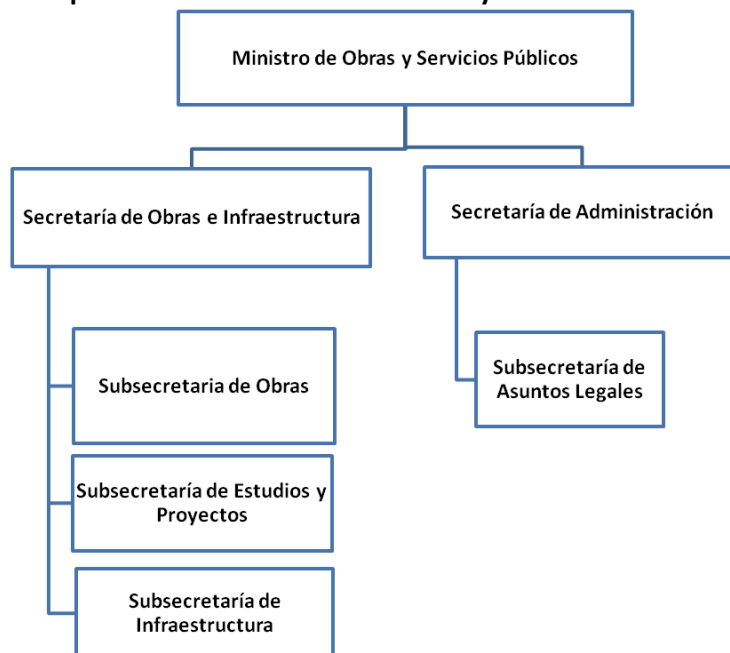
El Ministerio de Obras y Servicios Públicos de la provincia de Río Negro tiene la función de asistir y asesorar al Gobernador de la Provincia de Río Negro en la gestión de la planificación de la inversión pública, la ejecución y el control de obras de infraestructura y viviendas.

A su vez, tiene a cargo emprendimientos viales, aeropuertos, edificios y bienes de dominio público, la seguridad vial, la logística y las comunicaciones, la distribución de gas por red, la preservación, el control de efectos nocivos de los recursos hídricos y la regulación de los servicios públicos de transporte de Río Negro

Asimismo, interviene en el delineamiento de las políticas a seguir el Instituto de Planificación y Promoción de la Vivienda (IPPV), el Departamento Provincial de Aguas (DPA), la Dirección de Vialidad Rionegrina (DVR), Aguas Rionegrinas Sociedad Anónima (ARSA), Tren Patagónico Sociedad Anónima, y el Servicio Aéreo Patagónico Sociedad del Estado (SAPSE).

Por otra parte, el Ministerio de Obras y Servicios Públicos se someten a las disposiciones de la Ley Provincial de Obras Públicas Nº286.

### Organigrama correspondiente al Ministerio de Obras y Servicios Públicos de Río Negro



*Fuente: IERAL en base a portal web del Ministerio de Obras y Servicios Públicos de Río Negro*

## Diagnóstico de la provincia

### 1. Estrategia de preselección de proyectos

En el último año se han realizado cambios en la organización provincial; por caso, la Secretaría de Planificación y Promoción Económica es una secretaría nueva, que antes dependía de otro ministerio y ahora pertenece a Ministerio de Economía. Ello ha impactado en la falta de un proceso de planificación estratégica formal y explícita, ya que la secretaría sólo dispone de un equipo de 3 personas para realizar la labor; ello deriva en un proceso de planificación estratégica muy débil.

No obstante, sí existe coordinación con el Ministerio de Producción de la Nación, la Agencia Internacional de Comercio e Inversiones y el Ministerio del Interior (Subsecretaría de Planificación) en agendas de desarrollo para la provincia.

La Provincia no dispone de un Banco de Proyectos, existiendo relativa desarticulación entre los proyectos, los cuales están elaborados a diferente nivel de formulación (idea, proyecto ejecutivo, pre-factibilidad, factibilidad). Tampoco la información sobre el número y naturaleza de los

proyectos no es fácilmente asequible (escasa información disponible incluso a nivel del propio gobierno). No obstante, sí usan el Sistema de Identificación y Ponderación de Proyectos Estratégicos (SIPPE) del Ministerio del Interior de la Nación y que busca que todos los proyectos provinciales estén integrados en este sistema, como paso previo a su financiamiento. Está evaluando la cartera de proyectos y el modelo de estrategias de desarrollo de la provincia.

Si bien no se dispuso de evidencia sobre la existencia de un proceso formal de planificación estratégica, hoy existe una agenda de Actuación Territorial, la cual identifica algunos problemas vinculados a una mirada territorial y reúne una serie de proyectos que minimizan los mismos. Sin embargo, no existe un mecanismo formal que apunte institucionalizar procedimientos en esta dirección. La Agenda de Actuación Territorial, contiene una propuesta de acción que “indica cómo intervenir y cómo proyectar desde el Estado la ocupación y la organización del territorio en cada región de la provincia” que se trabajó en coordinación con el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, y el Consejo Federal de Planificación y Ordenamiento Territorial. De esta labor conjunta surgió el listado de proyectos rionegrinos incluidos en el Plan Estratégico Territorial Argentina 2015. Sin embargo, esta agenda de desarrollo no está debidamente articulada con un proceso de selección de los proyectos, los que como fuera indicado, están elaborados a diferente nivel de preparación y sin sistematización de la información sobre los mismos.

A partir de esta agenda, los proyectos se fueron priorizando a través del SIPPE (de acuerdo entonces al financiamiento y prioridades fijadas por la Nación). No se dispuso de evidencia que la agenda sea actualizada en forma regular; cada sector arma su plan estratégico de manera independiente sin una mirada de conjunto. El desafío es establecer procesos formales, con participación y diversidad de miradas. A fin de revertir estas falencias el Gobierno ha impulsado una re-funcionalización del Ministerio de Economía con el traslado de la de Planificación bajo su órbita así como la creación del Instituto Autárquico de Planificación para la Integración y el Desarrollo (IAPID) que tiene entre sus objetivos Intervenir en la formulación de Planes Estratégicos Provinciales, Regionales y municipales, a fin de proporcionar un soporte a las actividades productiva, así como Intervenir en forma conjunta con los organismos competentes en los ámbitos nacional, provincial y municipal, a fin de delinear la Política y la Estrategia Provincial de Desarrollo Territorial.

No existe un marco para guiar la articulación de los resultados de los proyectos. Cada sector arma sus carteras de proyectos en respuesta a sus problemáticas, necesidades objetivos y metas. Los mismos se encuentran dispersos en los diferentes organismos siendo complejo poder reunir un portafolio de proyectos provinciales, que permita la evaluación, priorización y cuantificación de los mismos. No existe tampoco un proceso establecido para el examen de las propuestas de proyectos en relación a su consistencia con la política del gobierno y la orientación estratégica. No obstante, la UPCEFE sí realiza un análisis para los proyectos con financiamiento externo de propuestas que responden más al armado por solicitudes de los distintos organismos.

No existen criterios de selección de proyectos. Cada organismo es independiente a la hora de lograr financiamiento para cada proyecto. No hay criterios objetivos para seleccionar los proyectos.

No se observó evidencia de la existencia de articulación/relación con las estrategias de desarrollo a nivel nacional. En principio, cada organismo establece la relación que le compete con el organismo nacional que realiza una actividad similar.

En relación a los aspectos anteriores, se mencionó la necesidad de incrementar el presupuesto de la Secretaría, a los fines de poder ejercer el proceso de planificación estratégica.

## 2. Evaluación formal de proyectos

No existe un área técnica para la evaluación socioeconómica de los proyectos. Cada área sectorial promueve los proyectos que le son propios y que son formulados por ellos mismos. Una vez formulados, buscan sectorialmente las fuentes de financiamiento, por lo que tampoco existe un proceso de articulación a nivel de planificación y priorización de los proyectos. De tal forma, los proyectos, que en general no siguen el ciclo de vida, no pasan por un proceso formal y técnico de evaluación, selección y filtro. No existen roles y responsabilidades definidos para la preparación y evaluación de proyectos. Cada organismo lleva adelante el proceso según lo considere. Cuando participan la Unidad Provincial de Coordinación y Ejecución de Financiamiento (UPCEFE), pone a disposición sus técnicos para la elaboración de los proyectos. Sin embargo, para proyectos con financiamiento externo – sea nacional o internacional –, la evaluación depende de los requisitos que establezca el organismo financiador. En el caso de los proyectos financiados con recursos locales depende de cada organismo.

La provincia no dispone de metodologías generales ni sectoriales para la formulación y evaluación socioeconómica de los proyectos. Tampoco se usan precios económicos estandarizados ni parámetros establecidos para el análisis costo-beneficio. Cada organismo lleva adelante el proceso según lo considere. Dependiendo de la complejidad de los proyectos en algunos casos son empresas privadas las que elaboran los proyectos. Como Estado provincial, no se dispone de herramientas y mecanismos formales que identifiquen métricas comunes a todos los proyectos. Tampoco se sigue el ciclo de vida del proyecto (idea y perfil, pre-factibilidad y factibilidad), que permitiría dimensionar la estructura del portafolio de proyectos y realizar un seguimiento de los mismos, entre otras ventajas.

Asimismo, no existe una instancia de coordinación de los proyectos, de forma que se han identificado duplicaciones entre los objetivos de diferentes proyectos, consecuencia de la falta de articulación entre ellos. Se indicó que se está proponiendo la creación de un área técnica y específica para la evaluación, selección, priorización y coordinación de los proyectos, procesos que actualmente no existen.

No disponen de presupuesto propio y específico para el desarrollo de estudios pre-inversionales (aproximadamente el 80% del presupuesto es destinado al pago de sueldos y salarios). Por tanto, la mayor parte de los proyectos se financian con fondos de la Nación o de agencias internacionales, con muy escasa injerencia de los equipos locales en la formulación y evaluación de los proyectos. La mala consecuencia de ello es la falta de una cultura de la evaluación socioeconómica de proyectos y consecuentemente, equipos que no han sido capacitados para tales fines. No obstante, se mencionó que está en proceso de formación, en la Secretaría de Planificación, un área que permita llevar adelante este proceso.

Como forma de aumentar la capacidad de inversión de la provincia están bajo análisis iniciativas para ser financiadas a través de la modalidad de Asociación Público Privada, particularmente en los sectores de transporte ferroviario (Corredor Bi-oceánico) y riego.



### 3. Revisión independiente de proyectos

Como fuera indicado, los proyectos, que en general no siguen el ciclo de vida, no pasan por un proceso formal y técnico de evaluación, selección y filtro. De tal forma, no existe un proceso de evaluación independiente.

No existe una base de datos (banco de proyectos) que almacena información sobre los proyectos que se están evaluando. En cambio, se está trabajando con el Sistema de Identificación y Ponderación de Proyectos Estratégicos (SIPPE) del Ministerio del Interior.

No existe revisión independiente. Los proyectos grandes con financiamiento internacional son revisados por la UPCEFE. En el caso de otras fuentes de financiamiento local, no hay organismo revisor independiente. La revisión de los proyectos se asocia sólo a los procesos de adquisiciones. Todos los proyectos implementados por la Provincia deben cumplir con las instancias de control establecidas por la ley de Administración Financiera de la Provincia y control del Sector Público Provincial Ley 3186, esto implica para la prosecución de sus trámites la participación de los organismos de control de la Provincia: la Contaduría General, la Fiscalía de Estado y el Tribunal de Cuentas de la Provincia.

La UPCEFE cuenta con 17 personas que conforman su staff, 4 administrativos y el resto profesionales en diferentes áreas. Además, contrata especialistas en forma temporal en función de los requerimientos de cada proyecto. Dispone además de un Reglamento Operativo para regular el funcionamiento de cada uno de los programas que gestiona. Cuando son proyectos o programas con financiamiento externo sigue los procedimientos del Organismo financiador, para esto cuenta con personal especializado.

### 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

Como se señaló previamente, no existe un área técnica para la evaluación socioeconómica de los proyectos. Por ello, cada área sectorial promueve los proyectos que le son propios y que son formulados por ellos mismos. Una vez formulados, buscan sectorialmente las fuentes de financiamiento, por lo que tampoco existe un proceso de articulación a nivel de planificación y priorización de los proyectos.

Ministerio de Economía está a cargo de la asignación de presupuesto, a través de la Secretaría de Presupuesto. No existe una articulación con la Secretaría de Planificación y Promoción Económica y ésta no cumple ningún rol en términos de la recomendación de los proyectos a ser financiados (tampoco en materia de priorización de proyectos).

Para el caso de los proyectos estratégicos, por su gran envergadura (Regeneración margen norte del Río Negro, Corredor Bi-oceánico, Ruta 23, Puerto San Antonio Oeste, Tren Patagónico, Ordenamiento Territorial Alto Valle del Río Negro, Polo Tecnológico de Bariloche, entre otros), se solicita financiamiento externo, por cuanto no está disponible presupuesto provincial para su preparación, evaluación y ejecución.

En la provincia cada organismo tiene su propio portafolio de proyectos y busca individualmente encontrar las herramientas de financiamiento para los proyectos que considera de mayor importancia. En cuanto a los proyectos con financiamiento de la provincia, cada área determina como financiarlo.

Los presupuestos son anuales. La información de presupuesto no está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos.



## 5. Implementación de proyectos

En el caso de los proyectos con financiamiento internacional, es la UPCEFE que está a cargo del seguimiento en la implementación de los proyectos. Asimismo, la Unidad Ejecutora Provincial del Ministerio de Economía está a cargo de la ejecución de los proyectos, además del o de los ministerios sectoriales involucrados. No obstante,

Para los demás proyectos que no tienen financiamiento internacional, es cada una de las unidades ejecutores (por ejemplo Ministerio de Obras Públicas, Dirección de Vialidad Provincial, Dirección Provincial de Aguas) quien está a cargo de hacer el seguimiento, llamar a licitación. En el caso específico de los proyectos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca tiene su propia unidad ejecutora (por ejemplo para los proyectos UCAP y PROSAP que son líneas específicas para esos sectores).

La Secretaría de Planificación y Promoción Económica no recibe reportes sobre el proceso de implementación de los proyectos. No obstante, ello está bajo análisis y esa alternativa es de interés de esta Secretaría (a los fines de revisar ejecución, impacto, gestión y otros, de los proyectos).

Se deduce entonces que no existe un proceso articulado entre la evaluación y la implementación de los proyectos, aunque si dispone de institucionalidad para el seguimiento en la implementación de los proyectos. La provincia adhirió al BAPIN en 2005 pero nunca logró institucionalizar su uso e integración formal dentro del proceso de gestión de las inversiones públicas.

No existe una guía sobre la gestión y ejecución eficaz de los proyectos para los organismos de ejecución. Sólo en el caso de los proyectos con financiamiento externo, las auditorías financieras y de procedimientos y control interno son parte del proceso, lo mismo que los informes de seguimiento y evaluación de resultados. En caso de otras fuentes, el control de tribunal de cuentas sobre los gastos es una auditoría ineludible.

La información de implementación de las inversiones de capital no está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos. Aparentemente existen controles de compromisos de gastos que eviten el uso de recursos que no están disponibles.

## 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

En el caso de proyectos con financiamiento externo los informes de ejecución del proyecto están pautados por el organismo financiador, tanto en su periodicidad como su formato. En el caso de los proyectos financiados con recursos propios depende de cada organismo. No se incluye la realización de estudios de costos – beneficios.

No existe un registro de gestión de las inversiones que sea utilizado en las discusiones posteriores del presupuesto. Tampoco existen informes periódicos del progreso económico y físico de los proyectos de capital; ello sólo se realiza en forma sistemática para los proyectos financiados por Organismos Multilaterales de Crédito. En estos proyectos también existiría articulación o vinculación entre los reportes de avance físico y financiero (presupuestario) de las inversiones (gasto de capital).

Como no existe registro de gestión, no se observa tampoco articulación de la información de ajuste y vigilancia de las inversiones de capital con el registro (banco) de proyectos.

## 7. Operación de proyectos

Cada organismo dispone de un registro de bienes que se actualiza con regularidad, con una línea presupuestaria específica para la operación y mantenimiento de los activos de capital. Asimismo, es el encargado de la supervisión, pero no se tuvo evidencia de la existencia de un mecanismo activo para supervisar la prestación de servicios.

Cuando las obras o las adquisiciones son realizadas por la UPCEFE, se efectúa un traspaso formal en el que se incluye el traspaso de la responsabilidad de la operación y mantenimiento y gestión para la futura operación de las agencias de prestación de servicios.

Los organismos promotores están a cargo del seguimiento en la prestación de servicios. Y existe a nivel provincial un registro de activos (o inventario) de los bienes del sector público.

No existe articulación de la información de operación de las inversiones de capital con el registro (banco) de proyectos.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

La evaluación ex post de los proyectos se realiza básicamente cuando los proyectos son financiados por los organismos internacionales y multilaterales de crédito. No obstante, esta evaluación es de corto plazo y resulta más bien una auditoría de costos y plazos. Este mismo proceso se realiza para los proyectos con financiamiento de la Nación. Especialmente en los proyectos con financiamiento externo que ejecuta la UPCEFE y dentro del semestre de finalizado el proyecto. Asimismo, se realiza una revisión de la documentación correspondiente a nivel de auditoría de los gastos (probablemente de adquisiciones y compras), la que está a cargo del Tribunal de Cuentas.

No se dispone de registros sobre la demora promedio en la finalización de los proyectos en relación con el tiempo estimado inicial y desviaciones del presupuesto en forma global. No existe actualmente un área de seguimiento y evaluación que unifique o contenga la información de la totalidad de los proyectos.

No se estima el Valor Actual Neto (VAN) de los proyectos terminados, ni se realiza una evaluación final del proyecto para revisar la naturaleza de las diferencias en relación con el valor actual neto estimado en la evaluación inicial.

En general, no existe una política activa de evaluación ex post de los proyectos. Por tanto, no existe una guía para ayudar al personal en la evaluación ex post de los proyectos, ni articulación de la evaluación ex post de las inversiones de capital con el registro (banco) de proyectos.

## 9. Aspectos complementarios

Existe interés en adaptar el SIPPE a la realidad provincial, para el seguimiento de los proyectos y unificar criterios (no obstante, este proceso podría integrarse en el BAPIN).

Asimismo, se marcó la necesidad de capacitar a los equipos locales en los procesos de planificación estratégica (especialmente a nivel municipal) y en formulación y evaluación de proyectos.

Se consideró importante también institucionalizar los mecanismos para mejorar la eficiencia del gasto público, a través de fortalecer el rol de la Secretaría de Planificación y Promoción Económica en términos de la coordinación y planificación intersectorial de los proyectos. Para ello será requerido presupuesto específico.

En general se observa la falta de sistematización en los procesos/falta de recursos calificados/ coordinación entre los distintas dependencias/ falta de un sistema de gestión de programas y proyectos. Asimismo, se requiere un área o unidad de monitoreo y evaluación de proyectos centralizada.

En otros aspectos, los equipos profesionales son conscientes de las limitaciones e indicaron la necesidad de implementar en la provincia las siguientes medidas:

1. Generar un sistema de gestión de proyectos vinculado al de Administración Financiera / Contabilidad, que contenga y/o funcione como banco de proyectos.
2. Sensibilizar, difundir y capacitar respecto del uso de este sistema a todas las áreas del gobierno provincial.
3. Generar un Manual de Procedimientos para la gestión de proyectos que permita articular el trabajo de las áreas técnicas promotoras de los proyectos con el sistema de gestión y las áreas especializadas en su gestión y evaluación.
4. Capacitar en planificación y gestión de proyectos por resultados a los profesionales involucrados en todas las áreas de gobierno.
5. Crear un área especializada en monitoreo y evaluación de proyectos, independiente del área que los gestiona, que tome la información que genera el sistema de gestión que se propone y la que requieren los organismos financiadores para realizar su trabajo, de manera de no duplicar la necesidad de generar información.

## Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Río Negro

Indicador	Pje. Río Negro	Comentario
Estrategia de preselección de proyectos	<b>C+</b>	Si bien no se dispuso de evidencia sobre la existencia de un proceso formal de planificación estratégica, sí se dispuso de la Agenda de Actuación Territorial
Evaluación formal de proyectos	<b>D</b>	No existe área técnica para evaluación de proyectos. Cada sector promueve los proyectos que le son propios y formulados por ellos mismos. No existe coordinación de proyectos.
Revisión independiente de proyectos	<b>D</b>	Los proyectos no siguen el ciclo de vida y no pasan por un proceso formal y técnico de evaluación, selección y filtro.
Selección e integración presupuestaria de proyectos	<b>D</b>	Cada sector promueve los proyectos propios y buscan financiamiento; no existe un proceso de articulación a nivel de planificación y priorización de los proyectos.
Implementación de proyectos	<b>C -</b>	No existe un proceso articulado entre la evaluación y la implementación de los proyectos, pero si dispone de institucionalidad para el seguimiento en la implementación de los proyectos.
Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	<b>D+</b>	No existe un registro de gestión de las inversiones que sea utilizado en las discusiones posteriores del presupuesto. No existen informes periódicos del progreso económico y físico de los proyectos de capital; sólo para proyectos con financiamiento externo.
Operación de proyectos (y registro)	<b>C -</b>	Cada organismo dispone de un registro de bienes que se actualiza con regularidad, con una línea presupuestaria específica para la operación y mantenimiento. No se tuvo evidencia de la existencia de mecanismo activo para supervisar la prestación de servicios.
Evaluación ex post de proyectos	<b>D</b>	La evaluación ex post de corto plazo se realiza sólo para proyectos financiados por la Nación o internacionalmente.

*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria*

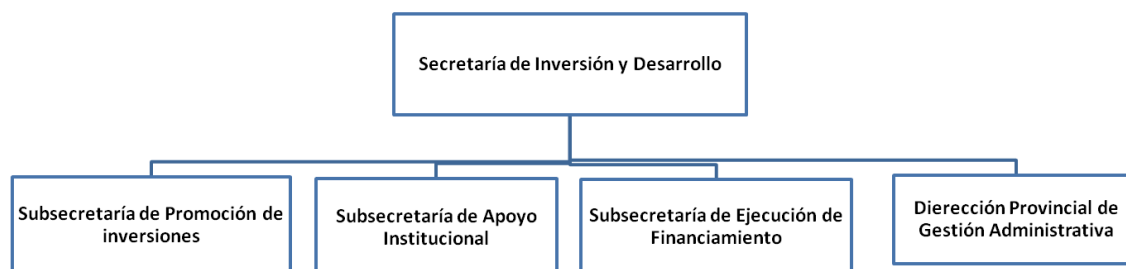
### IV.4.10. Tierra del Fuego

#### Información Institucional

La provincia de Tierra del Fuego, se configura de acuerdo a la Ley de Ministerios (Nº1060) sancionada el 17 de Diciembre de 2015. Asisten en la gobernación diez ministerios y nueve secretarías que colaboraran con el Poder Ejecutivo con rango de Secretarías de Estado. Entre ellas

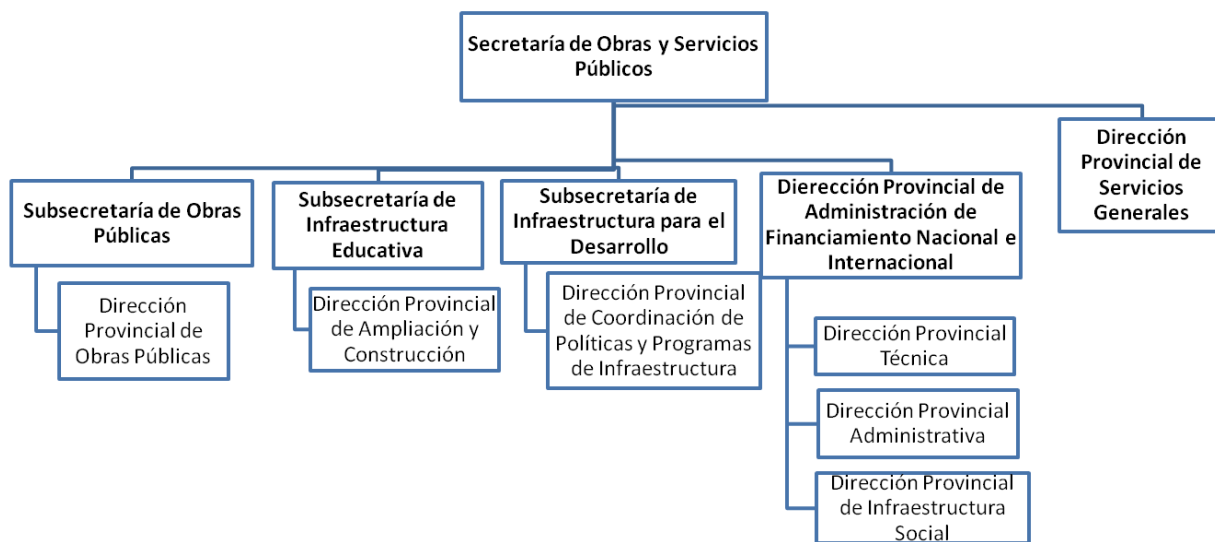
se encuentra la secretaría de Desarrollo e Inversiones, Secretaría de Obras y Servicios Públicos, Secretaría de Planificación Estratégica, Ordenamiento y Hábitat, cuyos organigramas se detallan a continuación:

**Organigrama correspondiente a la Secretaría de Desarrollo e Inversiones de Tierra del Fuego**



*Fuente: IERAL en base al Decreto 3074/15 de la Secretaría de Desarrollo e Inversiones de Tierra del Fuego*

**Organigrama correspondiente a la Secretaría de Obras y Servicios Públicos de Tierra del Fuego**



*Fuente: IERAL en base al Decreto 3072/15 de la Secretaría de Obras y Servicios Públicos de Tierra del Fuego*

### Organigrama correspondiente a la Secretaría de Planificación Estratégica, Ordenamiento Territorial y Hábitat



*Fuente: IERAL en base al Decreto 3068/15 de la Secretaría de Planificación Estratégica, Ordenamiento Territorial y Hábitat de Tierra del Fuego*

## Diagnóstico de la provincia

### 1. Estrategia de preselección de proyectos

La provincia dispone de una orientación estratégica pública coordinada por la Secretaría de Planificación Estratégica, Ordenamiento Territorial y Hábitat para la elaboración de ideas de proyectos de inversión. No obstante lo indicado, no se dispuso de evidencia sobre la existencia de guías formales para la elaboración de los planes de orientación estratégica.

Ésta consiste en una orientación geoestratégica promotora de sectores estratégicos de acuerdo a las diversas estructuras productivas y comerciales de cada zona de la provincia, con especial énfasis en turismo y pesca en la región sur, oportunidades para la inversión específicamente en torno a la industria maderera en la región centro y explotación hidrocarbonífera en la región norte. Respondiendo a un modelo territorial integrado respetando el perfil productivo de cada región.

Según los requerimientos de las necesidades de los distintos Ministerios (educación, salud, seguridad, etc.) y de los respectivos planes directores, cada cartera ministerial pondera sus necesidades y toman las decisiones de selección de proyectos, vinculado ello fuertemente con la asignación de las partidas presupuestarias. Con respecto a obras de infraestructura, la provincia a través de los múltiples entes autárquicos dispone de capacidad de planificar su propia estrategia y su selección proyectos, pero de manera aislada sin responder a una estrategia pública en la actualidad. Estas comunicaciones con los entes y ministerios son frecuentes pero no tienen periodicidad establecida.

### 2. Evaluación formal de proyectos

No se observó evidencia de la existencia de un proceso formal de evaluación de proyectos. No obstante, puede haber algún organismo que esté realizando evaluación costo-beneficio. Sin embargo, casos exitosos de la evidencia internacional indican que para lograr una correcta

evaluación formal de proyectos de inversión se debe contar con metodologías de evaluación de proyectos que hasta el momento en la provincia de Tierra del Fuego no se dispone, sino que cuentan con guías de formulación a nivel de perfil de proyecto (asociados principalmente a la planificación estratégica).

En cuanto al financiamiento para la evaluación de los proyectos de inversión, la Secretaría de Desarrollo e Inversiones solicita al área de presupuesto ampliaciones de partidas en concepto de locación de servicios para contratar técnicos (por ejemplo, ingenieros portuarios) a los fines de realizar estudios de factibilidad.

Asimismo, la Secretaría de Desarrollo e Inversiones conformada en diciembre de 2015, cuenta con un Banco de Proyectos al cual están siendo incorporados proyectos ejecutivos en línea con el plan de Gobierno y los ejes estratégicos de la provincia. Esta secretaría cuenta con conocimientos técnicos necesarios para hacer análisis costo-beneficio pero el Banco de Proyectos carece de articulación con otros organismos que permitan enriquecer esta herramienta.

Sin embargo, pese a que se están implementando experiencias para registro de proyectos, no contempla la integración total del ciclo de proyectos (identificación, preparación, formulación, evaluación, ejecución, seguimiento y monitoreo).

En suma, pudo conocerse que existe una base de datos sobre los proyectos, dentro de la Secretaría de Desarrollo e Inversiones; no obstante, no existen parámetros para la evaluación formal de los proyectos. Asimismo, no existe una institución pública responsable de hacer las evaluaciones y/o aprobar los proyectos, como tampoco personal con conocimientos sobre las diferentes técnicas de análisis costo-beneficio. Generalmente se desarrolla un trabajo en conjunto, siendo la Secretaría de Obras y Servicios Públicos la responsable del proyecto técnico, y la evaluación final es consensuada con la dependencia que lo solicitó.

### 3. Revisión independiente de proyectos

No existe en esta Secretaría una revisión independiente de los proyectos, ni un organismo totalmente independiente del ministerio patrocinador del proyecto. Los proyectos en general no siguen el ciclo de vida, no pasan por un proceso formal y técnico de evaluación, selección y filtro.

### 4. Selección e integración presupuestaria de proyectos

Los presupuestos son anuales, y la selección final de los proyectos está condicionada por el proceso presupuestario, siendo la necesidad y/o urgencia el principal indicador de priorización. La Secretaría realiza la gestión de los fondos presupuestarios según las partidas con fuentes de financiamiento internas y externas.

La información de presupuesto no está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos.

### 5. Implementación de proyectos

La eficacia en la elaboración y ejecución de los proyectos en este organismo está ligada directamente al mejoramiento y optimización de los procesos, regidos en primera instancia por la Ley Provincial N°141 de procedimiento administrativo utilizada como guía de confección. No obstante cada área en su tarea específica a lo largo de la ejecución del proyecto se liga a diferentes normativas nacionales, provinciales y municipales vigentes. Cada proyecto tiene su matriz en un requerimiento, proveniente de un sector determinado, producida por un referente específico y que oficia de auditor a lo largo del proceso de elaboración.



Si bien no se dispuso de evidencia específica, se indicó que la totalidad de las tareas que se desarrollan para la ejecución acabada de un proyecto son elaboradas por distintas áreas especializadas, que trabajan de forma asociada supervisando directa o indirectamente el producto perseguido. Los valores estimados en la planificación, en su etapa presupuestaria distan considerablemente de los reales del producto acabado.

La previsión del desfase se realiza mediante métodos de re-determinación de precios a través de los decretos Nacionales y Provinciales. En la actualidad no existe vinculación entre los bancos de proyectos y la información de implementación de las inversiones de capital, o entre los reportes de avance presupuestario en relación a la implementación de proyectos. A través del sistema S.I.G.A. no es posible imputar compromisos de gastos sino se cuenta con la existencia de partida presupuestaria.

## 6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

Los organismos de ejecución preparan mensualmente el correspondiente informe con detalle de las tareas ejecutadas y certificadas, indicando la situación de la obra respecto al plan de trabajos y curva de inversiones, no existiendo en la actualidad un registro de gestión de las inversiones para ser utilizado en la discusión posterior del presupuesto.

El estudio de eventualidades que pueden surgir en el transcurso de los proyectos en ejecución, permite definir los parámetros de intervención, ya sea afrontando el costo o bien existiendo la posibilidad de rescisión de las tareas en equilibrio con el beneficio perseguido, siempre en relación con el generador del requerimiento. Este tipo de experiencias de prueba y error generan reflexiones para el estudio y elaboración de proyectos que conforman los futuros presupuestos.

El propio dinamismo en la ejecución de proyectos en su desarrollo físico y financiero como se viene mencionando está sujeto a variaciones contantes generando ajustes, modificaciones o actualizaciones económicas como también puede tender a modificar la concepción de los proyectos.

La financiación de proyectos no se segmenta en tramos ni se vincula a hitos en el proyecto.

## 7. Operación de proyectos

Existe un registro de bienes pero la actualización del mismo no es regular. Concluido el proyecto, el mismo es transferido de manera formal a la cartera ministerial que inició la solicitud del mismo a través del requerimiento que dio origen al mismo.

En la actualidad no existe un mecanismo activo para supervisar la prestación de servicios y/o una unidad a cargo del seguimiento de los mismos. El gobierno posee un registro de activos e inventario a través del sistema S.I.G.A. donde se encuentran inventariados distintos bienes como mobiliario, equipos, vehículos y todo aquel elemento que genere un cargo patrimonial. Son valorados dichos activos de acuerdo a los principios de contabilidad.

En la actualidad no existe vinculación entre los bancos de proyectos y la información de operación de las inversiones de capital.

## 8. Evaluación ex post de proyectos

La evaluación ex post corresponde a la verificación del grado de logro de objetivos y metas formulados en el programa o proyecto. Por lo cual es necesario un enfoque integral de la gestión para comprender las relaciones entre diseño, ejecución, monitoreo y evaluación.



En el caso de la provincia de Tierra del Fuego, no existe un proceso formal de evaluación ex post. No obstante, se proyecta que para el 2017 la Secretaría de Desarrollo e Inversiones diseñe una metodología o guía para ese tipo de evaluación.

## 9. Aspectos complementarios

Además de las dimensiones abordadas específicamente, se mencionaron algunos aspectos adicionales, entre los que se destacan los siguientes:

1. No existen incentivos para la permanencia en las áreas o incorporación de nuevo personal y falta de capacitación del personal administrativo; los bajos salarios y la ausencia de otros incentivos monetarios (plus/adicional que existen en otras carteras ministeriales y/o reparticiones) contribuyen a explicar esta situación (la equiparación de salarios de los distintos escalafones a efectos lograr un equilibrio y evitar la migración de personal, jerarquización de la carrera administrativa y lograr capacitaciones a fin de incentivar a los empleados de la planta permanente contribuirían a mejorar el déficit de buenos profesionales).
2. La falta de profesionales en la Secretaría es una cuestión clave, del total del personal aproximadamente el 10% tiene título de grado, sumado al exiguuo interés de profesionales con experiencia en las áreas de ingeniería, arquitectura y ciencias económicas para incorporarse al área.
3. Se requieren equipos de informática de mayor tecnología, como así también mobiliario y espacios de trabajo acordes.
4. Se requieren además mejoras en la infraestructura edilicia, adquisición de equipos afines a los trabajos a desarrollar por las distintas áreas.

## Indicadores del Sistema de Gestión de las Inversiones Públicas en la Provincia de Tierra del Fuego

Indicador	Pje. Tierra del Fuego	Comentario
Estrategia de preselección de proyectos	C-	La provincia dispone de orientación estratégica pública para la elaboración de ideas de proyectos de inversión. No obstante, no se dispuso de evidencia de las guías formales para desarrollo de los planes de orientación estratégica.
Evaluación formal de proyectos	D	No existe una institución pública responsable de hacer las evaluaciones y/o aprobar los proyectos, como tampoco personal con conocimientos sobre las diferentes técnicas de análisis costo-beneficio.
Revisión independiente de proyectos	D	No existe un área para revisión independiente de los proyectos, ni un organismo totalmente independiente del ministerio patrocinador del proyecto.
Selección e integración presupuestaria de proyectos	D	La selección final de los proyectos está condicionada por el proceso presupuestario, siendo la necesidad y/o urgencia el principal indicador de priorización.
Implementación de proyectos	C-	Los proyectos tienen una matriz de requerimientos producida por un referente específico y que oficia de auditor. Las tareas de seguimiento se desarrollan por áreas especializadas,
Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos	C-	Los organismos de ejecución preparan mensualmente el correspondiente informe con detalle de las tareas ejecutadas y certificadas, indicando la situación de la obra respecto al plan de trabajos y curva de inversiones, no existiendo en la actualidad un registro de gestión de las inversiones para ser utilizado en la discusión posterior del presupuesto.
Operación de proyectos (y registro)	D+	Existe un registro de bienes pero la actualización del mismo no es regular. Concluido el proyecto, el mismo es transferido de manera formal a la cartera ministerial. No existe un mecanismo activo para supervisar la prestación de servicios.
Evaluación ex post de proyectos	D	No existe un proceso formal de evaluación ex post.

Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria

### IV.5. Aspectos complementarios y resumen de resultados obtenidos

Cómo forma de complementar el análisis y a los fines de generar recomendaciones válidas en el contexto del informe, se indagó acerca de las actividades de capacitación, entrenamiento y formación de los recursos humanos en las áreas de identificación, formulación, evaluación, implementación, seguimiento y monitoreo de los proyectos. Al respecto, no se tuvo evidencia de

la existencia de sistemas formales de entrenamiento y capacitación de los funcionarios públicos en ninguna de las provincias. No obstante, algunos de ellos mostraban conocimientos en materia de evaluación de proyectos e indicaban la importancia de disponer de programas permanentes de capacitación.

En relación al marco legal se observa relativa carencia de institucionalidad para guiar el proceso de formulación, evaluación, ejecución y operación de la obra pública. En tal sentido, en los casos que el marco legal existe, se aplica en forma excepcional o es poco conocido por los oficiales públicos. Asimismo, no se tuvo evidencia de normativa que reglamente operativamente las instancias legales del proceso de GIP, aún cuando todas las provincias analizadas están suscritas a la ley nacional de inversiones públicas (Ley Nº 24.354 del Sistema Nacional de Inversiones Públicas).

Finalmente, un aspecto que fue comúnmente señalado por los equipos entrevistados es la necesidad de reforzar los equipos técnicos a cargo de la planificación estratégica, formulación, evaluación, priorización y selección de proyectos, asignando mayor presupuesto para las respectivas áreas. Asimismo, la existencia de presupuestos específicos para el desarrollo de los estudios pre-inversionales, vinculado a las actividades de capacitación fue un aspecto también generalmente valorado por los entrevistados.

La tabla resumen con los puntajes de cada una de las provincias se presenta en la siguiente figura.

### Resumen puntajes provinciales, según metodología Banco Mundial

Indicator	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
<b>1. Estrategia de preselección de proyectos</b>	D+	C-	C+	C+	D+	D	C+	C+	C+	C-
<b>2. Evaluación formal de proyectos</b>	C-	D	C-	C-	D	D	C-	C-	D	D
<b>3. Revisión independiente de proyectos</b>	C-	D	D	D+	D	D	D	D	D	D
<b>4. Selección e integración presupuestaria de proyectos</b>	D+	D+	D+	D	D+	D	D+	D+	D	D
<b>5. Implementación de proyectos</b>	D+	D+	D+	D	C-	C-	D	D	C -	C-
<b>6. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos</b>	C-	C-	C-	D+	C-	D+	C-	C-	D+	C-
<b>7. Operación de proyectos (y registro)</b>	D	D	D	D	D	D	D	C	C -	D+
<b>8. Evaluación ex post de proyectos</b>	D	D	D	D	D	D	D	D	D	D

Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria.

### Resumen aspectos cualitativos a nivel provincial

Indicador	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Stgo. del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
<b>Orientación estratégica pública</b>	No	Modelo Territorial 2030	Plan Salta 2030	Política de Estado Constitución Provincial. + PEP 2021	No (siguen lineamientos del Plan Estratégico Nacional)	No	Si	Plan Estratégico Territorial actualizado en 2014	No	Si (no se dispuso evidencia)
<b>Grado de articulación y planificación sectorial de los proyectos</b>	Medio	Medio, cada ministerio sectorial tiene su propio sistema	Media, existe una base de datos dentro de la Dir. de Bco. de Proyectos.	Baja	Baja	Baja	Medio. Cada sector posee una estrategia a sectorial	Media	Baja. Cada sector arma su propia cartera de proyectos	Baja/Media
<b>Proceso de formulación de proyectos</b>	Deficitario	Deficitario. VUPIP oportunidad para ordenar proceso	Existen guías de y procedimientos pero no son obligatorias	Deficitario y carecen de proyectos	Deficitario, no hay cartera suficiente de proyectos	Deficitario y carecen de proyectos	Deficitario, existen guías	Deficitario	Deficitario	Deficitario
<b>Banco de Proyectos</b>	No	No. Hay cartera de inversiones estratégicas- Actualiz. Anual SIPPE	Si	No cumple su rol y no está actualizado	No	No	Si	Si (BAPIER)	No a nivel provincial (implementando o SIPPE).	Si
<b>Selección de Proyectos por razones</b>	Ad hoc, en respuesta a	Por necesidad y presupuesto disponible	Ad hoc, en respuesta a necesidad	Criterio político sin base de	Ad hoc, en respuesta a necesidad	Criterio político sin base de	Sujeto al ciclo político	Ad hoc	No hay criterio objetivos de selección	Por necesidad y presupuesto

<i>Técnica, Política, otras</i>	<i>necesidad</i>			<i>análisis económico</i>		<i>análisis económico</i>				<i>disponible</i>
<b>Capacidad técnica de las unidades ejecutoras</b>	<i>Deficiente</i>	<i>Recursos Escasos</i>	<i>Muy variable</i>	<i>Deficiente y Escaso</i>	<i>Deficiente. Roles sin definir</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Poseen distintas capacidades</i>	<i>Bien, pero es necesario fortalecer y adaptarse a cambios</i>	<i>Muy Pocos. Roles no adecuadamente definidos. Deficiencia técnica</i>	<i>Poseen distintas capacidades</i>
<b>Cuentan con Unidad de Financiamiento Externo</b>	<i>Si, Unidad de Financiamiento Internacional (UFI)</i>	<i>No</i>	<i>No. Unidad de Coordinación y Ejecución de Proyectos Especiales</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No se dispuso evidencia</i>	<i>No se dispuso evidencia</i>	<i>Unidad Provincial Coordinación y Ejecución de Financiamiento (UPCEFE)</i>	<i>No se dispuso evidencia</i>
<b>Presupuesto para elaboración y evaluación de proyectos</b>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No, pero está articulado al BAPIER</i>	<i>No</i>	<i>No pero lo imputan a locación de servicios</i>
<b>Registro integrado del estado de avance de la obra pública</b>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>En formulación dentro de Dir. Bco. de Proyectos</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>A través del Banco de Proyectos</i>	<i>En forma insuficiente o incompleta</i>	<i>Cada organismo tiene su propio registro</i>	<i>Cada organismo tiene su propio registro</i>
<b>Realiza evaluación ex post</b>	<i>No, aunque cuentan con Consejo consultivo de O.P.</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>No</i>

## IV.6 Diagnóstico General De Provincias

### Estrategia de preselección de proyectos

*Racionalidad: es importante asegurar que la planificación de la inversión está alineada con los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y las prioridades económicas y sociales de la provincia e idealmente, con la nación. Por ello, los proyectos deben ser preparados a través de un proceso formal que implica la preparación de un perfil de proyecto que sitúa a cualquier nuevo proyecto dentro de este contexto estratégico. El perfil luego tiene que ser presentado a las autoridades de más alto nivel para ser escrutado respecto a su pertinencia en relación a las políticas. Este es un primer filtro en contra de las propuestas de inversión mal concebidas e ineficaces que puedan derivar en el desperdicio de recursos presupuestarios.*

En general las provincias relevadas no disponen de una estrategia formal para la elaboración de ideas de proyectos, listado de necesidades o programa de desarrollo. No obstante, sí disponen en algunos casos de estrategias provinciales con articulación hacia los planes nacionales de desarrollo; Las excepciones las constituyen las provincias de Corrientes, donde la planificación estratégica está plasmada en la Constitución Provincial y Salta, que dispone de un plan a largo plazo. Incluso, aún cuando la planificación estratégica existe, en los casos mencionados, no está debidamente articulada y difundida entre los oficiales públicos. Tampoco se identificó, al menos formalmente, una articulación con las estrategias nacionales de desarrollo. Por su parte la provincia de Jujuy manifestaron guiarse por los objetivos estratégicos del plan de gobierno nacional.

En cuanto a la consulta acerca de los perfiles de proyectos, en general las provincias no disponen de un perfil elaborado a través de un diseño conceptual. Asimismo, cuando se indagó respecto a los perfiles de proyecto, en general las respuestas fueron poco precisas, en términos de disponer de un perfil elaborado a través de un diseño conceptual; De tal forma, los proyectos suelen ser seleccionados a partir de un marco estratégico más amplio, sin mayor detalle técnico de las ideas de proyecto y sin un análisis exhaustivo de los problemas subyacentes.

Lo anterior conduce a la preparación de proyectos con un enfoque orientado a los activos físicos visibles (obras públicas y creación de bienes de capital), en lugar de establecer los proyectos sobre la base de especificaciones para mejorar el nivel de prestación de servicios públicos. Ello obviamente es contradictorio con el establecimiento de un enfoque de programación del presupuesto por resultados.

Asimismo, no pudo identificarse un proceso de selección sistemática, para verificar la pertinencia de las ideas de proyectos y aprobar su desarrollo continuo. La decisión de seguir adelante con los proyectos en general no tiene una base técnica dentro de las entidades ministeriales y a menudo y no está sujeto a un proceso de revisión externa. La falta de registro para el seguimiento de los proyectos está en línea con este hallazgo. Por las razones esgrimidas tampoco parece existir un análisis de alternativas de proyectos, lo que también atenta contra la eficiencia de las soluciones propuestas.

De lo anterior, se observa una falencia en el proceso de generación de idea de proyectos y su vínculo con el proceso de planificación estratégica.

### Evaluación formal de proyectos

*Racionalidad: los tomadores de decisiones deben recibir asesoramiento técnico sobre los costos y beneficios de las propuestas de proyectos y sobre las diferentes alternativas con el fin de tomar*

*buenas decisiones. La preparación de proyectos de alta calidad y en forma sistemática es el corazón de cualquier sistema de GIP. Es en esta etapa del ciclo de vida del proyecto cuando la flexibilidad es más alta y los costos de enmienda son menores; por tanto, desde una perspectiva de eficiencia tiene el mayor sentido enfocar los esfuerzos en esta etapa. Esta es también la etapa del ciclo cuando la disponibilidad de información es más acotada y los riesgos son mayores, por lo que la rentabilidad de los esfuerzos para mejorar la información y reducir los riesgos es también alta.*

*Un buen sistema de evaluación de los proyectos debe contener al menos: i) una clara asignación de roles en el proceso de preparación del proyecto; ii) orientación técnica adecuada y proporcional sobre los métodos; iii) una secuencia adecuada y procedimientos disciplinados, que incorporan las decisiones formales en los puntos clave; y iv) una evaluación según criterios críticos para verificar la rentabilidad económica, técnica, financiera, medio-ambiental y social.*

La evaluación socioeconómica de los proyectos es en general deficiente, no se realiza en forma sistemática sino ad hoc y sólo se realiza cuando el financiamiento proviene de fuentes externas (recursos nacionales y de organismos multilaterales que exigen este tipo de análisis). En tales casos sí se realiza la evaluación socioeconómica de los proyectos, principalmente por mandato del prestamista.

No existe definición de roles y responsabilidades de los diferentes participantes claramente establecidos y en ausencia de ello, el rol de formulación y evaluación de los proyectos, cuando se realiza, queda a cargo de la entidad promotora del proyecto, donde los procedimientos no necesariamente son formales y existe un evidente conflicto de intereses (el formulador es el propio formulador del proyecto y los estudios no se someten, salvo excepciones, a un proceso de revisión independiente). Desde ya, parte de la dificultad radica en que los Ministerios de Planificación, Ministerios de Obras Públicas o Secretarías de Infraestructuras no disponen de equipos específicos para cumplir el rol de validador de las evaluaciones de los proyectos (con mínimas excepciones). Asimismo, los departamentos económicos y financieros de los ministerios en general tienen un papel débil en el proyecto, que suele verse más bien como una actividad técnica y de ingeniería y sin un enfoque holístico para el diseño y evaluación de proyectos.

Durante el proceso de preparación, evaluación y aprobación de los proyectos no suele demandarse apoyo de asesoramiento externo. De hecho, no existe una línea de presupuesto específico para el financiamiento de estudios pre-inversionales (en general se usan servicios generales o similar). Asimismo, ninguna de las provincias mostró evidencia de la existencia de guías formales y procedimientos estandarizados para la preparación y evaluación de proyectos, ni de secuencias administrativas o institucionales para el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones.

Así también, no existen manuales o metodologías específicas para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos. Por ello los ministerios responsables no disponen de una orientación coherente sobre cómo aplicar el análisis de costo-beneficio u otros métodos analíticos. Tampoco los ministerios centrales (Finanzas, Planificación y Economía) ofrecen apoyo técnico a los ministerios para la preparación y evaluación de las propuestas de proyectos. No se dispuso tampoco de evidencia del seguimiento del ciclo de vida del proyecto (idea y perfil, pre-factibilidad y factibilidad).

Un aspecto positivo destacado en algunas provincias es el uso de bancos de datos (o de proyectos), mayormente asociados a los sistemas de información nacionales (BAPIN, SIDIF, SIPPE). Especialmente en forma reciente las provincias han comenzado un proceso de seguimiento de los proyectos, implementado a través de estas plataformas y con la idea de mejorar el registro de



información de las iniciativas. No obstante, aún no se observa la integración de los procesos de planificación, pre-inversión, inversión y operación de los proyectos en los bancos (en general, los sistemas han sido usados para el seguimiento de los proyectos en la etapa de asignación presupuestaria).

### Revisión independiente de proyectos

*Racionalidad: en la GIP es una buena práctica para las decisiones de inversión la revisión por parte de un organismo independiente, que pueda cuestionar los supuestos subyacentes, previsiones y conclusiones de los estudios y proyectos preparados por las entidades patrocinadoras. Los incentivos para la entidad patrocinadora para entregar una propuesta de proyecto de alta calidad puede ser débil, a pesar que puede estar en posesión de la mejor información para formular y analizar una propuesta de este tipo. En segundo lugar, los funcionarios de las agencias patrocinadoras pueden enfrentar dificultades para desafiar proyectos que han sido promovidos/defendidos por la dirección política de los organismos. Tercero, existe un sesgo natural, demostrado en la experiencia internacional, por parte de los formuladores de proyectos para sobreestimar los beneficios y subestimar los costos de sus propuestas; ello se conoce como “sesgo de optimismo” y la revisión independiente (e imparcial) es una de las pocas formas de enfrentarlo.*

El análisis de los proyectos y las entrevistas confirmaron que no existen acuerdos, instrumentos y procedimientos formales (o incluso informales) para la evaluación externa e independiente de los proyectos. La falta de procedimientos formales obviamente contribuye a ello. Asimismo, no existe documentación formal asociada al un registro de las decisiones de evaluación.

En el caso de los proyectos financiados por organismos multilaterales sí se sigue un proceso de formulación y evaluación independiente, aunque como se dijo, no existen criterios, metodologías, parámetros nacionales, guías o procedimientos para la formulación y evaluación de los proyectos. O al menos no son públicas y de conocimiento general. De tal forma, incluso cuando los proyectos son evaluados y revisados en forma relativamente independiente, tampoco siguen un criterio estandarizado.

En general, la priorización de proyectos se realiza por criterios políticos sin una base previa de análisis económico (o de eficiencia en la asignación de los recursos).

### Selección e integración presupuestaria de proyectos

*Racionalidad: una vez que los proyectos se preparan y evalúan correctamente, es importante que se prioricen de forma transparente para su inclusión en el presupuesto. Los buenos sistemas de GIP aseguran en primer lugar que se proporciona una financiación adecuada para la realización física eficiente de los proyectos, antes de considerar la asignación de fondos para nuevos proyectos.*

*Asimismo, los criterios de priorización deben ser explícitos y reflejar las prioridades provinciales y sectoriales y generalmente sobre la base del asesoramiento técnico del Ministerio de Finanzas. Así también, los grandes proyectos de infraestructura por lo general tardan varios años en completarse y el organismo ejecutor debe poner en conocimiento del Ministerio de Finanzas la necesidad de recursos presupuestarios para los próximos años para cumplir con los compromisos contractuales. En este sentido, el proceso presupuestario debe estar suficientemente integrado para permitir que los gastos de capital y recurrentes sean planificados en conjunto.*

Los proyectos suelen presentar falta de recursos que redundo en retrasos en los plazos de ejecución. Aparentemente, los proyectos se presupuestan a nivel de anteproyecto (etapa de

factibilidad y no con el diseño detallado), lo que sumado a la falta de un riguroso proceso de evaluación determina escasez de financiamiento.

Del análisis se identificaron problemas en la formulación y presupuestación de los proyectos, especialmente por falta de capacidad de las unidades ejecutoras y la falta de supervisión. Ello es consecuencia del no seguimiento del ciclo de vida de los proyectos (los proyectos suelen presentar falta de recursos que redundan en retrasos en los plazos de ejecución).

No se observa una clara integración del ciclo pre-inversional con la etapa de presupuestación que deriva en que los proyectos – por premura política – se inicien antes de estar plenamente formulados. En relación con ello, la priorización de los proyectos para su financiamiento suele ser un proceso netamente político que adolece de un proceso técnico previo de recomendación sobre la bondad de los proyectos en términos de su eficiencia.

Por último, no es clara la integración entre los gastos capital (CAPEX) y operación (OPEX).

### Implementación de proyectos

*Racionalidad: mecanismos de gestión eficaces son necesarios para asegurarse que los proyectos de inversión son entregados a tiempo, con el presupuesto y las especificaciones originales; por ello, la buena orientación sobre la gestión de implementación de los proyectos es importante.*

*Idealmente, la orientación básica debe cubrir: i) las funciones de los jefes y directores de obra; ii) delegación de autoridad; iii) información general sobre las políticas y prácticas de contratación pública; iv) gestión financiera y de presentación de los informes; v) seguimiento del progreso de implementación; vi) revisiones de los proyectos; vii) disposiciones para la finalización del proyecto y los informes posteriores a la finalización.*

*Asimismo, los proyectos deben tener planes de implementación completos y una asignación clara de las responsabilidades asociadas a la entregar de ellos. Los planes deben incorporar una línea de tiempo, la ruta crítica e hitos claves, planes de adquisiciones y un pronóstico de flujo del gasto. Además, deben existir sistemas para supervisar y gestionar los costos totales del proyecto, los contratos individuales y los procesos de finalización formal del proyecto, incluyendo verificación que se han cumplido con las especificaciones y normas técnicas de la obra.*

La mayoría de las provincias indicó la existencia de las instancias institucionales requeridas para el seguimiento de los proyectos durante la fase de implementación. En algunos casos, se señaló que existen directrices internas ministeriales y en otros casos, las directivas son propias de los organismos internacionales y abarcan diferentes aspectos de la ejecución del proyecto. No obstante, en el caso del resto de los proyectos, la orientación es irregular y caso a caso (ad hoc).

Asimismo, los jefes técnicos de cada ministerio o secretarías son los responsables de la gestión y ejecución del proyecto, aunque suelen presentarse debilidades en los equipos de trabajo. Como fuera indicado en secciones anteriores, el banco de proyectos es la herramienta que se usa frecuentemente para registrar la información del avance físico y presupuestario de los proyectos. Así también, en la mayoría de los casos, la apurada formulación y selección de los proyectos deriva en sobrecostos y atrasos en las obras públicas.

No existe un sistema específico para la gestión de costos totales de los proyectos plurianuales, aunque se dispone de sistemas de registro de gastos en el Ministerio de Finanzas. No obstante, no se observó evidencia de la integración del sistema de adquisiciones de la provincia con un código único por proyecto. Como resultado de la falta de integración de los sistemas (y otras) se observan sobrecostos en las obras públicas; éstos suelen ser significativos (por encima de 50% en algunos

casos). Las razones se encuentran en la mala formulación del proyecto y presiones políticas (procesos "fast-track" que apuran la ejecución de los proyectos).

Se indicó que existen procedimientos establecidos para la finalización formal de los proyectos y posterior entrega a la entidad encargada de la operación y funcionamiento; sin embargo, no se dispuso de evidencia efectiva que respaldara estas acciones.

Po último, algunas de las actividades de control en la implementación de los proyectos se realizan, aunque no formalmente. No se observó evidencia que el marco normativo referencial sea siempre aplicado.

### Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

*Racionalidad: la ejecución eficiente de proyectos requiere que los fondos aprobados en el presupuesto se pondrán a disposición de la entidad responsable de una manera predecible y oportuna. En tal sentido, la falta de liquidez conduce a demoras en la implementación (stop and go) que pueden aumentar los costos totales del proyecto. Si existe la necesidad de realizar cambios en los presupuestos aprobados, esto tiene que ser hecho de una manera transparente con el fin de ayudar a la planificación de la implementación y ajuste de los proyectos.*

No en todos los casos, pero sí en algunos, se declaró la permanente escasez de recursos para continuar con la ejecución de los proyectos. Por ello, suelen recurrirse a reasignaciones entre las partidas presupuestarias de los proyectos o a través de presupuestos suplementarios.

Por otra parte, no se observa integración entre el análisis de las desviaciones del presupuesto de obra y el avance físico; en general, el primero está a cargo del Ministerio de Finanzas, Hacienda o Economía y el segundo a cargo del Ministerio de Infraestructura, Planificación o similar y de la Agencia Ejecutora.

Los registros de los proyectos, a través de los Bancos de Proyectos, son en general frecuentes y se pretende de ellos que sean el eje conductor para el seguimiento del proyecto e integración de sus diferentes etapas (planificación, pre-inversión, inversión y operación). No obstante, su implementación es reciente y en la práctica aún se enfocan mayormente en la ejecución presupuestaria. Asimismo, la falta de integración en las diferentes etapas (identificación, preparación, formulación, evaluación, ejecución, seguimiento y monitoreo) deriva en problemas de sub-ejecución.

Desde ya, la sola integración de la información mínima de los proyectos no es suficiente, ya que no permite una efectiva integración y gestión de los proyectos, contribuyendo al aumento en la eficiencia en el uso de los recursos.

### Operación de proyectos

*Racionalidad: el fin último de la inversión de capital es el de prestar servicios públicos nuevos o mejores o mantener la entrega de los ya existentes. Por lo tanto, así como centrarse en la gestión de proyectos (si los proyectos son entregados a tiempo y dentro del presupuesto) es importante considerar la evaluación de la medida en que los activos de nueva creación están proveyendo los servicios públicos en la cantidad y calidad correcta y oportuna).*

*Un buen sistema de GIP requiere una entrega formal de los activos que tienen la responsabilidad de gestionar, junto con un proceso sistematizado para el registro de nuevos activos. El suministro adecuado de los recursos financieros para la operación y mantenimiento es también vital para la prestación de servicios sostenibles.*

Si bien suele existir un mecanismo normado para supervisar la prestación de servicios y también para el traspaso de la responsabilidad de gestión para la futura operación y mantenimiento, no existe un proceso sistemático para la recolección de la información sobre el uso de las instalaciones una vez en funcionamiento; tampoco se tuvo evidencia de la existencia de procesos formales de control de calidad y operación de los servicios. En este contexto, son las propias agencias ejecutoras quienes están a cargo del control de calidad de servicios de los proyectos.

En algunos casos se manifestó que el estado de mantenimiento de los activos de capital (existentes y nuevos) no es óptimo. En tal sentido, el financiamiento de las operaciones y gastos de mantenimiento se ha destacado como un problema.

### Evaluación ex post de proyectos

*Racionalidad: en un sistema de GIP que funcione correctamente, debe haber una revisión sistemática de los proyectos una vez que éstos se han completado y están operando, principalmente como una base para el aprendizaje de lecciones. En su forma más simple, esto toma la forma de un informe final del proyecto que comprueba si éste se ha completado en el tiempo, presupuesto y las especificaciones de diseño original. Para ser útil, este informe final tiene que ser más que un proceso de certificación: además de identificar las desviaciones debe analizar las razones de éstas salidas y sugerir correctivos y planes de acción aplicables a los futuros proyectos. El informe de terminación también debe incluir los resultados de y análisis de encuestas de calidad de servicios. En su forma más avanzada, la revisión sistemática de los proyectos debe extenderse a una evaluación de resultados y de impacto.*

*Las evaluaciones normalmente se llevan cabo años después de la finalización del proyecto y con el tiempo suficiente para que los impactos sean evaluados y legítimamente atribuibles a éstos.*

No se observó la existencia de políticas, normativas, guías o y reglamentaciones para llevar a cabo la finalización, monitoreo y evaluación ex post de los proyectos. En consonancia con la ausencia de políticas y la orientación, no se tuvo evidencia que los proyectos sean objeto de una revisión básica de éxito sobre la terminación.

No existe un proceso formal de evaluación ex post y tampoco se observó evidencia de evaluaciones sistemáticas de los impactos de los proyectos. Solamente, en algunos casos se mencionaron referencias a los informes finales de entrega de la obra, asociados en general a las evaluaciones ex post de corto plazo de los organismos internacionales o de los proyectos financiados con fondos nacionales.

## IV.7. Metodología De Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico constituye una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Además permite identificar los principales elementos de un proyecto y su vinculación lógica pudiendo utilizarse en todas las etapas del mismo.

Originalmente, siguiendo a Ortegón, et al. (2005) fue elaborado como respuesta a tres problemas comunes de los proyectos:

- Planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades del proyecto.
- Proyectos que no se ejecutaban exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida.

- Y no existía una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeaba con lo que sucedía en la realidad.

De este modo, se caracteriza por ser una herramienta que puede utilizarse para probar la coherencia en el diseño de un proyecto; expresar en un solo cuadro la información más importante y organizar en forma lógica el plan de ejecución.

En este sentido, se presenta a continuación la matriz de marco lógico aplicable a las diez provincias bajo estudio debido a que presentan indicadores de desempeño similares en cada una de las dimensiones analizadas, conformando un marco lógico genérico aplicable cada una de ellas.

Al respecto, los costos expuestos fueron estimados de acuerdo a la experiencia de licitaciones internacionales en América Latina y el Caribe (BID, CAF, Banco Mundial). En tanto las acciones sugeridas quedarán sujetas a instancias posteriores de análisis y decisión. La siguiente figura resume las actividades propuestas en el marco del plan de acción. Posteriormente, las actividades se presentan en el contexto de la matriz de marco lógico.

### El ciclo de vida de las Inversiones Públicas



*Fuente: en base a la experiencia internacional.*

### Matriz de Marco Lógico

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	COSTOS
<b>FIN</b>  Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia elevando el nivel de eficiencia y eficacia de la inversión pública.	Al finalizar el programa se debe adoptar un sistema consolidado e institucional de Gestión de las Inversiones Públicas (GIP) a nivel provincial y tal que siga las mejores prácticas internacionales.	Análisis documental publicado en plataformas digitales y sitios web oficiales.  Encuestas a Funcionarios y Directivos.  Inspección visual en cuanto al uso y actualización del sistema.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.  Escenario macroeconómico nacional y regional favorable a la inversión.	
<b>PROPÓSITO</b> Generar y proveer bienes y servicios bienes públicos, que son valorados por la sociedad, y que no siempre pueden ser provistos por el sector privado, mediante la coordinación articulada de acciones sectoriales.	Identificar las políticas que maximizan el bienestar social, indicando la conveniencia de iniciar el proyecto o de continuar con éste.  Detener los malos proyectos y promover aquellos que son buenos.  Recomendar si el Estado debe ejecutar el proyecto.  Estimar el impacto fiscal del proyecto.  Establecer si los acuerdos para recuperar los costos son deseables por la sociedad.  Evaluar el impacto de los proyectos en el entorno: medio-ambiente, desarrollo regional o pobreza, entre otros  Fomentar el progreso en la mejora de la gestión del presupuesto de capital	Análisis documental: Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.  Encuestas a Funcionarios y Directivos.  Inspección visual en cuanto al uso y actualización del sistema.	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.  Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.	

COMPONENTES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	COSTOS
1. Fortalecimiento del marco legal e institucional	1.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP. Inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas, ley de obras públicas, o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares; suscribir a la legislación nacional.	Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.	El costeo aproximado, comprendiendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 150.000.
	1.2. Crear una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos. Reclutamiento de un equipo de entre 10 a 20 profesionales (inicialmente), a cargo de supervisar el proceso de formulación y evaluación de los proyectos (alternativamente, revisar las evaluaciones).	Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.	El costeo aproximado puede estimarse en: USD 50.000 (reclutamiento de un equipo de entre 15 a 20 profesionales, inicialmente). No necesariamente implica la contratación de más personal; pueden reasignarse funcionarios destinados a otras tareas.



<p>2. Formalizar el proceso de planificación estratégica</p>	<p><b>2.1</b> Considera diferentes acciones, no necesariamente que implican nueva legislación; entre ellas, desarrollo de normativa específica (no legislativa) para el proceso de planificación del desarrollo estratégico o estrategia de crecimiento de la provincia.</p> <p><b>2.2</b> Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP. Crear una Unidad Especializada de Planificación Estratégica, a cargo del proceso de levantamiento de las necesidades e ideas de proyectos a los fines de establecer una cartera de iniciativas de inversión pública formuladas a nivel de perfil avanzado (que luego deberían ser sometidas al escrutinio en la fase de pre-inversión).</p>	<p>Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).</p> <p>Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).</p>	<p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.</p> <p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.</p>	<p>El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 50.000</p> <p>El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 75.000. Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal.</p>
--	---	---	---	--



3. Fortalecer el proceso de formulación y evaluación de proyectos	3.1 Desarrollar metodologías y plantillas (herramientas analíticas) y estimación de parámetros nacionales para la evaluación socioeconómica de proyectos (transporte, riego, energía, salud, educación, otros).	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.	El costeo es aproximado, pero puede estimarse entre: USD 50.000/75.000 por cada estudio. Los estudios metodológicos deberían desarrollarse a nivel nacional, ya que en general las metodologías son similares y no deberían presentar diferencias.
	3.2 Establecer y formalizar un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.	El costeo es aproximado, pero puede estimarse entre USD 50.000/75.000 por cada estudio. Los estudios de precios económicos deberían desarrollarse a nivel nacional, ya que en general las diferencias en los precios económicos deberían ser menores (excepto en la mano de obra).

<p>4. Formalizar y fortalecer el proceso de evaluación independiente.</p>	<p>4.1 Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente.</p> <p>4.2 Adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial); Inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares.</p>	<p>Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).</p> <p>Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).</p>	<p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.</p> <p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.</p>	<p>El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000 (incluye las acciones de capacitación específicas). Esta gestión debería desarrollarse a nivel nacional, ya que en las políticas de compras públicas deberían ser comunes a todas las provincias.</p> <p>El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000. Esta gestión debería desarrollarse a nivel nacional, ya que en las políticas de compras públicas deberían ser comunes a todas las provincias.</p>
---	---	---	---	--

5. Fortalecer el proceso de selección e integración presupuestaria de proyectos, a través del Banco Integrado de Proyectos; e integrar los procesos de supervisión de la ejecución física y financiera del proyecto.	5.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones orientadas a integrar el ciclo de vida de los proyectos en un único Banco Integrado de Proyectos (BIP, base de datos). Considera análisis y reingeniería (mapeo) de procesos; desarrollo de los componentes de software del BIP; desarrollo del módulo de recolección de datos; integración con la contabilidad fiscal y el proceso presupuestario; desarrollo de capacitación en la operación BIP. Este banco (base de datos) debe estar plenamente integrado al sistema de presupuesto vigente. Por tanto, no implica el reemplazo de aquel, sino simplemente la integración entre ambos. Crear una Unidad Especializada de BIP, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP. Considera el reclutamiento de un equipo de entre 2 y 4 profesionales, a cargo de velar por el correcto funcionamiento técnico del software.	Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.	El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional puede estimarse entre: USD 1.500.000 y USD. 2.000.000 para la adquisición y adaptación de hardware, dado que la plataforma a utilizar debería ser el propio BAPIN Nacional (que funciona sobre la base de una plataforma on line). Podrían obtenerse economías de escala en la compra de hardware, a través de una licitación internacional que agrupe varias provincias a la vez.
6. Fortalecer la aplicación y desarrollo de la normativa para ejecución de proyectos; y desarrollar mecanismos para el control de la operación y gestión de los resultados de los proyectos.	6.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos; elaborar directrices, metodologías, plantillas y herramientas para la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento).	Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.	El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 75.000. No necesariamente implica la contratación de mayor personal.
		Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.	De acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000 (incluye las acciones de capacitación específicas). Los

	<p>6.2. Crear una unidad a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales.</p>	<p>Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).</p>	<p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.</p>	<p>procedimientos deberían desarrollarse a nivel nacional, ya que en general las reglas e instrucciones son similares y no deberían presentar diferencias.</p> <p>El costeo aproximado puede estimarse en: USD 150.000 (reclutamiento de un equipo de entre 15 a 20 profesionales, inicialmente). Nota: no necesariamente implica la contratación de más personal; pueden reasignarse funcionarios destinados a otras tareas.</p>
	<p>6.3. Considera diferentes acciones tendientes a aumentar la transparencia y eficiencia en el proceso de adquisiciones (eliminación de burocracia y aumento de prácticas competitivas). Por ejemplo, adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial).</p>	<p>Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).</p>	<p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.</p>	<p>El costo está incluido en el Componente 4.</p>

7. Fortalecer las actividades de capacitación y entrenamiento y formación de recursos humanos	7.1. Diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel básico; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel intermedio; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel avanzado. Puede implicar reasignación y capacitación de funcionarios y establecimiento de convenios con universidades y centros de estudios.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.	El costeo es aproximado, pero en base a la experiencia internacional podría estimarse en: USD 300.000 anuales para los 3 niveles. Las actividades de capacitación podrían coordinarse a nivel nacional, a los fines de aprovechar potenciales economías de escala.
	7.2. Fortalecer y modernizar el sistema de contratación pública.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.	El costo está incluido en el Componente 4.
8. Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos en lo que respecta al corto plazo	8.1.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).	Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.	El costeo es aproximado, puede estimarse entre: USD 75.000/100.000 por cada estudio. Los estudios para desarrollo de los mecanismos formales deberían desarrollarse a nivel nacional, ya que en general las metodologías son similares y no deberían presentar diferencias.

*Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

Las acciones previas han sido resumidas en una matriz de costos agregados. Se recuerda que el costo es aproximado por acción sugerida (estos valores son los mismos expresados en los cuadros anteriores).

### Matriz de costos agregados de las acciones sugeridas

Acción	Actividades	Costos	Observaciones
Acción: Fortalecer el marco legal e institucional	Actividad 1.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP. Inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas, ley de obras públicas, o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares; suscribir a la legislación nacional.	USD 150.000.	Presupuesto total para todas las provincias.
	Actividad 1.2. Crear una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos. Reclutamiento de un equipo de entre 10 a 20 profesionales (inicialmente), a cargo de supervisar el proceso de formulación y evaluación de los proyectos (alternativamente, revisar las evaluaciones).	USD 50.000.	Presupuesto por provincia. No necesariamente implica la contratación de más personal.
Acción: Formalizar el proceso de planificación estratégica	Actividad 2.1. Considera diferentes acciones, no necesariamente que impliquen nueva legislación; entre ellas, desarrollo de normativa específica (no legislativa) para el proceso de planificación del desarrollo estratégico o estrategia de crecimiento de la provincia.	USD 50.000.	Presupuesto por provincia.
	Actividad 2.2. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP. Crear una Unidad Especializada de Planificación Estratégica, a cargo del proceso de levantamiento de las necesidades e ideas de proyectos a los fines de establecer una cartera de iniciativas de inversión pública formuladas a nivel de perfil avanzado (que luego deberían ser sometidas al escrutinio en la fase de pre-inversión).	USD 75.000.	Presupuesto por provincia.

Acción	Actividades	Costos	Observaciones
Acción: Fortalecer el proceso de formulación y evaluación de proyectos	Actividad 3.1. Desarrollar metodologías y plantillas (herramientas analíticas) y estimación de parámetros nacionales para la evaluación socioeconómica de proyectos (transporte, riego, energía, salud, educación, otros).	USD 50.000/75.000 por cada estudio,	Presupuesto total para todas las provincias (por estudio).
	Actividad 3.2. Establecer y formalizar un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública.	USD 50.000/75.000 por cada estudio	Presupuesto total para todas las provincias (por estudio).
Acción: Formalizar y fortalecer el proceso de evaluación independiente	Actividad 4.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente.	USD 500.000 (incluye las acciones de capacitación).	Presupuesto total para todas las provincias.
	Actividad 4.2. Adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial); Inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares.	USD 500.000.	Presupuesto total para todas las provincias.
Acción: Fortalecer el proceso de selección e integración presupuestaria de proyectos, a través del Banco Integrado de Proyectos; e integrar los procesos de supervisión de la ejecución física y financiera del proyecto	Actividad 5.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones orientadas a integrar el ciclo de vida de los proyectos en un único Banco Integrado de Proyectos (BIP, base de datos). Considera análisis y reingeniería (mapeo) de procesos; desarrollo de los componentes de software del BIP; desarrollo del módulo de recolección de datos; integración con la contabilidad fiscal y el proceso presupuestario; desarrollo de capacitación en la operación BIP. Este banco (base de datos) debe estar plenamente integrado al sistema de presupuesto vigente. Por tanto, no implica el reemplazo de aquel, sino simplemente la integración entre ambos.	USD 1.500.000 y USD. 2.000.000 para adquisición de hardware (la plataforma a utilizar debería ser el BAPIN Nacional).	Presupuesto por provincia. Una licitación internacional que agrupe varias provincias a la vez puede generar economías de escala.
	Actividad 5.2. Crear una Unidad Especializada de BIP, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP	USD 75.000.	Presupuesto por provincia. No necesariamente implica contratación de más personal.

Acción	Actividades	Costos	Observaciones
Acción: Fortalecer la aplicación y desarrollo de la normativa para ejecución de proyectos; y desarrollar mecanismos para el control de la operación y gestión de los resultados de los proyectos	Actividad 6.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos; elaborar directrices, metodologías, plantillas y herramientas para la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento).	USD 500.000 (incluye las acciones de capacitación específicas).	Presupuesto total para todas las provincias.
	Actividad 6.2. Crear una unidad a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales.	USD 150.000	Presupuesto por provincia.
	Actividad 6.3. Considera diferentes acciones tendientes a aumentar la transparencia y eficiencia en el proceso de adquisiciones (eliminación de burocracia y aumento de prácticas competitivas).	USD 0	El costo está incluido en el Componente 4.
Acción: Fortalecer las actividades de capacitación y entrenamiento y formación de recursos humanos	Actividad 7.1. Diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel básico; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel intermedio; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel avanzado. Puede implicar reasignación y capacitación de funcionarios y establecimiento de convenios con universidades y centros de estudios.	USD 300.000 anuales para los 3 niveles.	Presupuesto por provincia. Una licitación internacional que agrupe varias provincias a la vez puede generar economías de escala.
	Actividad 7.2. Fortalecer y modernizar el sistema de contratación pública.	USD 0	El costo está incluido en el Componente 4.
Acción: Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos en lo que respecta al corto plazo (fin de obra)	Actividad 8.1. Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos en lo que respecta al corto plazo (Elaborar directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos)	USD 75.000/100.000 por cada estudio.	Presupuesto total para todas las provincias.

*Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

#### IV.8. Propuestas de plan de acción y áreas recomendadas de apoyo

Este plan de acción tiene por objeto sugerir mejoras en los ocho componentes analizados, los que incluyen entre otros, entorno institucional, ciclo de vida del proyecto, creación de capacidades, desarrollo de los parámetros económicos para la evaluación de proyectos, implementación de un Banco Integrado de Proyectos, marco legal y regulatorio y sistema de seguimiento y evaluación ex post de los proyectos.

Un sistema de GIP es un conjunto completo y coherente de conceptos, técnicas, normas y procedimientos metodológicos, para la identificación, preparación, formulación, evaluación, decisión de inversión, operación, monitoreo y evaluación de los proyectos. Las siguientes actividades se proponen con el fin de establecer en cada una de las provincias un sistema eficiente y eficaz de GIP para maximizar el rendimiento esperado de los proyectos de inversión y asegurar su contribución a la mejora del bienestar social.

Debido a que las provincias presentan indicadores de desempeño similares en cada una de las dimensiones analizadas, las propuestas de plan de acción que se proponen a continuación son



genéricas y aplican a todas y cada una de las provincias. Como fuera presentado con anterioridad, todas las provincias – sin excepción – presentan, resumidamente, debilidad en los procesos de evaluación de proyectos, falta de integración con el ciclo presupuestario, carencia de procedimientos estandarizados para la gestión de las inversiones y ausencia total de sistemas de monitoreo y seguimiento ex post de las inversiones. De tal forma, las acciones que se sugieren a continuación son plenamente aplicables a todas las provincias.

En igual sentido, los costos fueron estimados de acuerdo a la experiencia de licitaciones internacionales en América Latina y el Caribe (BID, CAF, Banco Mundial).

El siguiente cuadro resume las acciones sugeridas, con detalle de las principales observaciones.

## Acciones sugeridas

Fortalecer el marco legal e institucional: Actualmente las capacidades institucionales son débiles, demostrando carencias de procedimientos explícitos y formales relacionados a los procesos de GIP. Se observan fortalezas en términos de las capacidades de los profesionales relacionados a la GIP, especialmente porque algunos de ellos demuestran entendimiento general sobre las bondades de seguir el ciclo de vida del proyecto. No obstante, la práctica de la elaboración de rigurosos análisis de costos y beneficios no es extendida.	
Acciones	Observaciones
<p>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP. Inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas, ley de obras públicas, o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares; suscribir a la legislación nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera diferentes acciones, no necesariamente que impliquen nueva legislación; entre ellas, inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas, ley de obras públicas, o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares.</li> <li>• La legislación nacional, relativamente completa, entrega el marco adecuado para suscribir acuerdos en este sentido.</li> </ul>	<p>El funcionamiento de un sistema de GIP está descentralizado en diferentes actores dentro del Gobierno. Cada uno de estos actores tiene un papel específico que desempeñar dentro del proceso de GIP.</p> <p>Sin embargo la existencia de funciones redundantes, descoordinadas y responsabilidades superpuestas conduce al despilfarro e ineficiencia en la ejecución de los proyectos. Por ello, existe la necesidad de desarrollar un proceso de mapeo institucional integral y de reingeniería de procesos. Este mapeo de procesos refiere a todas las actividades involucradas en la definición de lo que hace una entidad, sus responsabilidades, los procesos que debe completar y sus atribuciones. Además debe describir las funciones y responsabilidades de los diferentes actores involucrados y elaborar un informe de mapeo de procesos.</p>
<p>Crear una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos. Reclutamiento de un equipo de entre 10 a 20 profesionales (inicialmente), a cargo de supervisar el proceso de formulación y evaluación de los proyectos (alternativamente, revisar las evaluaciones).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el reclutamiento de un equipo de entre 10 a 20 profesionales (inicialmente), a cargo de supervisar el proceso de formulación y evaluación de los proyectos (alternativamente, revisar las evaluaciones).</li> </ul>	<p>Debido a la ausencia de una estructura sistemática y entidad claramente definida para encabezar la GIP en lo que respecta al proceso de identificación, preparación, evaluación, selección, ejecución, seguimiento y evaluación ex ante y ex post de los proyectos debe crearse un departamento o unidad específica. Desde ya, no implica la creación efectiva de una nueva unidad, sino alternativamente la asignación de las funciones a una unidad ya existente.</p> <p>Entre otras obligaciones, esta unidad será responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La realización de análisis técnico / económico de las iniciativas de inversión pública</li> <li>• Analizar, evaluar y recomendar o rechazar proyectos de inversión pública para la financiación y ejecución</li> <li>• Definir y actualizar las normas generales y sectoriales, directrices, instrucciones, circulares y normas para orientar la formulación y la evaluación de proyectos de inversión</li> <li>• Proporcionar apoyo técnico a los ministerios, departamentos, organismos y equipos de evaluación de los ministerios sectoriales o unidades de planificación</li> <li>• Coordinar la oferta de formación y capacitación en los temas de preparación y evaluación de proyectos</li> <li>• Proporcionar a la autoridad competente la aprobación o rechazo de los proyectos que se presentarán a la cartera de financiamiento mediante la concesión del "sello de aprobación".</li> </ul>

Formalizar el proceso de planificación estratégica: Actualmente las capacidades institucionales son débiles, demostrando carencias de procedimientos explícitos y formales relacionados a los procesos planificación estratégica relacionada a la GIP. Se observan fortalezas en términos de las capacidades de los profesionales relacionados a la GIP, especialmente porque algunos de ellos demuestran entendimiento general sobre las bondades de formalizar el proceso de planificación estratégica.

Acciones	Observaciones
<p>Considera diferentes acciones, no necesariamente que impliquen nueva legislación; entre ellas, desarrollo de normativa específica (no legislativa) para el proceso de planificación del desarrollo estratégico o estrategia de crecimiento de la provincia.</p>	<p>Esta medida está relacionada con la forma a través de la cual los proyectos tienen que ser preparados y presentados formalmente para su examen final y la concesión del sello de aprobación. Esto implica el desarrollo de una variedad de documentos y herramientas, metodologías, instrucciones, directrices y plantillas. Las guías deberán desarrollarse teniendo en cuenta las leyes y regulaciones existentes dando prioridad a aquellos sectores y tipos de proyectos que tienen mayor impacto presupuestario. Asimismo, esta acción podrá considerar la actualización del marco jurídico, legal y normativa existente, exponiendo las lagunas que pueden justificar enmiendas o incluso nuevos instrumentos legales para fortalecer el sistema de GIP. Desde ya, esta actividad puede ser completada en mediano plazo.</p>
<p>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP. Crear una Unidad Especializada de Planificación Estratégica, a cargo del proceso de levantamiento de las necesidades e ideas de proyectos a los fines de establecer una cartera de iniciativas de inversión pública formuladas a nivel de perfil avanzado (que luego deberían ser sometidas al escrutinio en la fase de pre-inversión).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera el reclutamiento de un equipo de entre 5 a 10 profesionales (inicialmente), a cargo de supervisar el proceso de levantamiento y sistematización de las necesidades e ideas de proyectos.</li> </ul>	<p>Debido a la ausencia de una estructura sistemática y entidad claramente definida para encabezar la GIP en lo que respecta al proceso de planificación de los proyectos debe crearse un departamento o unidad específica. Desde ya, no implica la creación efectiva de una nueva unidad, sino alternativamente la asignación de las funciones a una unidad ya existente. Entre otras obligaciones, esta unidad será responsable de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir las guías para identificar las iniciativas de inversión pública</li> <li>Analizar, evaluar y recomendar o rechazar los proyectos de inversión pública que serán incluidos en el programa de gobierno.</li> <li>Definir y actualizar las normas generales y sectoriales, directrices, instrucciones, circulares y normas para orientar la identificación de proyectos de inversión</li> <li>Proporcionar apoyo técnico a los ministerios, departamentos, organismos y equipos de de los ministerios sectoriales o unidades de planificación</li> <li>Proporcionar a la autoridad competente la aprobación o rechazo de los proyectos que se incluirán en el programa de gobierno.</li> </ul>

Fortalecer el proceso de formulación y evaluación de proyectos: Actualmente las capacidades institucionales son débiles, demostrando carencias de procedimientos explícitos y formales relacionados a la preparación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública. Se observan fortalezas en términos de las capacidades de los profesionales relacionados a la GIP, especialmente porque algunos de ellos demuestran entendimiento general sobre las bondades de aplicar análisis de costos beneficios. Sin embargo, la práctica de la elaboración de rigurosos análisis de económicos no es extendida.

Acciones	Observaciones
<p>Desarrollar metodologías y plantillas (herramientas analíticas) y estimación de parámetros nacionales para la evaluación socioeconómica ex ante de proyectos (transporte, riego, energía, salud, educación, otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera el desarrollo de metodologías generales y sectoriales específicas para la formulación y evaluación socioeconómica ex ante de proyectos (transporte, riego, energía, salud, educación, otros).</li> <li>Considera la estimación de los parámetros nacionales para la formulación y evaluación socioeconómica de proyectos: tasa nacional de descuento, valor económico del tiempo, valor económico de las divisas, valor de los parámetros para proyectos de transporte.</li> </ul>	<p>En un contexto donde el sector público invierte para contribuir al desarrollo económico y social, la evaluación integrada de proyectos es una herramienta técnica clave para la toma de decisiones, ayudando a asegurar la asignación eficiente de los recursos públicos cuando hay restricción presupuestaria.</p> <p>Esta tarea es necesaria con el fin de construir un marco para el diseño de proyectos, para llevar a cabo una evaluación económica, y para la selección y la inclusión en el presupuesto nacional. Con este fin, se recomienda que una variedad de metodologías de evaluación de proyectos sea desarrollada tan pronto como sea posible.</p> <p>Esta actividad implica el desarrollo de documentos para la mejora de los criterios de selección de proyectos: perfiles de proyectos, criterios de selección, plantillas para garantizar la aplicación de criterios cuantitativos, uso del enfoque de eficiencia (análisis costo-beneficio y costo efectividad), metodologías y plantillas (herramientas analíticas) para la evaluación de proyectos, estudios de casos aplicados, entre otros; dando prioridad a aquellos sectores y tipos de proyectos que tienen el mayor impacto presupuestario.</p> <p>Esta tarea tiende a armonizar los instrumentos analíticos utilizados en la evaluación de los proyectos. Estas metodologías deberían comprender al menos las siguientes: análisis integrado de proyectos, evaluación financiera de proyectos y alternativas de financiamiento, evaluación económica de proyectos de inversión, problemas de optimización del proyecto (escala, momento óptimo, interdependencias entre proyectos y programas de inversión integrados), análisis coste-efectividad de los proyectos del sector social, entre otros.</p> <p>Asimismo, es importante destacar en forma adicional la necesidad de disponer de parámetros “nacionales” (precios sombra y factores de conversión) para la preparación, evaluación y selección de los proyectos.</p>
<p>Establecer y formalizar un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera la elaboración de una metodología específica para la priorización de los proyectos. Este análisis debe ser acompañado por los cambios normativos correspondientes.</li> </ul>	<p>Como en el caso anterior, se requieren herramientas técnicas para la priorización de los proyectos, una vez que se ha asegurado que éstos disponen de rentabilidad socioeconómica. Por ejemplo, puede analizarse la pertinencia de incluir multi criterio como herramienta de priorización de inversiones con rentabilidad socio-económica comprobada.</p> <p>Desde ya, éstas y las herramientas mencionadas en el apartado anterior pueden ser de uso genérico para todas las provincias, aunque sí deberían contar con ejemplos aplicados y ajustados a la realidad local de cada provincial.</p>

Formalizar y fortalecer el proceso de evaluación independiente: Actualmente las capacidades institucionales son débiles, carecido totalmente la GIP de procesos de evaluación independiente de los proyectos. No obstante se observan fortalezas relacionadas a las capacidades de algunos profesionales familiarizados con las evaluaciones de costos y beneficios desarrolladas en el marco de los proyectos financiados por organismos multilaterales.

Acciones	Observaciones
<p>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera diferentes acciones, no necesariamente que impliquen mayores recursos.</li> </ul>	<p>Las actividades comprendidas en esta acción se relacionan directamente con las indicadas en la acción precedente. Entre ellas, convenios con universidades y centros de estudios de prestigio reconocido, reasignación y capacitación de funcionarios, creación de una unidad especializada (o asimilación a la unidad de evaluación ex ante y ex post)</p>
<p>Adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial).</p>	<p>Las actividades comprendidas en esta acción consideran la inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares.</p>

Fortalecer el proceso de selección e integración presupuestaria de proyectos, a través del Banco Integrado de Proyectos; e integrar los procesos de supervisión de la ejecución física y financiera del proyecto: Actualmente las capacidades institucionales son débiles, demostrando carencias de procedimientos explícitos y formales relacionados a la integración de los procesos de GIP con el ciclo presupuestario. Se observan fortalezas en términos de los sistemas de gestión presupuestaria que relativamente en forma no necesariamente compleja podrían integrarse con el ciclo de vida de los proyectos, incluyendo además la integración de los procesos de seguimiento y monitoreo y evaluaciones ex post (al menos de corto plazo).

Acciones	Observaciones
<p>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones orientadas a integrar el ciclo de vida de los proyectos en un único Banco Integrado de Proyectos (BIP, base de datos).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera diferentes acciones; entre ellas, análisis y reingeniería (mapeo) de procesos; desarrollo de los componentes de software del BIP; desarrollo del módulo de recolección de datos; integración con la contabilidad fiscal y el proceso presupuestario; desarrollo de capacitación en la operación BIP.</li> <li>• Nota: este programa (base de datos) debe estar plenamente integrado al sistema de presupuesto vigente. Por tanto, no implica el reemplazo de aquel, sino simplemente la integración entre ambos.</li> </ul>	<p>Esta acción refiere al establecimiento de un Banco Integrado de Proyectos que cumpla el rol de depósito central de proyectos públicos. Este sistema debe ser coordinado y montado sobre la base del BAPIN Nacional y debe considerar el desarrollo de los componentes de software adicionales y que se complete cuenta de los subsistemas de Técnico de Análisis Económico, de asignación presupuestaria, de gestión presupuestaria y de evaluación ex post. Es necesario (y mandatorio) que los cuatro subsistemas sean absolutamente compatibles y relacionados.</p> <p>Este sistema podrá contener además módulos de recolección de datos oficiales con el fin de mejorar la formulación de proyectos; además podrá considerar información sobre los beneficiarios, estadísticas sectoriales, parámetros técnicos, datos demográficos, información sobre pobreza e indicadores sociales, entre otros.</p>
<p>Crear una Unidad Especializada de BIP, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera el reclutamiento de un equipo de entre 2 y 4 profesionales, a cargo de velar por el correcto funcionamiento técnico del software.</li> </ul>	<p>Esta actividad está directamente relacionada a la anterior y refiere a la creación de capacidad de recursos humanos para el funcionamiento del banco integrado de proyectos.</p> <p>Además de la creación de la unidad técnica de administración local del sistema (banco), deberían desarrollarse actividades de entrenamiento y capacitación para asegurar su correcto funcionamiento.</p>

Fortalecer la aplicación y desarrollo de la normativa para ejecución de proyectos; y desarrollar mecanismos para el control de la operación y gestión de los resultados de los proyectos: Actualmente las capacidades institucionales son débiles, demostrando carencias de procedimientos explícitos y formales relacionados a la integración de los procesos de GIP con el ciclo presupuestario. Se observan fortalezas en términos de los sistemas de gestión presupuestaria que relativamente en forma no necesariamente compleja podrían integrarse con el ciclo de vida de los proyectos, incluyendo además la integración de los procesos de seguimiento y monitoreo y evaluaciones ex post (al menos de corto plazo).

Acciones	Observaciones
<p>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera diferentes acciones, no necesariamente que impliquen nueva legislación; entre ellas, elaborar directrices, metodologías, plantillas y herramientas para la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento).</li> </ul>	<p>Esta acción se relaciona con la creación de capacidad para llevar a cabo el sistema de Monitoreo y Evaluación para realizar seguimiento y evaluación de los proyectos y mejorando la gestión durante la implementación y ejecución de los proyectos.</p>
<p>Crear una unidad a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera diferentes acciones, tales como implementar programas de capacitación en gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento); fortalecer y modernizar el sistema de contratación pública.</li> </ul>	<p>Se recomienda llevar a cabo un programa de formación profesional de gestión de proyectos dirigidos funcionarios de los ministerios sectoriales y agencias promotoras de los proyectos, con el fin de aumentar su base de conocimientos y competencias técnicas en la gestión, planificación y entrega de servicios en los proyectos.</p>
<p>Considera diferentes acciones tendientes a aumentar la transparencia y eficiencia en el proceso de adquisiciones (eliminación de burocracia y aumento de prácticas competitivas).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por ejemplo, adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial); ejemplo de Chile Compra.</li> </ul>	<p>Esta acción se relaciona con la adopción de las mejores prácticas internacionales en materia de probidad y control de ilícitos financieros.</p> <p>Diferentes países en desarrollo ha adaptado sus sistemas de compras públicas a las políticas de compras y adquisiciones de organismos multilaterales de crédito (BID por ejemplo), de tal forma que éstos sistemas con incluso aceptados válidamente en reemplazo de las políticas de compras y adquisiciones de estos organismos.</p>

Fortalecer las actividades de capacitación y entrenamiento y formación de recursos humanos: Actualmente las capacidades institucionales son débiles, en materia de entrenamiento y capacitación. Si bien se observan fortalezas en términos de las capacidades de los profesionales relacionados a la GIP, especialmente porque algunos de ellos demuestran entendimiento general sobre las bondades de seguir el ciclo de vida del proyecto y los análisis de costo beneficio, éstos deben ser apoyados por un sistema permanente de entrenamiento, capacitación, perfeccionamiento y actualización de los conocimientos, a los fines de incorporar en la GIP las mejores prácticas actuales.

Acciones	Observaciones
<p>Diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel básico; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel intermedio; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel avanzado. Puede implicar reasignación y capacitación de funcionarios y establecimiento de convenios con universidades y centros de estudios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera diferentes acciones, entre ellas; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel básico; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel intermedio; diseño, licitación y ejecución de programa de capacitación de nivel avanzado.</li> </ul>	<p>Esta acción se relaciona con la creación de capacidades para el diseño, evaluación y selección de los proyectos. La creación de capacidades y la formación es una parte crítica de una implementación completa del sistema de GIP. Se recomienda que esta actividad sea desarrollada en tres niveles a saber: nivel básico, intermedio y avanzado.</p> <p>Para capacitar a los funcionarios públicos en materia de inversión pública se propone que se elabore un programa de entrenamiento en diferentes temas. Idealmente los cursos deberían ser provistos por las universidades con sede provincial a través de un esquema de transferencia de conocimiento o programa de formación de formadores.</p> <p>Las características principales de este programa deberían ser las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) El énfasis en estudios de caso. Esta metodología permite al analista utilizar un único modelo para evaluar un proyecto desde diferentes puntos de vista, incluyendo, pero no limitado a ello, los impactos fiscales, sociales y medioambientales del proyecto.</li> <li>ii) Sesiones prácticas para asegurar que todos los participantes están comprometidos con el flujo del curso.</li> <li>iii) El curso debe basarse en métodos de aprendizaje activo en forma de "aprender haciendo". Los participantes deben tener la oportunidad de revisar conceptos, elaborar y aplicar criterios, utilizar las técnicas y aplicar metodologías, participando activamente en talleres y ejercicios individuales y grupales.</li> <li>iv) Talleres prácticos. A lo largo de las actividades de capacitación deben realizarse talleres prácticos para aplicar los conocimientos a proyectos reales. Esto requerirá una identificación previa de algunas ideas de proyectos que necesitan ser formulados y evaluados en los cursos. Por lo tanto, un subproducto positivo del curso será un conjunto de perfiles de proyectos bien preparados.</li> </ul>
<p>Fortalecer y modernizar el sistema de contratación pública.</p>	<p>En el diagnostico no se dispuso de evidencia de la existencia de sistemas formales de entrenamiento y capacitación de los funcionarios públicos. Por ello se recomienda desarrollar sistemas regulares y específicos de capacitación y entrenamiento en los ámbitos de planificación estratégica y formulación, evaluación, gestión y monitoreo de proyectos de inversión.</p> <p>Asimismo, deben desarrollarse sistemas de contratación que eviten el uso discrecional de los recursos y que permitan atraer recursos humano adecuados hacia el sector público.</p>



Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos en lo que respecta al corto plazo (fin de obra): Actualmente las capacidades institucionales en materia de evaluación ex post de proyectos son prácticamente inexistentes, demostrando carencias de procedimientos explícitos y formales en esa materia de la GIP. Incluso la práctica de evaluaciones ex post de corto plazo (montos y plazos de inversión real respecto al presupuestado) no es extendida.

Acciones	Observaciones
<p>Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos de corto plazo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos de ejecución física y presupuestaria; desarrollar metodologías generales y sectoriales específicas para la evaluación ex post de proyectos; entre ellas, guías específicas para la evaluación ex post de corto plazo (ejecución física y presupuestaria), mediano plazo (resultados) y largo plazo (impactos).</li> </ul>	<p>Esta acción se relaciona a la mejora del proceso de seguimiento y evaluación ex post de los proyectos. En general, la evaluación ex post de los proyectos de inversión pública es débil y no sistemática e incluso ni siquiera suele cubrir los aspectos básicos de comparación de los costos, plazos y resultados del proyecto ejecutado contra los presupuestos y planes originales.</p> <p>El sistema de GIP implica la evaluación ex post de los proyectos a los fines de generar experiencias adquiridas, para su incorporación en futuros diseños e implementación de los proyectos. En tal sentido, deberán desarrollarse un marco de Monitoreo y Evaluación Ex-Post, con directrices estándares asociadas a tales fines.</p>

*Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

Del listado de actividades presentada en el cuadro presente, el detalle preliminar de los proyectos de inversión a financiar quedará sujeto a instancias posteriores de análisis y decisión.

De acuerdo a lo solicitado en el marco del estudio, las acciones previas han sido volcadas en una matriz de resultados, con costeo aproximado por acción sugerido (estos valores son los mismos expresados en los cuadros anteriores).

### Matriz de resultados de las acciones sugeridas

Indicadores	Líneas de base	Meta Final	Fuente
<b>Acción: Fortalecer el marco legal e institucional</b>			
Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP. Artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas, ley de obras públicas, o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares; suscribir a la legislación nacional.	No existen procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP.	Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP desarrollados y puestos en práctica.	Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).
Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos.	No existe una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos.	Unidad Especializada de GIP con un aproximado de entre 10 a 20 profesionales, a cargo de supervisar el proceso de formulación y evaluación de los proyectos (alternativamente, revisar las evaluaciones).	Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).

Indicadores	Líneas de base	Meta Final	Fuente
Acción: Formalizar el proceso de planificación estratégica			
Normativa específica (no legislativa) para el proceso de planificación del desarrollo estratégico o estrategia de crecimiento de la provincia.	No existe legislación específica para formalizar el proceso de planificación estratégica	Normativa específica (no legislativa) para el proceso de planificación del desarrollo estratégico o estrategia de crecimiento de la provincia	Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).
Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP.	No existen procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP.	Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP desarrollados y puestos en práctica.	Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP.
Unidad Especializada de Planificación Estratégica, a cargo del proceso de levantamiento de las necesidades e ideas de proyectos a los fines de establecer una cartera de iniciativas de inversión pública formuladas a nivel de perfil avanzado.	No existe una Unidad Especializada de Planificación Estratégica, a cargo del proceso de levantamiento de las necesidades e ideas de proyectos a los fines de establecer una cartera de iniciativas de inversión pública formuladas a nivel de perfil avanzado (que luego deberían ser sometidas al escrutinio en la fase de pre-inversión).	Unidad Especializada de GIP con un aproximado de entre 5 a 10 profesionales (inicialmente), a cargo de supervisar el proceso de levantamiento y sistematización de las necesidades e ideas de proyectos.	Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).

Acción: Fortalecer el proceso de formulación y evaluación de proyectos			
Indicadores	Líneas de base	Meta Final	Fuente
Metodologías y plantillas (herramientas analíticas) y estimación de parámetros nacionales para la evaluación socioeconómica de proyectos (transporte, riego, energía, salud, educación, otros).	No existen metodologías y plantillas sectoriales (herramientas analíticas) para la evaluación socioeconómica de proyectos	Metodologías y plantillas (herramientas analíticas) para la evaluación socioeconómica de proyectos desarrollados y puestos en práctica.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).
Criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública.	No existe un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública	Criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública, desarrollados y puestos en práctica.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).

Acción: Formalizar y fortalecer el proceso de evaluación independiente

Indicadores	Líneas de base	Meta Final	Fuente
Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente.	No existen procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente.	Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a las evaluaciones independientes desarrolladas y puestas en práctica.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).
Sistema de compras públicas convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial) y mejores prácticas internacionales.	Los procedimientos de adquisiciones son perfectibles y dejan espacios para la inclusión de mejores prácticas internacionales.	Inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del Estado, ley de inversiones públicas o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares.	Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).

Acción: Fortalecer el proceso de selección e integración presupuestaria de proyectos, a través del Banco Integrado de Proyectos; e integrar los procesos de supervisión de la ejecución física y financiera del proyecto

Indicadores	Líneas de base	Meta Final	Fuente
Procedimientos, normas, reglas e instrucciones orientadas a integrar el ciclo de vida de los proyectos en un único Banco Integrado de Proyectos (BIP, base de datos).	No existen procedimientos, normas, reglas e instrucciones orientadas a integrar el ciclo de vida de los proyectos en un único Banco Integrado de Proyectos (BIP, base de datos).	Procedimientos, normas, reglas e instrucciones orientadas a integrar el ciclo de vida de los proyectos en un único Banco Integrado de Proyectos (BIP, base de datos) desarrollados y puestos en práctica.	Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).
Unidad Especializada de BIP, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP.	No existe una Unidad Especializada de BIP, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP.	Unidad Especializada de BIP, con un aproximado de entre 2 a 4 profesionales, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP.	Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).

Acción: Fortalecer la aplicación y desarrollo de la normativa para ejecución de proyectos; y desarrollar mecanismos para el control de la operación y gestión de los resultados de los proyectos			
Indicadores	Líneas de base	Meta Final	Fuente
Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos; directrices, metodologías, plantillas y herramientas para la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento).	No existen procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos.	Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos desarrollados y puestos en práctica.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).
Unidad a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales.	No existe una unidad con responsabilidad específica a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales.	Unidad a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales.	Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).
Acciones tendientes a aumentar la transparencia y eficiencia en el proceso de adquisiciones (eliminación de burocracia y aumento de prácticas competitivas).	Existe un sistema de compras públicas que sigue lineamientos locales (provinciales)	Sistema de compras públicas convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial).	Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).

Acción: Fortalecer las actividades de capacitación y entrenamiento y formación de recursos humanos			
Indicadores	Líneas de base	Meta Final	Fuente
Programa de capacitación de nivel básico, intermedio y avanzado.	No existe un programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y ex post de proyectos de inversión.	Programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y ex post de proyectos de inversión desarrollado y puestos en práctica.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).
Sistema de contratación pública fortalecido, moderno y en línea con las mejores prácticas internacionales	Los procedimientos de contrataciones de personal son perfectibles y dejan espacios para la inclusión de mejores prácticas internacionales.	Sistema de contrataciones de personal competitivo y que sigue las mejores prácticas internacionales en términos de transparencia y probidad.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).

Acción: Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos en lo que respecta al corto plazo (fin de obra)			
Indicadores	Líneas de base	Meta Final	Fuente
Mecanismos de evaluación ex post de proyectos, al menos de corto plazo (elaborar directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos de ejecución física y presupuestaria. Metodologías generales y sectoriales específicas para la evaluación ex post de proyectos.	No existen directrices, mecanismos, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos	Directrices, mecanismos, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos desarrolladas y puestas en práctica.	Publicación en la página web del Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía, o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web institucionales (o similares).

*Fuente: IERAL en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

## IV.9. Consideraciones Finales

En función de los resultados obtenidos por este equipo durante las visitas a las distintas provincias donde se mantuvieron reuniones con diferentes autoridades locales, funcionarios públicos y partes interesadas y pertinentes del gobierno, incluyendo la revisión de documentos y proyectos y a través de la comunicación telefónica, se observan diferentes ineficiencias en el sistema de GIP.

En general ninguna de las provincias dispone de un sistema consolidado de GIP, en términos de seguir las 4 (cuatro) etapas principales de vida de las inversiones: planificación estratégica, análisis pre-inversional, ejecución e implementación de los proyectos y monitoreo y seguimiento ex post de los proyectos.

Claramente, este marco integrado de la GIP no se encuentra desarrollado en ninguna de las provincias analizadas, aún cuando es importante y positivo reconocer que algunas de las funciones se cumplen debidamente (especialmente aquellas asociados al registro presupuestario de los proyectos; no obstante, este último no se encuentra integrado con el ciclo de vida de las inversiones (integración de los procesos presupuestarios de capital - CAPEX – y de operación y mantenimiento – OPEX).

Entre otras dificultades que se derivan de lo anterior se encuentran las siguientes:

- i) Pobre selección de proyectos que no se transforman en activos productivos;
- ii) Cronogramas de inversión escasamente realistas y que deriva en consecuentes demoras en la finalización de los proyectos;
- iii) Crónica infrautilización de los recursos de capital y sobrecostos en la implementación de los proyectos;
- iv) Descuido para operar y mantener los activos creados.

Como fuese mencionado en las anteriores etapas del presente trabajo, las debilidades descritas se refieren a una serie de áreas que redundan en decisiones de inversión tomadas por motivos mayormente políticos, la falta de criterios claros y objetivos para la selección de proyectos, la escasez de procesos formales de evaluación de proyectos, dificultades en la ejecución y gestión de los proyectos y ausencia de un sistema de evaluación ex-post que permita generar enseñanzas y mejorar los procesos de selección del gasto de capital.

En este contexto y aún cuando todas las fases son importantes, desde la priorización basada en un enfoque de eficiencia del uso de los recursos, se recomienda avanzar primariamente en establecer los filtros necesarios que permitan asegurar que la etapa pre-inversional se está cumpliendo a cabalidad. Es decir, que existan herramientas y procesos que contribuyen a aumentar la calidad de los procesos de formulación y evaluación socioeconómica de los proyectos y de tal forma, mejorar el desempeño de éstos en las etapas de ejecución, implementación y operación. Las acciones sugeridas en la matriz de marco lógico han sido orientadas en coherencia con estas consideraciones.

Asimismo, las debilidades señaladas pueden ser vistas como un síntoma de problemas más amplios en la administración de los recursos públicos, donde la toma de decisiones es extremadamente política (y jerárquica), a menudo ad hoc y no basada en evidencias; así tampoco, en general no sujetas a un registro formal.

La introducción de procesos más sistemáticos en este contexto debe abordar las potenciales resistencias al cambio. En este sentido, la eficaz GIP requiere no sólo la alineación de las capacidades y los incentivos para mejorar el diseño y la selección de los proyectos (características 1 a 3), sino también desarrollar compromisos creíbles a largo plazo en capacidad técnica y administrativa para mejorar la ejecución del proyecto (características 4 a 8). La experiencia internacional muestra que la GIP será más eficaz en la medida en que se adopten las recomendaciones para mejorar la ejecución de los proyectos, asegurando la buena selección de proyectos. Para ello, las provincias deberían incorporar en sus sistemas las ocho dimensiones imprescindibles.

Finalmente, las mejoras en el sistema de GIP de cada una de las provincias, de acuerdo a un diagnóstico general compartido por todas ellas, deben reforzar el concepto del seguimiento del



ciclo de vida de los proyectos, especialmente logrando que éstos sean formulados bajo criterios uniformes y siguiendo las sub-etapas de idea-perfil, pre-factibilidad y factibilidad. Sólo de esa manera será posible aumentar la calidad de las inversiones públicas provinciales en términos de la eficiencia en el uso de los recursos públicos y, en última medida, en términos también del bienestar de sus habitantes.

*Proyecto BID*

# **Modernización de los Sistemas de Gestión Financiera Pública a Nivel Provincial en Argentina**

**IERAL de Fundación Mediterránea**

**INFORME FINAL**

**TOMO V - Gestión del Desarrollo Territorial (GDT) y  
Anexos**

**Diciembre 2016**

## Contenido

V. Desarrollo territorial .....	4
V.1. Desarrollo territorial con foco en la producción.....	6
V.1.1. Introducción general.....	6
V.1.2. Marco Normativo .....	8
V.1.3. Metodología.....	8
V.1.4. Diagnósticos comparados por provincia.....	12
V.1.4.1. Mendoza .....	12
V.1.4.2. Neuquén.....	15
V.1.4.3. Salta.....	19
V.1.4.4. Corrientes.....	21
V.1.4.5. Jujuy .....	25
V.1.4.6. Santiago del Estero .....	27
V.1.4.7. Misiones .....	30
V.1.4.8. Entre Ríos .....	32
V.1.4.9. Río Negro .....	36
V.1.4.10. Tierra del Fuego .....	39
V.1.4.11 Diagnóstico comparado .....	42
V.1.5. Principales resultados comparados .....	47
V.2. Desarrollo territorial - Gestión Educativa y de Planes Sociales .....	55
V.2.1. Introducción y marco teórico general.....	55
V.2.2. Metodología de diagnóstico en base a PEFA .....	56
V.2.3. Resultado de diagnóstico por provincia.....	57
V.2.3.1. Mendoza .....	57
V.2.3.2. Neuquén .....	66
V.2.3.3. Salta.....	73
V.2.3.4. Corrientes.....	76
V.2.3.5. Jujuy .....	84
V.2.3.6. Santiago del Estero .....	90

V.2.3.7. Misiones .....	95
V.2.3.8. Entre Ríos .....	100
V.2.3.9. Río Negro .....	105
V.2.3.10. Tierra del Fuego .....	110
V.2.3.11. Análisis comparado .....	116
VI. Anexos.....	120
Anexo A: Conclusiones de entrevistas a sector privado y entidades civiles .....	120
Anexo B: Evaluación de alternativas para la implementación de nuevos sistemas de información financiera en provincias .....	140
Anexo C: Cuestionarios detallados.....	146
Administración Tributaria y Catastros:.....	146
Administración Financiera y Sistemas Conexos .....	183
Desarrollo territorial y Gestión de Inversiones .....	205
Anexo C.1. Solicitud de Información específica a Funcionarios Provinciales.....	232
Administración Tributaria y Catastros.....	232
Administración Tributaria.....	232
Catastros .....	234
Administración Financiera y Sistemas Conexos .....	241
Aspectos Educativos .....	242
IV. Referencias bibliograficas .....	243

## V. Desarrollo territorial

El nivel de bienestar de la población de una región depende muchos factores, entre ellos, la dotación de recursos naturales, la dotación de infraestructura para la producción, la fuerza laboral y el avance técnico.

Adicionalmente, la política pública puede tener un gran impacto en el nivel de desarrollo económico, garantizando la provisión de bienes públicos necesarios para el crecimiento, la solución de problemas de asignación de recursos (como cuando existen fuertes externalidades, positivas o negativas), además de brindar un marco de regulaciones para el funcionamiento de las actividades económicas.

En función de esos factores presentes en cada región, los fenómenos de aglomeración económica que han ido acumulando y la evolución macroeconómica, el nivel de bienestar no necesariamente se ha equiparado entre las diferentes provincias. Si se considera Índice de Desarrollo Humano, que contiene información vinculada a la Salud, el nivel Educativo y el Nivel de Ingresos de la población, se puede apreciar una gran disparidad entre las provincias estudiadas.

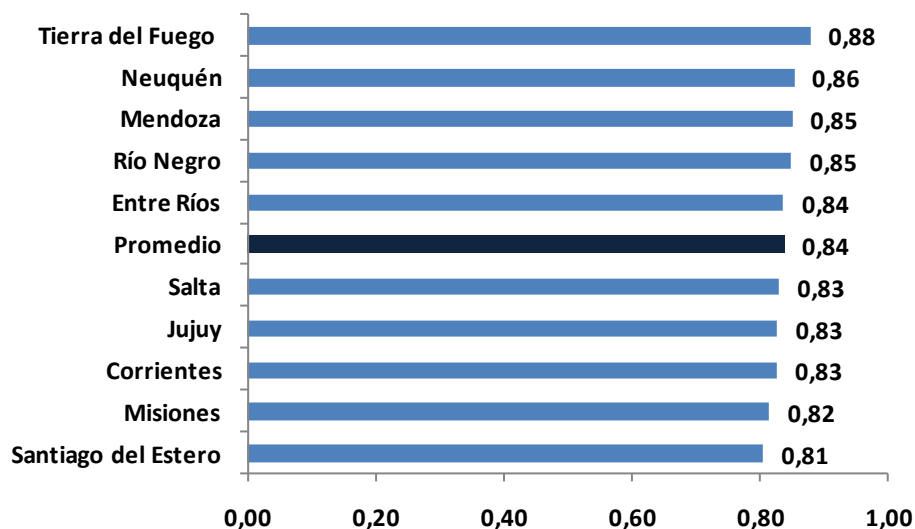
### Índice de Desarrollo Humano y sus dimensiones - IDH

2011				
Jurisdicción	Índice de Esperanza de Vida	Índice de Educación	Índice de Ingresos	IDH
Tierra del Fuego	0,86	0,96	0,82	0,88
Neuquén	0,87	0,97	0,72	0,86
Mendoza	0,86	0,98	0,71	0,85
Río Negro	0,85	0,96	0,74	0,85
Entre Ríos	0,85	0,96	0,71	0,84
Promedio	0,84	0,97	0,71	0,84
Salta	0,82	0,99	0,68	0,83
Jujuy	0,83	0,99	0,67	0,83
Corrientes	0,82	0,99	0,68	0,83
Misiones	0,83	0,95	0,67	0,82
Santiago del Estero	0,82	0,95	0,65	0,81

Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de PNUD

En términos sintéticos, se destaca que las provincias que corresponden al Norte Argentino, se encuentran por debajo del nivel de desarrollo humano que existe en el promedio de estas jurisdicciones, mientras que las restantes se ubican por encima del promedio, especialmente las correspondientes a Patagonia y Cuyo.

### Índice de Desarrollo Humano – Año 2011



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de PNUD

Otra alternativa metodológica es considerar el IDH ampliado que incorpora más variables para reflejar la mayor complejidad de los aspectos estudiados. Bajo esta perspectiva, se presentan disparidades más marcadas entre las jurisdicciones bajo estudio, teniendo rasgos comunes con el análisis anterior.

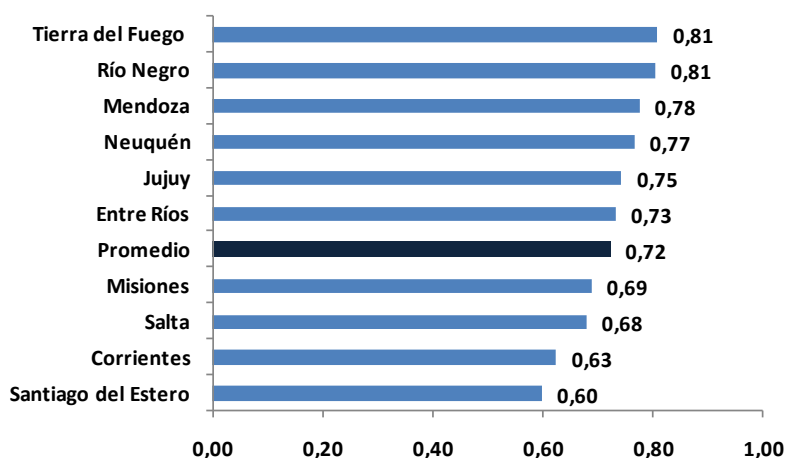
### Índice de Desarrollo Humano Ampliado y sus dimensiones - IDHA

2011				
Jurisdicción	Índice de Vida larga y saludable	Índice de acceso a los conocimientos	Índice de vida decente	IDHA
Tierra del Fuego	0,83	0,80	0,80	0,81
Río Negro	0,85	0,78	0,79	0,81
Mendoza	0,81	0,77	0,76	0,78
Neuquén	0,87	0,73	0,70	0,77
Jujuy	0,77	0,75	0,71	0,75
Entre Ríos	0,82	0,73	0,66	0,73
Promedio	0,78	0,70	0,70	0,72
Misiones	0,74	0,64	0,70	0,69
Salta	0,76	0,67	0,61	0,68
Corrientes	0,63	0,57	0,68	0,63
Santiago del Estero	0,71	0,52	0,57	0,60

Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de PNUD

Cuando se considera el IDH ampliado, se tiene una disparidad más marcada aún entre las jurisdicciones, destacando una gran distancia entre Tierra del Fuego, la jurisdicción cuyo indicador es mayor, y Santiago del Estero, que tiene el menor nivel en esta medición.

### Índice de Desarrollo Humano Ampliado – Año 2011



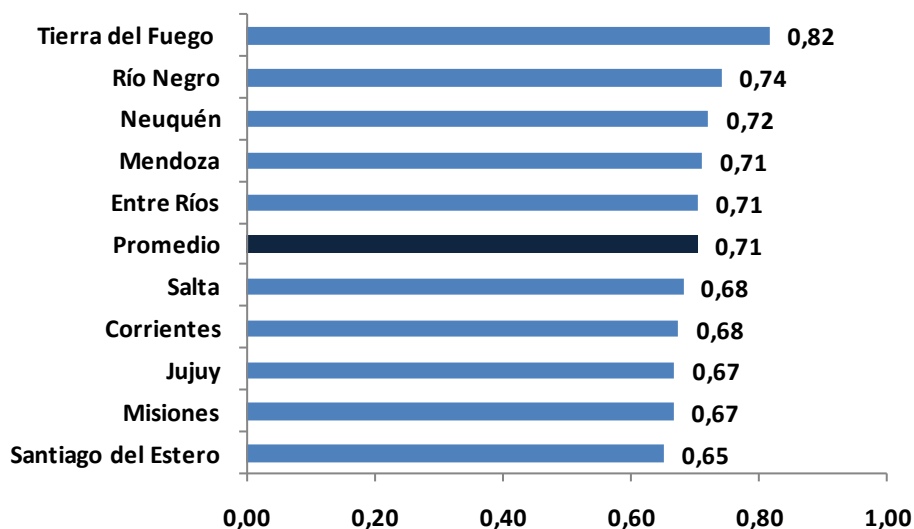
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de PNUD

## V.1. Desarrollo territorial con foco en la producción

### V.1.1. Introducción general

En línea con lo presentado en la introducción, tomando como base los indicadores de Desarrollo Humano de PNUD, aquí se concentra la atención en los sub indicadores de ingresos promedio de la población. En este aspecto es en el cual se aprecian las diferencias más marcadas entre las jurisdicciones, habiendo una gran disparidad entre la jurisdicción de mayor ingreso promedio (Tierra del Fuego) y la de menores recursos (Santiago del Estero).

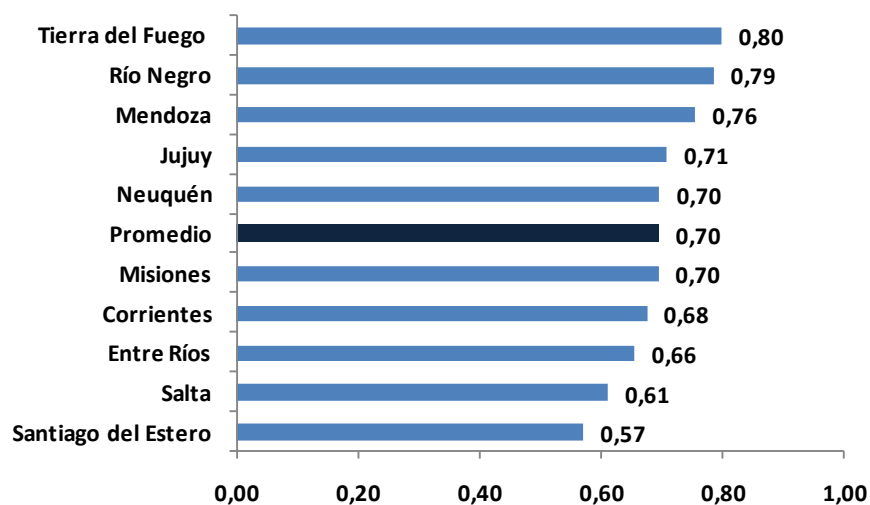
### Índice de Ingresos – Año 2011



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de PNUD

Luego, si en línea con la metodología del IDH ampliado, en lugar de considerar el nivel de ingresos se incorpora un indicador de vida decente, que tiene en cuenta además de los ingresos, otros indicadores del mercado laboral, se aprecia, una mayor disparidad entre las jurisdicciones que se ubican en los extremos.

### Índice de Vida Decente – Año 2011



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea sobre la base de PNUD



Los indicadores presentados muestran, en un momento del tiempo, la disparidad en el nivel de bienestar, aproximado por los indicadores de desarrollo humano y su versión ampliada. Estas diferencias pueden verse aminoradas en el tiempo a partir de las políticas de desarrollo. Para ello, es necesario contar con buenas prácticas y adecuado nivel de desarrollo institucional en materia de gestión del desarrollo territorial, cuyos principales ámbitos de acción son analizados en la presente sección.

### V.1.2. Marco Normativo

- Red Nacional de Incubadoras y Políticas PyME nacional, SEPYME.
- Registro de Parques Industriales (RENPI).
- Programas de Turismo a nivel nacional (MINTUR)
- Programas desarrollados por Pro Argentina y Fundación Exportar.

### V.1.3. Metodología

Para el análisis de las capacidades de Gestión del Desarrollo Territorial en las provincias bajo estudio, se plantean un conjunto de indicadores relacionados con el fomento del desarrollo productivo local, agrupados en Categorías temáticas, que tienen como objetivo brindar una evaluación del estado de situación actual y potencial de las acciones vinculadas a la gestión del desarrollo territorial en cada provincia analizada. A tal fin, se plantearon diferentes preguntas disparadoras que fueron consultadas a principales referentes de la política pública provincial, que luego permitieron categorizar la situación relativa de las provincias en cada indicador y además facilitaron las comparaciones sobre la base de una metodología común.

En la construcción de los indicadores utilizados, existen supuestos de trabajo que surgen de la literatura especializada y experiencias previas en materia de Desarrollo Local.

## BASES DEL DESARROLLO LOCAL

### 1.1 Indicador Recursos de planificación estratégica en el sector público

#### Sustento institucional

- A. Existe organismo específico y elevados recursos financieros y humanos para la ejecución de las tareas conferidas.
- B. Existe organismo específico con moderados a bajos recursos financieros y humanos para la ejecución de las tareas conferidas.
- C. La función es cubierta con organismos no específicos, sin suficientes recursos financieros y humanos para la ejecución de las tareas conferidas.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo

- A. Se cuenta con más de un plan estratégico desarrollado en las últimas tres décadas, con vigencia, con algún tipo de evaluación del cumplimiento de metas y con continuidad entre planes.

- B. Los planes estratégicos principales son de aplicación reciente, aún no permiten establecer evaluaciones sobre su desarrollo.
- C. Existen experiencias aisladas de planificación estratégica, parciales, sin continuidad ni evaluaciones de su desarrollo.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### **Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico**

- A. Existe una política de apoyo a través de programas de promoción, incubación de empresas, I+D, llevados a cabo por un organismo público con recursos financieros y humanos suficientes y capaces de evaluar a posteriori los resultados.
- B. Existe un organismo específico con moderados a bajos recursos financieros y humanos que realiza políticas de apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico sin contar con evaluaciones sobre el impacto de los mismos sobre los beneficiarios.
- C. Existen programas o acciones aisladas de promoción y/o incubación de empresas los cuales no están nucleados en una única entidad y para los cuales no hay evaluaciones de resultados obtenidos en su aplicación.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### **Infraestructura para la producción**

- A. La infraestructura económica es adecuada para el desarrollo de la producción actual y potencial, se han realizado recientemente obras públicas provinciales de infraestructura con impacto significativo en los sistemas económicos locales.
- B. La infraestructura económica presenta limitaciones para el desarrollo de la producción actual; sin embargo se han realizado recientemente obras públicas provinciales de infraestructura teniendo en consideración las necesidades de los sectores productivos con potencialidad.
- C. La infraestructura económica presenta limitaciones para el desarrollo de la producción actual y se han concretado escasos planes de inversión en infraestructura con impacto local significativo recientes.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

## **1.2 Indicador Recursos territoriales para el desarrollo local**

### **Institucionalización del tejido productivo local**

- A. Se identifican al menos 2 clústers productivos institucionalizados, al menos un consorcio de exportación y 5 cámaras empresariales con actividad significativa asociadas a sectores importantes económicamente en la actualidad y potencialmente.
- B. Se identifican al menos 1 clúster productivo institucionalizado, al menos un consorcio de exportación y 3 cámaras empresariales con actividad significativa asociadas a sectores importantes económicamente en la actualidad y potencialmente.

- C. No se identifican clústers productivos institucionalizados ni consorcios de exportación, y se identifican entre 1 y 3 cámaras empresariales con actividad significativa asociadas a sectores importantes económicamente en la actualidad y potencialmente.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **Presencia de otros actores del desarrollo local**

- A. Existen al menos una universidad nacional pública y una privada con perfiles vinculados al potencial productivo de la región y al menos una experiencia de desarrollo local a nivel municipal o subregional dentro de la provincia.
- B. Existen al menos una universidad nacional pública y una privada con perfiles débilmente vinculados al potencial productivo de la región y al menos una experiencia de desarrollo local a nivel municipal o subregional dentro de la provincia.
- C. Existe al menos una universidad nacional pública ó una privada con perfiles débilmente vinculados al potencial productivo de la región.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

#### **FOMENTO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA/INDUSTRIAL**

##### **2.1 Indicador de programas públicos provinciales de apoyo a la producción**

###### **Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango**

- A. Existe un organismo específico con rango ministerial y elevados recursos financieros y humanos para la ejecución de las tareas conferidas.
- B. Existe un organismo específico con rango inferior al ministerial y recursos financieros y humanos suficientes para la ejecución de las tareas conferidas.
- C. Existe un organismo específico con rango inferior al ministerial y recursos financieros y humanos escasos para la ejecución de las tareas conferidas.
- D. La caracterización del organismo es inferior a la requerida para obtener la calificación C.

###### **Oferta de programas de apoyo a la producción**

- A. Se cuenta con una amplia variedad de programas públicos provinciales de promoción de la actividad que reciben una evaluación a posteriori de los resultados obtenidos y los cuales alcanzan a la gran mayoría de los sectores productivos/industrias predominantes de la provincia.
- B. Existen programas públicos provinciales de promoción, aunque predominan aquellas líneas de carácter Nacional.
- C. Se cuenta casi exclusivamente con programas nacionales de promoción de la actividad productiva/industrial. La función del gobierno provincial es darlos a conocer y facilitar el acceso a los mismos.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

##### **2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores**

### **Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango**

- A. Existe un organismo público y/o con participación de privados para el fomento de PyMEs y emprendedores autónomo, dotado de recursos financieros y humanos propios y suficientes para la correcta ejecución de las tareas conferidas.
- B. Existe un organismo público y/o con participación de privados para el fomento de PyMEs y emprendedores dependiente de otro órgano o entidad con jerarquía superior, dotado de recursos financieros y humanos suficientes para la correcta ejecución de las tareas conferidas.
- C. Existe un organismo público y/o con participación de privados para el fomento de PyMEs y emprendedores dependiente de otro órgano o entidad, dotado con escasos recursos financieros y humanos para la ejecución satisfactoria de las tareas conferidas.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### **Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores**

- A. Se cuenta con una amplia variedad de programas provinciales de apoyo a PyMEs y emprendedores que reciben una evaluación a posteriori del impacto generado sobre el beneficiario del mismo.
- B. Existen programas públicos provinciales de apoyo, aunque predominan aquellas líneas de carácter Nacional.
- C. Se cuenta casi exclusivamente con programas nacionales de apoyo a PyMEs y emprendedores. La función del organismo a cargo es darlos a conocer y facilitar el acceso a los mismos.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

## **2.3 Apoyo a exportaciones**

### **Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango**

- A. Existe un organismo público y/o con participación privada de apoyo a las exportaciones autónomo, dotado de recursos financieros y humanos propios y suficientes para la correcta ejecución de las tareas conferidas.
- B. Existe un organismo público y/o con participación privada de apoyo a las exportaciones autónomo, dotado de recursos financieros y humanos escasos para la correcta ejecución de las tareas conferidas.
- C. Existe un organismo público y/o con participación privada de apoyo a las exportaciones con escasos recursos financieros y humanos para la ejecución satisfactoria de las tareas conferidas.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### **Oferta de Programas de Apoyo a Exportaciones**

- A. Se cuenta con una amplia variedad de programas públicos provinciales de promoción de las exportaciones (ferias, apoyo directo, misiones inversas, incentivos fiscales), los cuales alcanzan a los principales sectores exportadores actuales y potenciales.

- B. Existen programas públicos provinciales de promoción, aunque predominan aquellas líneas de carácter Nacional.
- C. Se cuenta casi exclusivamente con programas nacionales de promoción de las exportaciones. La función desde el ámbito provincial es darlos a conocer y facilitar el acceso a los mismos.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

## 2.4 Fomento a la actividad turística

### Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango

- A. Existe un organismo específico con rango ministerial y/o ente autónomo, con elevados recursos financieros y humanos para la ejecución de las tareas conferidas.
- B. Existe un organismo específico con rango ministerial y/o ente autónomo, con recursos financieros y humanos escasos para la ejecución de las tareas conferidas.
- C. Existe un organismo específico con rango inferior al ministerial y recursos financieros y humanos bajos para la ejecución de las tareas conferidas.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

### Oferta de programas de Apoyo a la actividad Turística

- A. Se cuenta con un plan de desarrollo estratégico turístico específico vigente y además con una amplia variedad de programas públicos provinciales de promoción de la actividad, los cuales alcanzan a las principales modalidades turísticas que se busca consolidar.
- B. Se cuenta con un plan de desarrollo estratégico turístico específico vigente, la variedad de programas públicos de promoción de la actividad existentes es predominantemente de programas de orden nacional.
- C. Existen programas públicos de orden nacional carácter Nacional casi exclusivamente.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

## V.1.4. Diagnósticos comparados por provincia

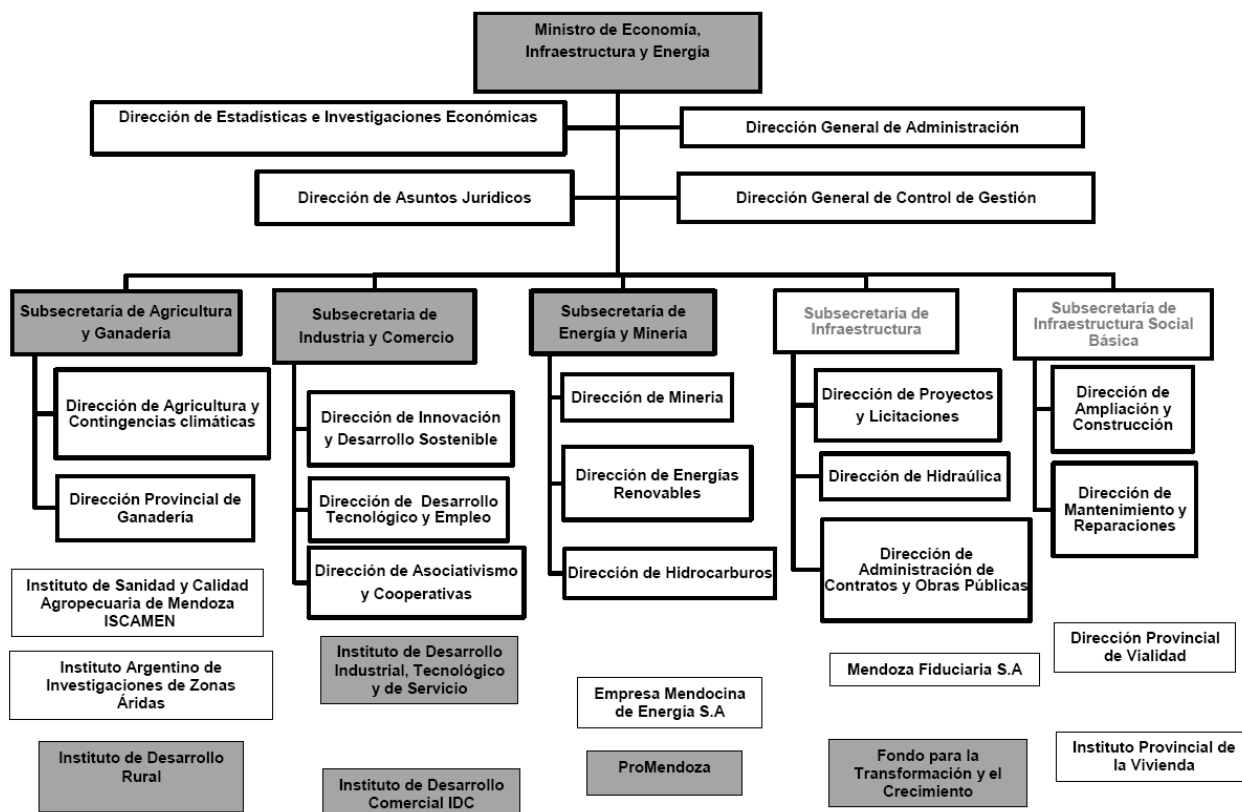
### V.1.4.1. Mendoza

#### *Información Institucional*

A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

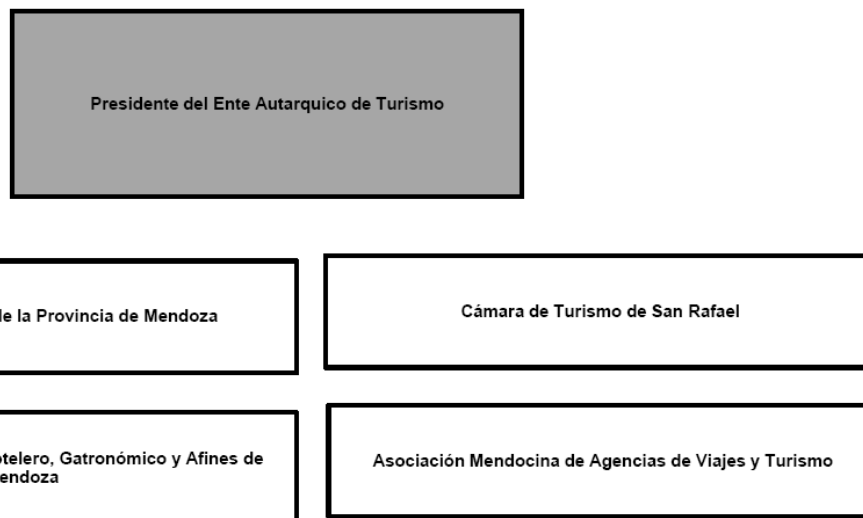
Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

**Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía**



Link: <http://gobierno.mendoza.gov.ar/ministerio/>

Ente Autárquico de Turismo



Link: <http://turismo.mendoza.gov.ar/>; <http://www.mendoza.tur.ar/>

*Diagnóstico de la provincia*

Indicadores de desempeño para Mendoza	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
<b>1. Bases del desarrollo local</b>						
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>M2</b>					<b>C</b>
Sustento institucional		C				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo			C			
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico				C		
Infraestructura para la producción					C	
<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>M2</b>					<b>B</b>
Institucionalización del tejido productivo local		B				
Presencia de otros actores del desarrollo local			B			
<b>2. Fomento de la actividad productiva/industrial</b>						
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>M2</b>					<b>C+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C				
Oferta de programas de apoyo a la producción			B			
<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>M2</b>					<b>C</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C				

Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores	C	
<b>2.3 Apoyo a exportaciones</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	B	
Oferta de programas de apoyo a exportaciones	B	
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>M2</b>	<b>B+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	B	
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística	A	

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	C	No se identificó un organismo específico de planificación, la función es cubierta por organismos varios, a partir de los cuales surgen experiencias aisladas de planificación estratégica y programas aislados de promoción de las innovaciones y el desarrollo tecnológico. La infraestructura económica (principalmente la de carácter vial) presenta limitaciones para el desarrollo.
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	B	La institucionalización de los sectores claves del desarrollo local se considera moderada.
<b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>		
2.1 Programas públicos provinciales	C+	Las áreas de Industria y Producción primaria tienen rango de subsecretaría y cuentan con recursos escasos para satisfacer las necesidades de los distintos sectores económicos. Existen organismos autónomos de financiamiento de la actividad productiva.
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	C	El organismo correspondiente depende de otra entidad y está dotado con escasos recursos humanos y financieros para la correcta ejecución de sus funciones.
2.3 Apoyo a exportaciones	B	Hay un órgano específico autónomo para la promoción de exportaciones con recursos humanos y financieros adecuados. Existen programas públicos provinciales de apoyo, dentro de las alternativas disponibles, aunque predominan líneas de carácter Nacional.
2.4 Fomento a la actividad turística	B+	Existe un órgano autónomo y una dependencia específica para la promoción de la actividad turística, disponen de recursos humanos y financieros adecuados. Se cuenta con diversas instancias de planificación estratégica. Además, se promueven modalidades turísticas específicas y cuenta con programas públicos propios.

#### V.1.4.2. Neuquén

##### Información Institucional

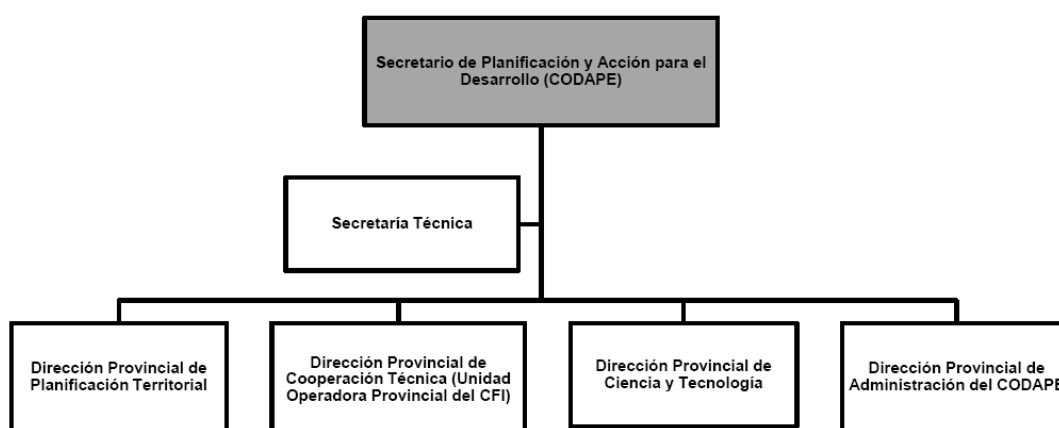
A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite



identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

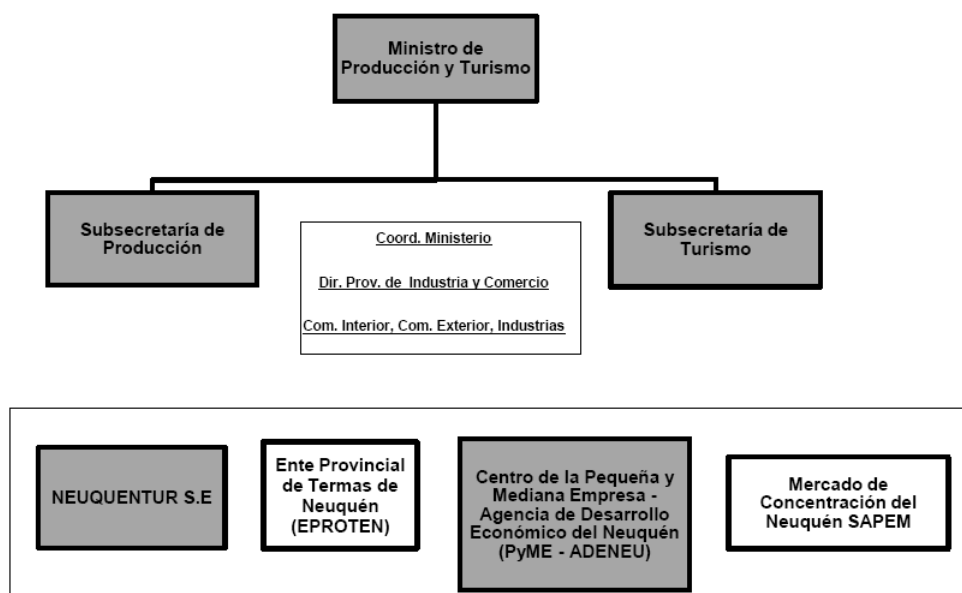
Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

**Secretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (CODAPE)**



Link: <http://www.copade.gob.ar/contenido.aspx?Id=Autoridades>

**Ministerio de Producción y Turismo**



Link: <http://w2.neuquen.gov.ar/produccion-y-turismo>

**Diagnóstico de la provincia**

Indicadores de desempeño para Neuquén	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
<b>1. Bases del desarrollo local</b>						
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>M2</b>					<b>B</b>
Sustento institucional		B				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo			C			
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico				A		
Infraestructura para la producción					C	
<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>M2</b>					<b>B+</b>
Institucionalización del tejido productivo local		A				
Presencia de otros actores del desarrollo local			B			
<b>2. Fomento de la actividad productiva/industrial</b>						
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>M2</b>					<b>C</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C				
Oferta de programas de apoyo a la producción			C			
<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>M2</b>					<b>B</b>

Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	B	
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores	B	
<b>2.3 Apoyo a exportaciones</b>	<b>M2</b>	<b>D+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	C	
Oferta de programas de apoyo a exportaciones	D	
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>M2</b>	<b>B</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	B	
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística	B	

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	B	Existe un órgano específico y otros relacionados que realizan acciones de planificación estratégica a nivel provincial. Los planes estratégicos que éstos han llevado a cabo son de aplicación reciente, aún no permiten establecer evaluaciones sobre los mismos. Se cuenta con un importante desarrollo en materia de tecnología de la información para el Desarrollo Territorial. Sin embargo, hay deficiencias de infraestructura vial, especialmente en cuanto a cruces fronterizos, dificultades edilicias en algunas dependencias centrales y también en infraestructura turística.
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	B+	La institucionalización de los sectores clave es alta.
<b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>		
2.1 Programas públicos provinciales	C	Las áreas de Producción e Industria tienen rango de subsecretaría y dirección respectivamente, y cuentan con muy escasos recursos para satisfacer las necesidades de los distintos sectores económicos. Los programas públicos provinciales de promoción de las actividades existentes son escasos, aunque se desarrollan programas en entidades mixtas con participación estatal.
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	B	Existe un organismo autónomo con actividades que tienen continuidad entre las distintas gestiones de gobierno. A su vez, hay diversos programas provinciales y nacionales de apoyo que, generalmente, no involucran una evaluación a posteriori.
2.3 Apoyo a exportaciones	D+	El apoyo a las exportaciones se ubica a nivel de Dirección en la estructura de Ministerios y cuenta con escasos recursos para la correcta ejecución de las tareas conferidas. De igual manera, es también escasa la oferta de programas de promoción.
2.4 Fomento a la actividad turística	B	El órgano para la promoción turística alcanza el nivel de Subsecretaría y maneja recursos de diferentes fuentes. En él, se desarrollan estrategias de promoción de la actividad específicamente desarrolladas por la jurisdicción provincial, además de difundir programas nacionales.

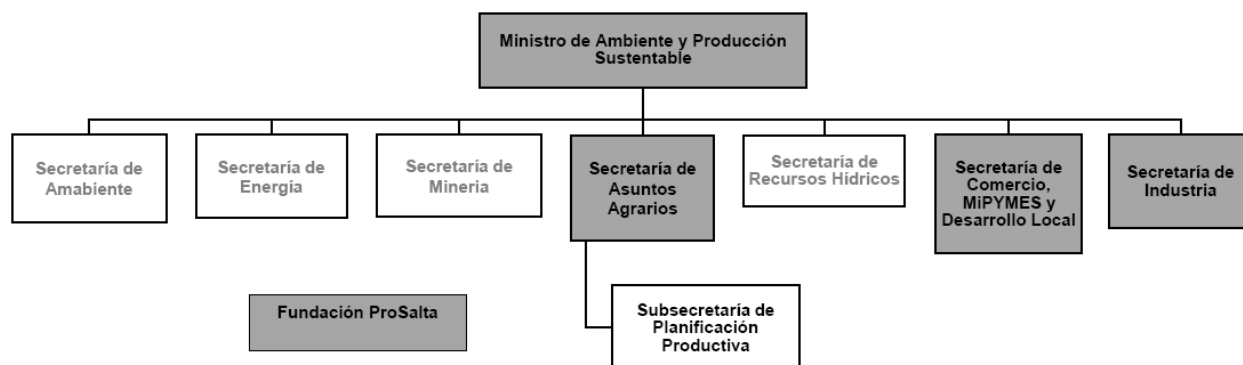
### V.1.4.3. Salta

#### *Información Institucional*

A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

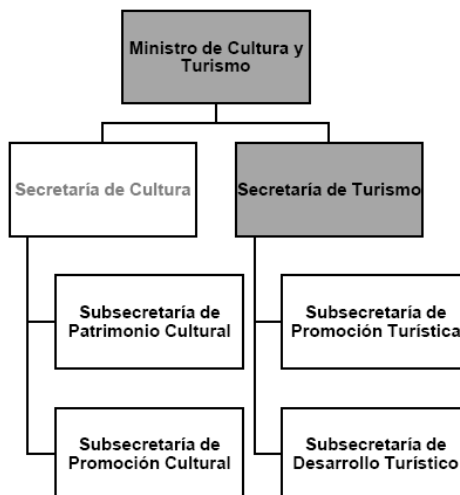
#### Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable



Link: <http://www.salta.gov.ar/organigramas/organigrama-ministerio-ambiente-y-produccion-sustentable-salta.pdf>

*Nota: Se tuvo en cuenta también al Consejo Económico y Social de la provincia.*

Ministerio de Cultura y Turismo



Link: <http://www.salta.gov.ar/organigramas/organigrama-ministerio-cultura-y-turismo-salta.pdf>

Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño para Salta	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
<b>1. Bases del desarrollo local</b>						
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>M2</b>					<b>B</b>
Sustento institucional		B				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo			B			
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico				C		
Infraestructura para la producción					B	
<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>M2</b>					<b>C+</b>
Institucionalización del tejido productivo local		C				
Presencia de otros actores del desarrollo local			B			
<b>2. Fomento de la actividad productiva/industrial</b>						
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>M2</b>					<b>B</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B				
Oferta de programas de apoyo a la producción			B			
<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>M2</b>					<b>C+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C				
Oferta de programas de fomento de PyMEs y			B			

Emprendedores		
<b>2.3 Apoyo a exportaciones</b>	<b>M2</b>	<b>D+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	C	
Oferta de programas de apoyo a exportaciones	D	
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>M2</b>	<b>A</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	A	
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística	A	

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	B	Existe una entidad específica de planificación estratégica con recursos moderados a bajos y experiencias en planes estratégicos (incluso uno muy reciente). Se detectan limitaciones en infraestructura vial y en el acceso a los servicios básicos en el interior provincial, donde se realizan actividades económicas que son características del desarrollo local de la provincia.
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	C+	La institucionalización de los sectores claves es baja.
<b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>		
2.1 Programas públicos provinciales	B	Las áreas de Producción e Industria tienen rango de subsecretaría y manejan recursos propios para satisfacer las necesidades de los distintos sectores económicos. Existen programas públicos provinciales pero predominan aquellos de carácter nacional.
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	C+	El organismo para el fomento a PyMEs y Emprendedores se encuentra a nivel de secretaría compartiendo recursos con otras áreas de Gobierno. Existen programas provinciales de apoyo innovadores y con acciones territoriales a los que se les adicionan aquellos nacionales que se ofrecen en la provincia.
2.3 Apoyo a exportaciones	D+	El organismo para la promoción de las exportaciones cuenta con muy escasos recursos para su funcionamiento. Además, no se identificaron actividades significativas en materia de programas.
2.4 Fomento a la actividad turística	A	La actividad turística ocupa rango ministerial y tiene adecuados recursos para la ejecución de planes y programas. Además, cuenta con una secuencia de planes estratégicos hasta la actualidad y ofrece variedad de programas de promoción de la actividad propios.

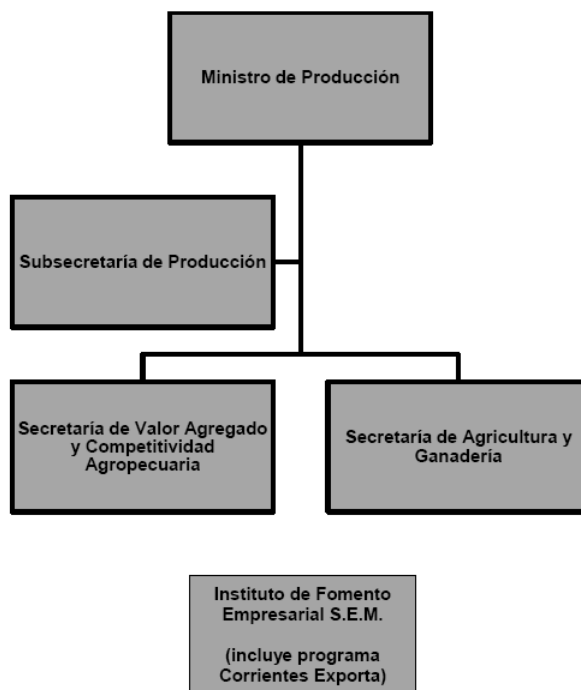
#### V.1.4.4. Corrientes

##### Información Institucional

A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

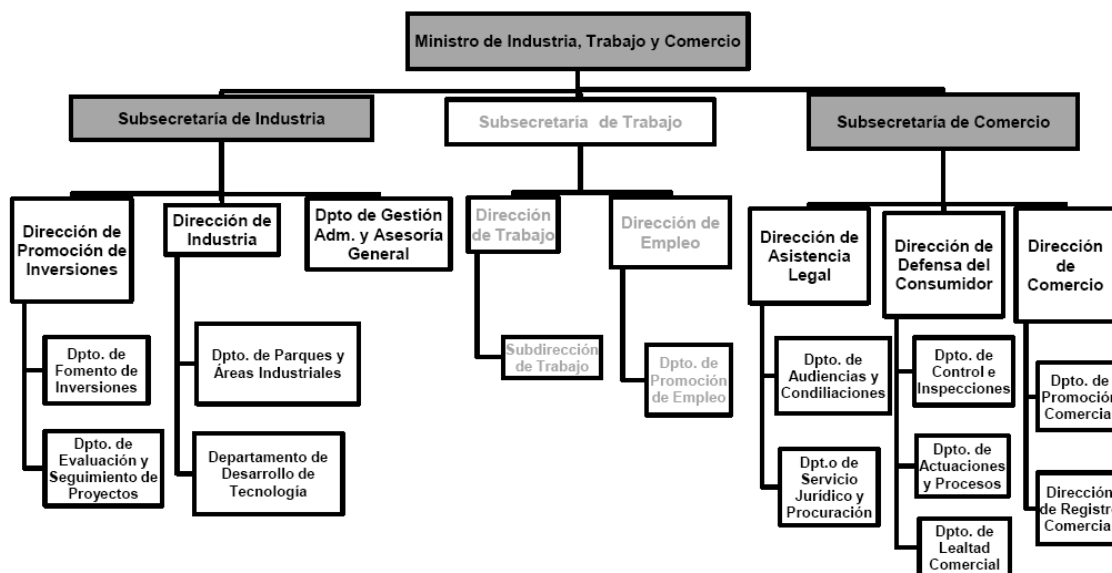
Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

**Ministerio de Producción**



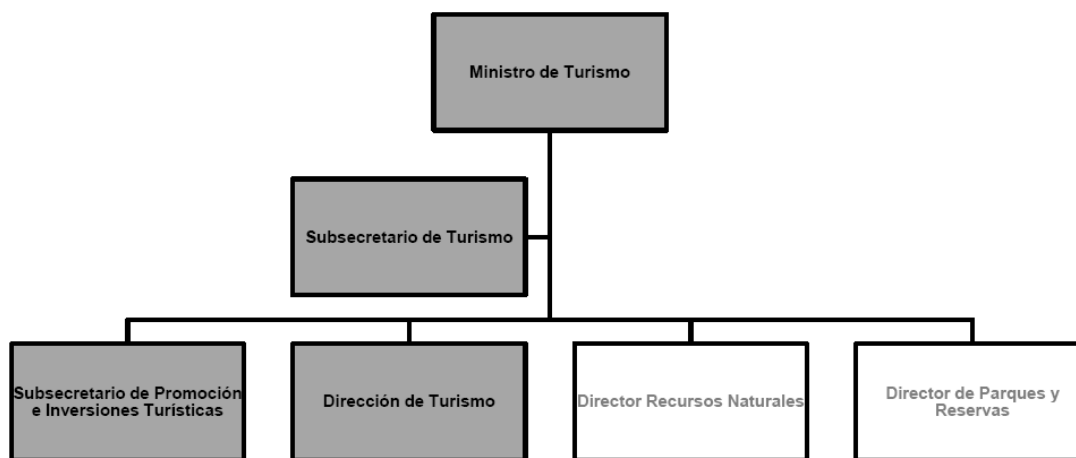
Link: <http://www.mptt.gov.ar/site13/index.php/institucional/autoridades>

Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio



Link: <http://itc.corrientes.gob.ar/home/organigrama>

Ministerio de Turismo



Link: <http://turismo.corrientes.gob.ar/home/autoridades>



### Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño para Corrientes	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. Bases del desarrollo local						
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	M2					D+
Sustento institucional		C				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo		C				
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico		D				
Infraestructura para la producción		C				
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	M2					B
Institucionalización del tejido productivo local		B				
Presencia de otros actores del desarrollo local		B				
2. Fomento de la actividad productiva/industrial						
2.1 Programas públicos provinciales	M2					B
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B				
Oferta de programas de apoyo a la producción		B				
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	M2					C+
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C				
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores		B				
2.3 Apoyo a exportaciones	M2					C+
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C				
Oferta de programas de apoyo a exportaciones		B				
2.4 Fomento a la actividad turística	M2					C+
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B				
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística		C				

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	D+	No se identificó un organismo específico, la función es cubierta por organismos varios, a partir de los cuales surgen experiencias aisladas de planificación estratégica. Tampoco fue posible identificar acciones de promoción de las innovaciones y el desarrollo tecnológico significativas. Se percibe déficit en infraestructura para la producción, en lo que hace a energía, puertos y ferrocarriles.
1.2 Recursos territoriales	B	Se destaca el sector foresto industrial en la institucionalización de sus

para el desarrollo local		acciones.
<b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>		
2.1 Programas públicos provinciales	B	El rango jerárquico es alto, tanto en Producción, Industria y Turismo. Todos ellos se encuentran a nivel de Ministerio. Sin embargo, la dotación presupuestaria es escasa en algunas de estas áreas.
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	C+	No existe organismo público de apoyo a PyMEs que se identifique en la órbita ministerial, aunque sí una entidad mixta que realiza algunas acciones en materia de apoyo principalmente a Emprendedores y pequeñas empresas.
2.3 Apoyo a exportaciones	C+	La entidad que realiza actividades con el objetivo de brindar apoyo a las exportaciones no maneja presupuesto propio.
2.4 Fomento a la actividad turística	C+	La actividad turística ocupa rango ministerial. Se manejan escasos programas de apoyo a emprendimientos turísticos, concentrándose en acciones de promoción turística.

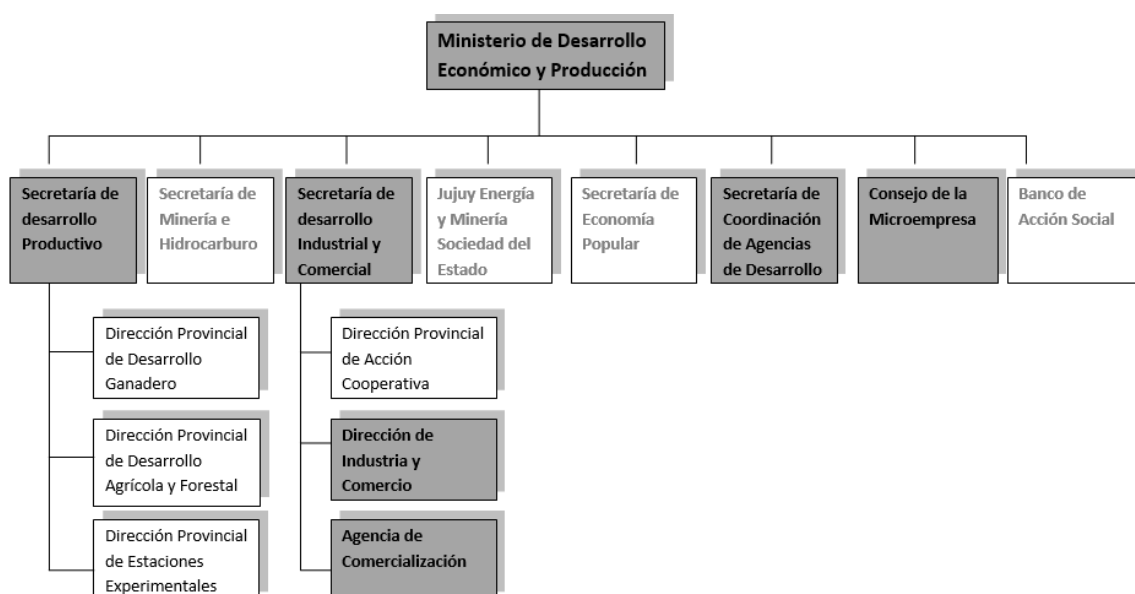
#### V.1.4.5. Jujuy

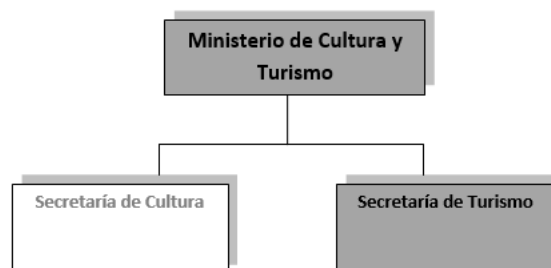
##### Información Institucional

A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

##### Ministerio de Desarrollo Económico y Producción





### Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño para Jujuy	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
<b>1. Bases del desarrollo local</b>						
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>M2</b>					<b>C+*</b>
Sustento institucional		C*				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo			D*			
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico				D*		
Infraestructura para la producción					C*	
<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>M2</b>					<b>C*</b>
Institucionalización del tejido productivo local		B*				
Presencia de otros actores del desarrollo local			D*			
<b>2. Fomento de la actividad productiva/industrial</b>						
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>M2</b>					<b>C*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C*				
Oferta de programas de apoyo a la producción			C*			
<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>M2</b>					<b>C+*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C*				
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores			B*			
<b>2.3 Apoyo a exportaciones</b>	<b>M2</b>					<b>D+*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C*				

Oferta de programas de apoyo a exportaciones	D*	
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>M2</b>	<b>C+*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	B*	
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística	C*	

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	C+*	Existe un órgano específico de creación reciente y otros relacionados que realizan acciones de planificación estratégica a nivel provincial. Las experiencias de planificación identificadas son aisladas. <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	C*	Se identificaron al menos 2 clústers productivos institucionalizados, la existencia de un consorcio de exportación y la presencia de cámaras empresariales. <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>
<b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>		
2.1 Programas públicos provinciales	C*	Las áreas de Industria y Producción tienen rango de subsecretaría y Ministerio respectivamente. Trabajan con líneas de financiamiento propias del Ministerio, de organismos internacionales y del Gobierno Nacional. <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	C+*	El organismo público correspondiente involucra también la participación de privados y es dependiente de otra entidad de jerarquía superior. Se enfoca principalmente en microempresas <sup>1</sup> . <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio.</i>
2.3 Apoyo a exportaciones	D+*	El apoyo a las exportaciones se ubica a nivel de Agencia en la estructura de Ministerios. <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>
2.4 Fomento a la actividad turística	C+*	La actividad turística ocupa rango ministerial. Existen actualmente programas y actividades de promoción del sector, de los cuales, algunos son de carácter provincial y otros involucran articulaciones con otras provincias o Nación. <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>

#### V.1.4.6. Santiago del Estero

##### Información Institucional

A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite

<sup>1</sup>Nota: La información disponible públicamente expresa acabadamente gran parte de los aspectos requeridos en la evaluación.

identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

### Ministerio de Producción



### *Diagnóstico de la provincia*

Indicadores de desempeño para Santiago del Estero	Metodología de Clasificación	Dimensión I	Dimensión II	Dimensión III	Dimensión IV	Calificación Global
<b>1. Bases del desarrollo local</b>						
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>M2</b>					<b>D*</b>
Sustento institucional		D*				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo			D*			
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico				C*		
Infraestructura para la producción					D*	
<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>M2</b>					<b>D+*</b>
Institucionalización del tejido productivo local		C*				
Presencia de otros actores del desarrollo local			D*			
<b>2. Fomento de la actividad productiva/industrial</b>						
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>M2</b>					<b>D+*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C*				
Oferta de programas de apoyo a la producción			D*			

<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>M2</b>		<b>D*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		D*	
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores		D*	
<b>2.3 Apoyo a exportaciones</b>	<b>M2</b>		<b>D*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		D*	
Oferta de programas de apoyo a exportaciones		D*	
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>M2</b>		<b>C+*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C*	
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística		B*	

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	D*	No se identifican organismos/dependencias jerarquizados. Existe un <b>Nodo Tecnológico, de creación reciente destinado a la Ciencia, Tecnología e Innovación.</b> *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	D+*	Se identifican algunos sectores preponderantes institucionalizados (ej. Turismo). *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio
<b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>		
2.1 Programas públicos provinciales	D+*	Las áreas de Producción e Industria tienen rango de Ministerio y dirección general respectivamente. *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	D*	No se identificó un órgano específico provincial con el rol de apoyar a PyMEs y emprendedores. Se percibe presencia de programas de nivel nacional en la provincia principalmente. *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio
2.3 Apoyo a exportaciones	D*	No se identificó un órgano específico provincial con el rol de apoyar a las exportaciones provinciales. *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio
2.4 Fomento a la actividad turística	C+*	El órgano para la promoción turística alcanza el nivel de Subsecretaría. La información pública disponible da cuenta gran cantidad de acciones realizadas. *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio

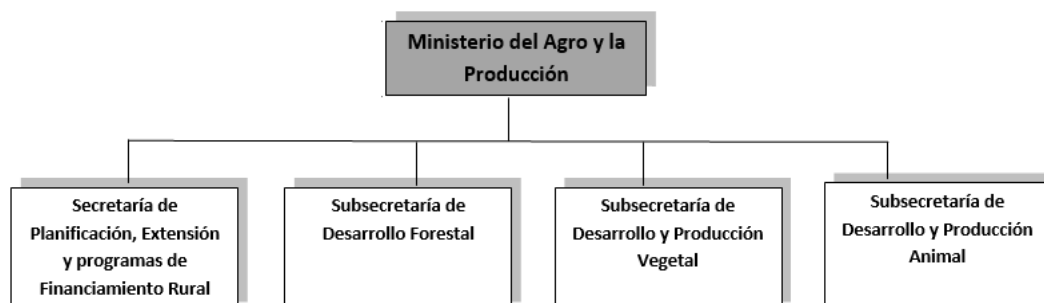
## V.1.4.7. Misiones

### *Información Institucional*

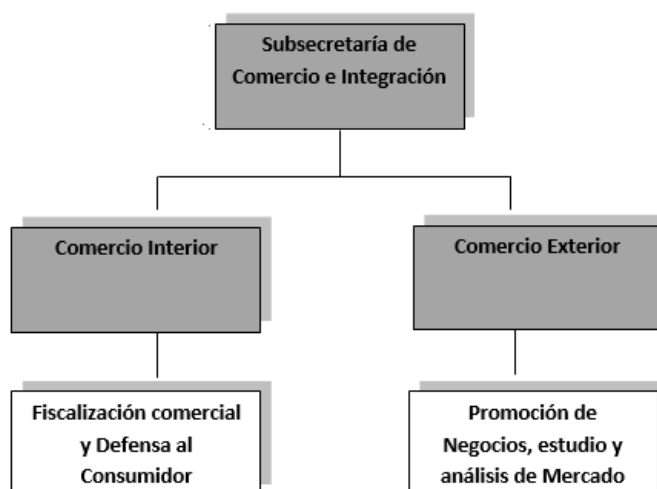
A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

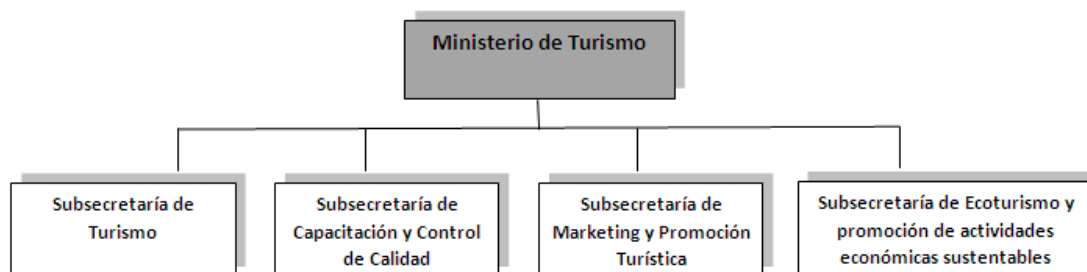
### Ministerio del Agro y la Producción



### Subsecretaría de Comercio e Integración



**Ministerio de Turismo**



Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño para Misiones	Metodología de Clasificación	I	II	III	IV	Calificación Global
<b>1. Bases del desarrollo local</b>						
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>M2</b>					<b>D+*</b>
Sustento institucional		C*				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo			C*			
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico				D*		
Infraestructura para la producción					D*	
<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>M2</b>					<b>B*</b>
Institucionalización del tejido productivo local		B*				
Presencia de otros actores del desarrollo local			B*			
<b>2. Fomento de la actividad productiva/industrial</b>						
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>M2</b>					<b>B</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B				
Oferta de programas de apoyo a la producción			B			
<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>M2</b>					<b>C*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C*				
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores			C*			
<b>2.3 Apoyo a exportaciones</b>	<b>M2</b>					<b>B+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C				
Oferta de programas de apoyo a exportaciones			B			
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>M2</b>					<b>B</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal		B				



y rango

Oferta de programas de apoyo a la actividad turística

B

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	D+*	Los órganos específicos de planificación y gestión estratégica tienen el rango de subsecretaría, aunque no se identificaron actividades significativas de planificación estratégica. Se identifican importantes deficiencias en la infraestructura para la producción, tanto en lo que hace a parques industriales como a vías de transporte para la producción. <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	B*	Se identificaron 3 clústers productivos institucionalizados y la presencia de cámaras empresariales representativas. <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>
<b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>		
2.1 Programas públicos provinciales	B	Las áreas de Producción e Industria tienen rango ministerial. Hay evidencia de planes recientes y programas provinciales, además de aquellos articulados con Nación para los distintos sectores productivos de la provincia.
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	C*	Existe un órgano autónomo, con participación tanto pública como privada para el desarrollo de actividades afines a PyMEs y emprendedores (capacitación, entrenamiento, asesoramiento, entre otros). Las actividades se concentran en unos pocos sectores de actividad, en producciones de bajo valor agregado. <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>
2.3 Apoyo a exportaciones	B+	El apoyo a las exportaciones se ubica a nivel de Subsecretaría en la estructura de Ministerios. Se informaron actividades de promoción variadas.
2.4 Fomento a la actividad turística	B	La actividad turística ocupa rango ministerial. Existen actualmente programas y actividades de promoción del sector y <b>de modalidades turísticas específicas</b> , los cuales se realizan con articulación Nacional en su mayoría.

#### V.1.4.8. Entre Ríos

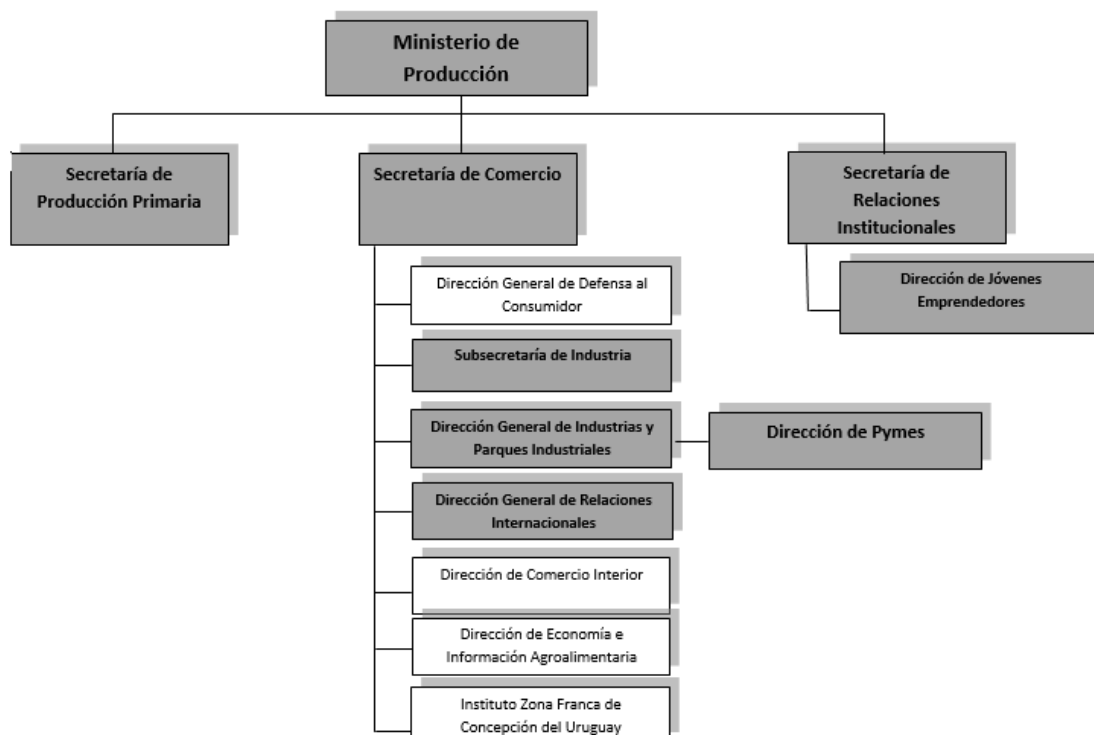
##### Información Institucional

A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

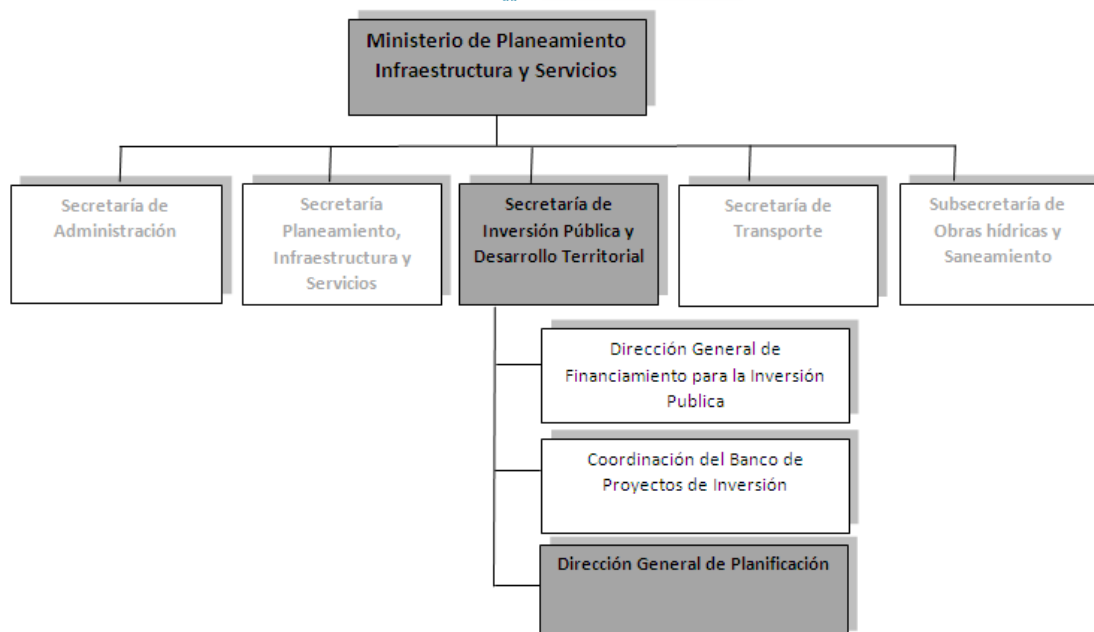
Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis,

mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

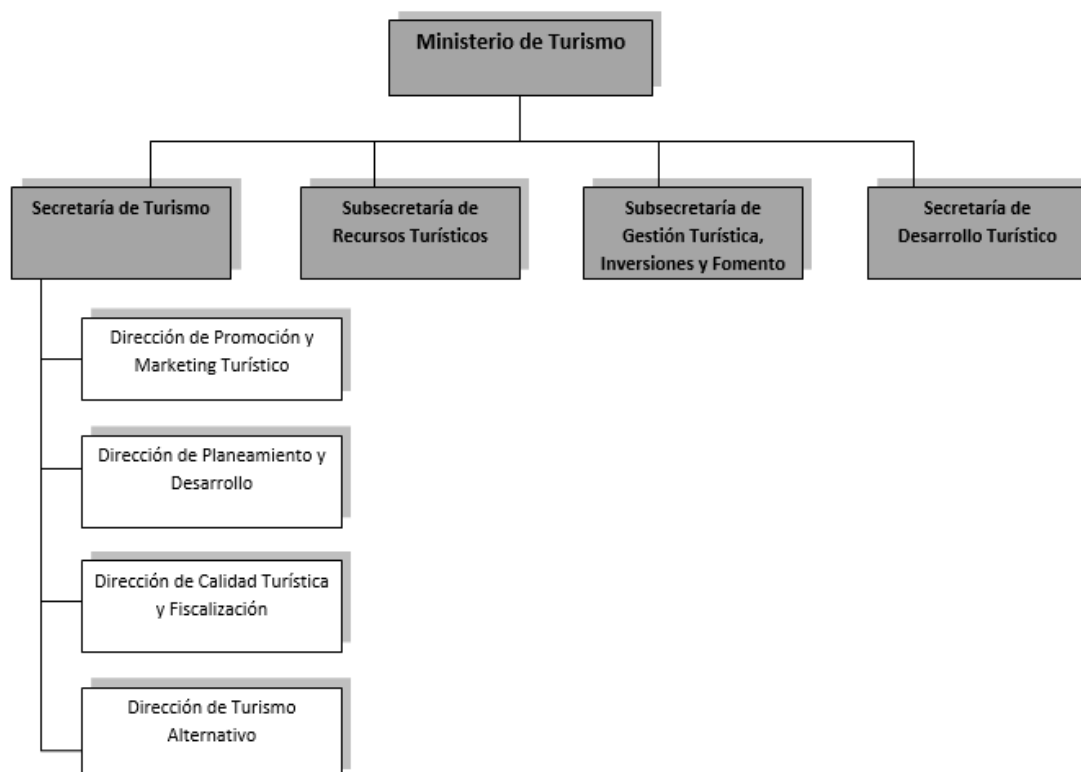
## Ministerio de Producción



## Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios



### Ministerio de Turismo



## Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño para Entre Ríos		Metodología de Clasificación	Dimensión I II III IV	Calificación Global
<b>1. Bases del desarrollo local</b>				
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>M2</b>			<b>C+*</b>
Sustento institucional		B		
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo		A		
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico		D*		
Infraestructura para la producción			D*	
<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>M2</b>			<b>D*</b>
Institucionalización del tejido productivo local		D*		
Presencia de otros actores del desarrollo local		D*		
<b>2. Fomento de la actividad productiva/industrial</b>				
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>M2</b>			<b>B</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B		
Oferta de programas de apoyo a la producción		B		
<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>M2</b>			<b>C*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C*		
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores		C*		
<b>2.3 Apoyo a exportaciones</b>	<b>M2</b>			<b>C*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		C*		
Oferta de programas de apoyo a exportaciones		C		
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>M2</b>			<b>B*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B*		
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística		B*		

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>C+*</b>	Existe una dirección general de planificación con función explícita de realizar la planificación estratégica para el desarrollo económico de la provincia, cuenta con recursos adecuados para llevarla a cabo. Hay un plan estratégico territorial en vigencia que continúa la línea a nivel Nacional. La infraestructura de conectividad terrestre y fluvial es considerada insuficiente para la movilización producción. *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados

		para el desarrollo del estudio
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	D*	No se identificó el grado de institucionalización de los sectores claves para el desarrollo local *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio
2.1 Programas públicos provinciales	B	El área de Industria tiene rango de subsecretaría y maneja recursos propios para satisfacer las necesidades de los distintos sectores económicos. Existen programas públicos de promoción industrial provinciales con medidas de evaluación y seguimiento de los mismos. Además hay articulación con programas de carácter nacional.
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	C*	El fomento a PyMEs y Emprendedores se encuentran a nivel de dirección. Existe una ley de promoción del emprendedorismo entrerriano, a través de la cual se ejecuta el Programa Jóvenes Emprendedores. Desde Comercio Interior se promociona rondas de negocios entre Pymes y Comercios. Existe también participación en programas de carácter nacional. *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio
2.3 Apoyo a exportaciones	C*	El apoyo a las exportaciones se ubica a nivel de Dirección en la estructura de Ministerios. Esta área se enfoca principalmente en la promoción de las exportaciones (tanto de producción primaria como industrial) a través del fomento de misiones oficiales comerciales provinciales al exterior. *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio
2.4 Fomento a la actividad turística	B*	La actividad turística ocupa rango ministerial y despliega gran cantidad de acciones en el territorio y en el ámbito de la planificación del desarrollo turístico. Se tienen establecidas las modalidades priorizadas en la provincia y los nuevos productos promovidos. *Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio

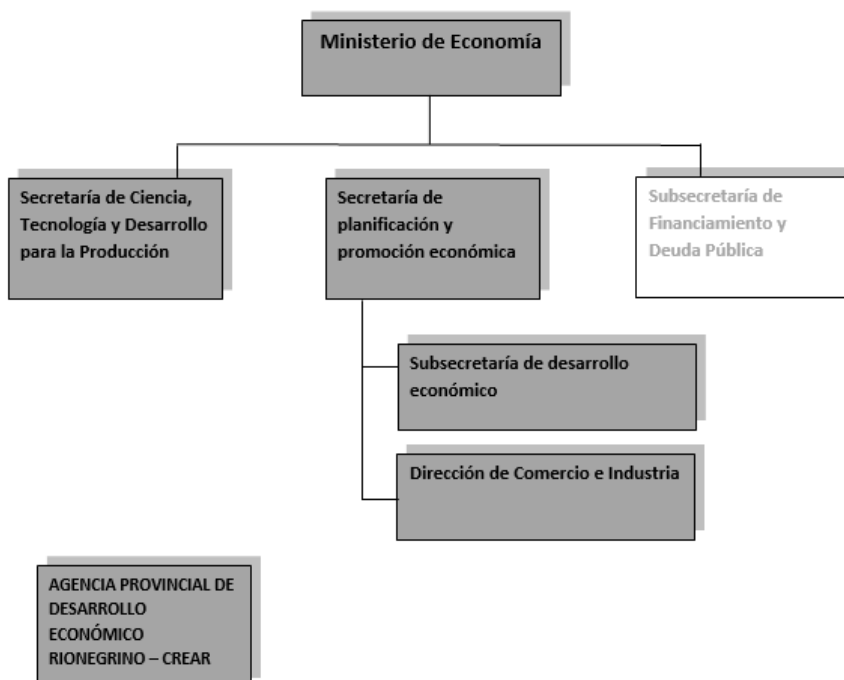
#### V.1.4.9. Río Negro

##### Información Institucional

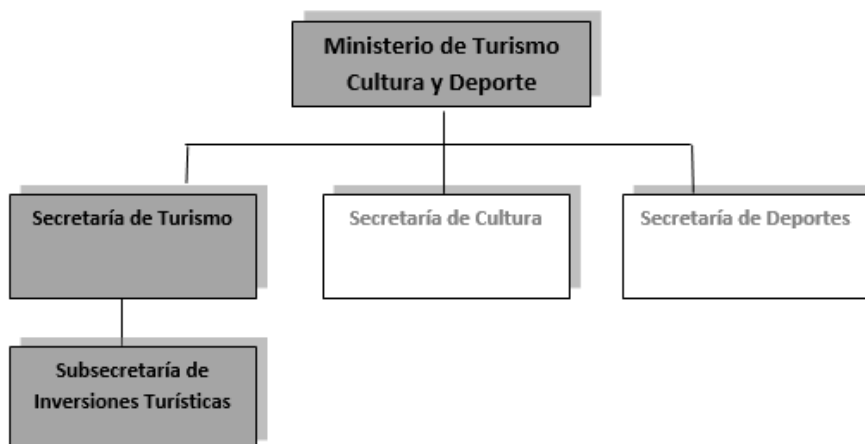
A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

## Ministerio de Economía



## Ministerio de Turismo



### Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño para Río Negro	Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
		I	II	III	IV	
1. Bases del desarrollo local						
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público	M2					C+
Sustento institucional		B				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo		C				
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico		C				
Infraestructura para la producción					B	
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local	M2					C+
Institucionalización del tejido productivo local		C				
Presencia de otros actores del desarrollo local		B				
2. Fomento de la actividad productiva/industrial						
2.1 Programas públicos provinciales	M2					B
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B				
Oferta de programas de apoyo a la producción		B				
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores	M2					C+
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B				
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores		C				
2.3 Apoyo a exportaciones	M2					B+
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		A				
Oferta de programas de apoyo a exportaciones		B				
2.4 Fomento a la actividad turística	M2					B
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango		B				
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística		B				

Indicadores de desempeño	Calificación Global	Fundamentación Breve
<b>Bases del desarrollo local</b>		
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>C+</b>	Existe una entidad específica de planificación estratégica con recursos moderados y experiencias en planes estratégicos sectoriales. Se detectan limitaciones en infraestructura vial (ferroviaria, portuaria) y conectividad en algunas zonas que se convierten en un limitante para el desarrollo productivo local.
<b>1.2 Recursos territoriales</b>	<b>C+</b>	La institucionalización de la mayor parte de los sectores claves es moderada a baja.

<i>para el desarrollo local</i>		
<i>2.1 Programas públicos provinciales</i>	<i>B</i>	<i>Las áreas de Producción e Industria tienen rango inferior al ministerial, cuentan con recursos propios para satisfacer las necesidades de los distintos sectores económicos. Existen programas públicos provinciales pero predominan aquellos de carácter nacional.</i>
<i>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</i>	<i>C+</i>	<i>El organismo para el fomento a PyMEs y Emprendedores tiene recursos propios limitados. Los programas propios provinciales de apoyo son escasos.</i>
<i>2.3 Apoyo a exportaciones</i>	<i>B+</i>	<i>Hay un órgano específico autónomo para la promoción de exportaciones con recursos humanos y financieros adecuados. Actualmente es escasa la oferta de programas de promoción.</i>
<i>2.4 Fomento a la actividad turística</i>	<i>B</i>	<i>La actividad turística ocupa rango ministerial aunque cuenta con bajos recursos financieros para la ejecución de planes y programas. Hay evidencia de planes estratégicos hasta la actualidad, aunque en la práctica han tenido poca ejecución.</i>

#### V.1.4.10. Tierra del Fuego

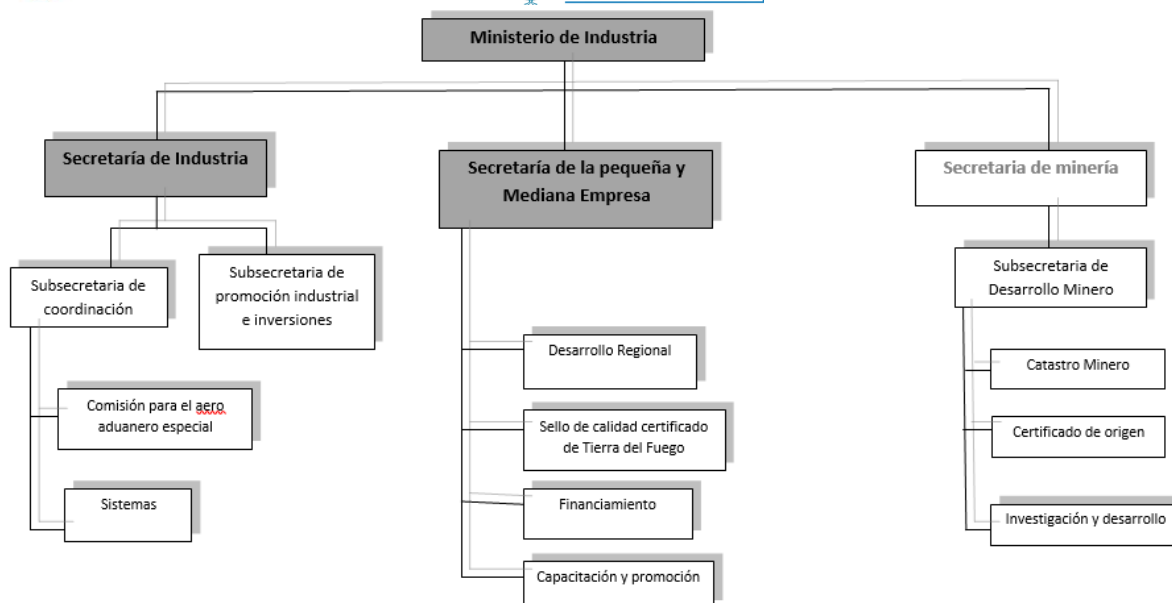
##### *Información Institucional*

A los fines de contextualizar la evaluación obtenida, a continuación se describe la estructura institucional que ha sido relevada en cada jurisdicción estudiada, lo que además permite identificar los ámbitos de toma de decisiones involucrados y las interacciones entre diversos actores relacionados.

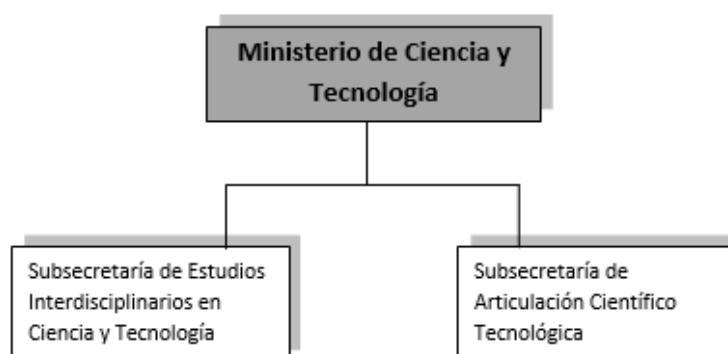
Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

##### Ministerio de Industria e Innovación Productiva





### Ministerio de Ciencia y Técnica



### Instituto Fuegoino de Turismo



### Diagnóstico de la provincia

Indicadores de desempeño para Tierra del Fuego		Metodología de Clasificación	Dimensión				Calificación Global
			I	II	III	IV	
1. Bases del desarrollo local							
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público		M2					C+
Sustento institucional			C				
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo				C			
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico					B		
Infraestructura para la producción						C	
1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local		M2					B+
Institucionalización del tejido productivo local			B				
Presencia de otros actores del desarrollo local				A			
2. Fomento de la actividad productiva/industrial							
2.1 Programas públicos provinciales		M2					C+
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango			B				
Oferta de programas de apoyo a la producción				C			
2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores		M2					C+
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango			B				
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores				C			
2.3 Apoyo a exportaciones		M2					D+
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango			D				
Oferta de programas de apoyo a exportaciones				C			
2.4 Fomento a la actividad turística		M2					B* <sup>2</sup>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango			B*				
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística				B*			
Indicadores de desempeño	de	Calificación Global	Fundamentación Breve				
Bases del desarrollo local							
1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público		C+	Existe una secretaría de planificación estratégica y ordenamiento territorial provincial y un ministerio de Ciencia y Tecnología (de creación reciente) a partir del cual se están comenzando con acciones de promoción. No se obtuvieron referencias de planes estratégicos, solo valoraciones sobre la ley de Promoción para Tierra del Fuego. Hay				

<sup>2</sup>Nota: La información disponible públicamente expresa acabadamente gran parte de los aspectos requeridos en la evaluación.

		<i>deficiencias de infraestructura (necesidad de puertos y gasoductos internos).</i>
<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>B+</b>	<b>La institucionalización de los sectores claves es moderada/alta. Hay presencia de universidades con perfiles de egresados vinculados al potencial productivo de la provincia. Existencia de unidades de vinculación tecnológica.</b>
<b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>		
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>C+</b>	<i>El rango jerárquico es alto, Industria se encuentra a nivel de Ministerio. Sin embargo, la capacidad provincial en cuanto a programas es limitada y dependiente de Nación.</i>
<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>C+</b>	<i>El organismo para el fomento a PyMEs y Emprendedores se encuentra a nivel de secretaría compartiendo recursos con otras áreas de Gobierno. Existen algunos programas provinciales de apoyo innovadores a los que se les adicionan aquellos nacionales que se ofrecen en la provincia.</i>
<b>2.3 Apoyo a exportaciones</b>	<b>D+</b>	<i>No existe un órgano específico con el rol de apoyar a las exportaciones provinciales. Además, no se identificaron actividades significativas en materia de programas.</i>
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>B*</b>	<b>Existe un ente autónomo para el desarrollo de la actividad turística. Actualmente, hay un plan estratégico provincial para el sector. Se ha definido una marca provincial característica y se realizan gran cantidad de acciones en línea con los objetivos estratégicos.</b> <i>*Nota: No se completaron los requerimientos de respuesta solicitados para el desarrollo del estudio</i>

#### V.1.4.11 Diagnóstico comparado

A continuación, se presentan resultados sintéticos de los análisis llevados a cabo, en forma comparada entre las jurisdicciones estudiadas.

### Diagnósticos PEFA comparados

INDICADORES DE DESEMPEÑO	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
<b>BASES DEL DESARROLLO LOCAL</b>										
<b>1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>D+</b>	<b>C+*</b>	<b>D*</b>	<b>D+*</b>	<b>C+*</b>	<b>C+</b>	<b>C+</b>
Sustento institucional	C	B	B	C	C*	D*	C*	B	B	C
Experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo	C	C	B	C	D*	D*	C*	A	C	C
Promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico	C	A	C	D	D*	C*	D*	D*	C	B
Infraestructura para la producción	C	C	B	C	C*	D*	D*	D*	B	C

<b>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</b>	<b>B</b>	<b>B+</b>	<b>C+</b>	<b>B</b>	<b>C*</b>	<b>D+*</b>	<b>B*</b>	<b>D*</b>	<b>C+</b>	<b>B+</b>
Institucionalización del tejido productivo local	B	A	C	B	B*	C*	B*	D*	C	B
Presencia de otros actores del desarrollo local	B	B	B	B	D*	D*	B*	D*	B	A

<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>Mendoza</b>	<b>Neuquén</b>	<b>Salta</b>	<b>Corrientes</b>	<b>Jujuy</b>	<b>Santiago del Estero</b>	<b>Misiones</b>	<b>Entre Ríos</b>	<b>Río Negro</b>	<b>Tierra del Fuego</b>
<b>FOMENTO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA/INDUSTRIAL</b>										
<b>2.1 Programas públicos provinciales</b>	<b>C+</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C*</b>	<b>D+*</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	C	C	B	B	C*	C*	B	B	B	B
Oferta de programas de apoyo	B	C	B	B	C*	D*	B	B	B	C

a la producción

<b>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>C+</b>	<b>C+</b>	<b>C+*</b>	<b>D*</b>	<b>C*</b>	<b>C*</b>	<b>C+</b>	<b>C+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	C	B	C	C	C*	D*	C*	C*	B	B
Oferta de programas de fomento de PyMEs y Emprendedores	C	B	B	B	B*	D*	C*	C*	C	C

<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>Mendoza</b>	<b>Neuquén</b>	<b>Salta</b>	<b>Corrientes</b>	<b>Jujuy</b>	<b>Santiago del Estero</b>	<b>Misiones</b>	<b>Entre Ríos</b>	<b>Río Negro</b>	<b>Tierra del Fuego</b>
<b>FOMENTO DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA/INDUSTRIAL</b>										
<b>2.3 Apoyo a Exportaciones</b>	<b>B</b>	<b>D+</b>	<b>D+</b>	<b>C+</b>	<b>D+*</b>	<b>D*</b>	<b>B+</b>	<b>C*</b>	<b>B+</b>	<b>D+</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	B	C	C	C	C*	D*	C	C*	A	D

Oferta de programas de apoyo a exportaciones	B	D	D	B	D*	D*	B	C	B	C
<b>2.4 Fomento a la actividad turística</b>	<b>B+</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>C+</b>	<b>C+*</b>	<b>C+*</b>	<b>B</b>	<b>B*</b>	<b>B</b>	<b>B*</b>
Institucionalidad del organismo: presupuesto, personal y rango	B	B	A	B	B*	C*	B	B*	B	B*
Oferta de programas de apoyo a la actividad turística	A	B	A	C	C*	B*	B	B*	B	B*

### V.1.5. Principales resultados comparados

En lo que hace a la planificación estratégica del desarrollo, se tiene que 8 de las 10 provincias consideradas cuenta con un organismo específico para el desarrollo de la planificación estratégica a nivel provincial (sólo en Mendoza y Corrientes esto no sucede, aunque tienen experiencias de planificación y también organismos relacionados con la tarea en alguna medida). Tomando en consideración la experiencia acumulada en planificación estratégica del desarrollo se observa una mayor diversidad de situaciones, gran cantidad de provincias o bien tienen experiencias aisladas o no se pudieron identificar. En algunos casos, si bien no existen planes estratégicos generales, existen planes estratégicos sectoriales (en general vinculados a actividades económicas principales). Únicamente Salta y Entre Ríos poseen un plan estratégico de carácter integral en la actualidad (reciente).

#### Planificación estratégica del desarrollo

PROVINCIA	Organismo específico de planificación estratégica	Experiencias de planificación estratégica integral o sectorial identificadas
Mendoza	No.	Experiencias aisladas.
Neuquén	Sí.	Planes sectoriales (ganadero, forestal, forrajero).
Salta	Sí. Existe de creación reciente	Plan estratégico integral reciente y en algunos sectores económicos.
Corrientes	No.	Experiencias aisladas, planes sectoriales.
Jujuy	Sí.	Experiencias aisladas.
Santiago del Estero	Sí.	Experiencias aisladas.
Misiones	Sí.	No se identificaron.
Entre Ríos	Sí.	Plan estratégico territorial en vigencia.
Río Negro	Sí.	Planes estratégicos sectoriales (frutícola, hortícola, ganadero, pesca).
Tierra del Fuego	Sí.	No se identificaron.



Entre las empresas analizadas se observan diferentes perfiles productivos, lo cual se estima que ha sido reflejado también en su estructura de organismos de apoyo, así en las provincias en las que predomina la actividad primaria sobre la industrial, se observa que el área de política pública industrial no tiene rango ministerial (tal es el caso de Jujuy, Santiago del Estero, Entre Ríos).

### Cantidad de empresas: sector primario e industrial

PROVINCIA	Cantidad empresas industriales <sup>3</sup>		Cantidad de empresas del sector primario <sup>4</sup>	
	Total	Cada 1000 habitantes	Total	Cada 1000 habitantes
Mendoza	2.664	1,39	4.965	2,60
Neuquén	581	0,92	398	0,63
Salta	678	0,50	1.884	1,39
Corrientes	601	0,55	2.024	1,87
Jujuy	314	0,42	923	1,25
Santiago del Estero	421	0,44	867	0,92
Misiones	1.157	0,96	1.359	1,12
Entre Ríos	1.595	1,19	4.192	3,14
Río Negro	711	1,00	1503	2,12
Tierra del Fuego	217	1,38	78	0,49

En la mayoría de las provincias existen áreas correspondientes a Industria como a Producción (sólo en Entre Ríos y Tierra del Fuego no se identificó un organismo relacionado particularmente a Producción). El rango adquirido varía de una provincia a otra, existiendo direcciones, secretarías, subsecretarías y, en el caso de Misiones y Corrientes, ambas conforman Ministerios.

Por su parte, en lo que hace a la oferta de programas existentes para el fomento de la producción, se tiene la mayor parte de las provincias cuenta con algunos programas de apoyo propios, desarrollados a nivel provincial, sean para el fomento de la actividad industrial o actividades primarias (en los casos en los que la actividad predominante es de estas características). En todos los casos, se presentan programas de carácter nacional, que son difundidos y articulados por el gobierno provincial, haciendo que la oferta de programas desarrollados a nivel provincial ocupe un lugar de menor importancia en el conjunto de programas disponibles.

El lo que hace al fomento del comercio exterior sólo en Santiago del Estero y Tierra del Fuego no existe una dependencia con ese rol específico, sólo en Mendoza y Río Negro se identificó un organismo autónomo para dicha tarea. Independientemente del formato institucional adoptado, también se aprecia una situación diversa en lo que hace a acciones de fomento llevadas a cabo,

<sup>3</sup> Datos para 2014 en base al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

<sup>4</sup> Datos para 2014 en base al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

siendo las provincias mejor calificadas en la materia, en función de lo indagado en el estudio, las de Mendoza, Corrientes, Misiones y Río Negro.

### Apoyo a la producción, la industria y el comercio exterior

PROVINCIA	Rango dependencia/organismo relacionado	Programas Provinciales	Rango dependencia de apoyo a exportaciones
Mendoza	Ambas en nivel de subsecretaría	Existen algunos programas propios	Organismo autónomo de carácter público-privado.
Neuquén	Producción tiene rango de subsecretaría e Industria de dirección	Existen escasos programas propios	Dirección.
Salta	Ambas en nivel de subsecretaría	Existen algunos programas propios	Depende de un organismo de jerarquía superior.
Corrientes	Ambas tienen rango ministerial (cambio de estructura reciente)	Existen algunos programas propios	Depende de un organismo de jerarquía superior.
Jujuy	Producción tiene rango de Ministerio e Industria de subsecretaría	Existen algunos programas propios	Agencia.
Santiago del Estero	Producción tiene rango de Ministerio e Industria de Dirección general	No se identificaron	No se identificó organismo.
Misiones	Producción e Industria tienen rango de Ministerio	Existen algunos programas propios de promoción industrial y comercial	Subsecretaría.
Entre Ríos	Industria tiene rango de subsecretaría	Existen programas propios de promoción industrial y fomento a las exportaciones	Dirección.
Río Negro	Ambas tienen rango inferior al ministerial	Existen pocos a escasos programas propios	Organismo autónomo.
Tierra del Fuego	Industria tiene rango de Ministerio	Existen escasos programas propios	No existe organismo específico.

En cuanto a la estructura de apoyo a pymes y emprendedores, cada provincia (a excepción de Santiago del Estero) tiene un organismo o dependencia al cual se le asignó tal función. Sin embargo, la autonomía, los recursos con los que cuenta y el rango asociado al mismo difieren en cada una de ellas.

Se han identificado organismos autárquicos, agencias de carácter público-privado, direcciones y secretarías. En la generalidad de los casos, existen algunos programas propios (provinciales) que son ofertados de forma simultánea a aquellos de carácter nacional.

#### **Apoyo a Pymes y Emprendedores**

<b>PROVINCIA</b>	<b>Rango dependencia/organismo relacionado</b>	<b>Programas Provinciales de Apoyo</b>
<b>Mendoza</b>	Depende de una Dirección de creación reciente.	Existen algunos en proceso de desarrollo.
<b>Neuquén</b>	Organismo autárquico provincial.	Existen programas propios.
<b>Salta</b>	Secretaría compartida	Existen programas propios
<b>Corrientes</b>	Sociedad de economía mixta (carácter público-privado)	Existen algunos programas propios.
<b>Jujuy</b>	Agencia de carácter público-privado dependiente de un organismo con jerarquía superior.	Existen algunos programas propios.
<b>Santiago del Estero</b>	No existe.	No se identificaron.
<b>Misiones</b>	Organismo autónomo de participación pública-privada.	Existen programas propios.
<b>Entre Ríos</b>	Dirección.	Existen programas propios.
<b>Río Negro</b>	Depende de un organismo de jerarquía superior.	Existen escasos programas propios.
<b>Tierra del Fuego</b>	Secretaría.	Existen algunos programas propios.

En relación con el fomento de la actividad turística, los resultados obtenidos son relativamente homogéneos en todas las provincias, en comparación con los análisis precedentes. En la mayoría de las jurisdicciones, el organismo relacionado tiene rango ministerial o se trata de un ente autónomo; solo Santiago del Estero y Neuquén tienen subsecretarías para llevar a cabo esta función, con cierta autonomía. En todas las provincias existe promoción de modalidades turísticas distintivas y resulta una actividad priorizada por el gobierno provincial.

### Apoyo al sector Turismo

PROVINCIA	Rango dependencia/organismo relacionado	Modalidades turísticas distintivas promovidas
Mendoza	Ente Autárquico	Si hay promoción
Neuquén	Subsecretaría	Si hay promoción
Salta	Ministerio	Si hay promoción
Corrientes	Ministerio	Si hay promoción
Jujuy	Ministerio	Si hay promoción
Santiago del Estero	Subsecretaría	Si hay promoción
Misiones	Ministerio	Si hay promoción
Entre Ríos	Ministerio	Si hay promoción
Río Negro	Ministerio	Si hay promoción
Tierra del Fuego	Ente Autónomo	Si hay promoción

#### Productos - Marco Lógico

A continuación se presenta información de los principales productos sugeridos para las provincias estudiadas.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Contribuir a mejorar la gestión del Desarrollo Territorial de los gobiernos provinciales.	<b>IMPACTO</b> Al finalizar el programa propuesto, los recursos disponibles para el fomento de actividades productivas son optimizados y organizados en torno a objetivos de desarrollo de corto y mediano plazo.	Informes y reportes realizados por cada uno de los organismos involucrados y aporte de consultores de apoyo.	El gobierno provincial dispone de recursos humanos y financieros para las acciones propuestas, las que deben sostenerse en el tiempo.
<b>PROPÓSITO</b> Capacidad de gestión del Desarrollo Territorial en las provincias mejorada.	<b>RESULTADO</b> Al finalizar el programa propuesto, las provincias analizadas obtienen una mejoría en al menos la mitad de los indicadores considerados.	Informes y reportes realizados por cada uno de los organismos involucrados y aporte de consultores de apoyo.	El gobierno provincial a través de sus dependencias relacionadas, prioriza el desarrollo del presente programa de trabajo y mantiene el compromiso en el diagnóstico y en la búsqueda de definir mejoras sobre la acción pública.
<b>COMPONENTES</b>  COMPONENTE 1. Instrumentos para la planificación estratégica del desarrollo territorial.         COMPONENTE 2. Organismos vinculados a acciones de fomento.	<b>PRODUCTOS</b>  1. Al final del programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>Las provincias han identificado las principales oportunidades de mejora</li> <li>Las provincias han priorizado las necesidades de mejora.</li> <li>Las provincias han establecido planes de mediano plazo para la mejora en los aspectos incluidos en el componente.</li> </ul> 2. Al final del programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>Las provincias cuentan con un mapeo de recursos internos y externos aplicables a programas de fomento.</li> <li>Las provincias han reconocido las principales oportunidades de mejora identificando los recursos para el fomento subutilizados.</li> <li>Las provincias han priorizado las necesidades de mejora.</li> <li>Las provincias han establecido planes de corto y mediano plazo para la mejora en los aspectos incluidos en el componente.</li> </ul>	Informes y reportes realizados por cada uno de los organismos involucrados y aporte de consultores de apoyo.	
<b>ACTIVIDADES</b>  Actividades del componente 1. 1.1 Diagnóstico consensuado por los referentes de organismos involucrados 1.2 Realización de actividades de intercambio y capacitación. <b>1.3 Redacción de informes.</b>  Actividades del componente 2. 2.1 Análisis de programas disponibles de carácter Nacional y Provincial. 2.2 Evaluación del presupuesto disponible.	<b>COSTEO</b>  Se estima un costo de US\$25.000 por cada provincia para la ejecución de las actividades propuestas.		

2.3 Análisis de planta de Personal disponible			
2.4 Diagnóstico consensuado			
2.5 Actividades de intercambio y capacitación.			
2.6 Redacción de informes.			

### *Conclusiones*

La gestión del desarrollo territorial se articula con múltiples actores públicos y privados. Entre las áreas que competen al sector público, existe un marco conceptual sobre los aspectos a priorizar, experiencias de las cuales es posible tomar referencias, y siempre será requerida una evaluación local, considerando los recursos disponibles en la región.

En lo que hace a las bases existentes para el desarrollo local, en las provincias analizadas existe una gran diversidad de situaciones. La mayor parte de las provincias no cuenta con un marco institucional sólido, en el sentido de manifestarse falta de una entidad autónoma, falta de recursos suficientes destinados al área, y/o falta de experiencia acumulada en la planificación estratégica del desarrollo o sectorial. En este aspecto, la mayor parte de las provincias estudiadas resultaron con calificaciones regulares a malas (C y D, en función de la metodología utilizada).

En cuanto al fomento de las actividades productivas industriales y/o primarias, las provincias analizadas cuentan con diversos enfoques institucionales, en los que no siempre el área de fomento a la industria adquiere rango ministerial. En la mayor parte de las provincias existe un conjunto de programas desarrollados a nivel provincial, al tiempo que se ofrecen programas nacionales, y se articula con organismos nacionales para ello. En el conjunto de programas, generalmente tienen mayor predominancia los de carácter nacional, especialmente en lo que hace a oportunidades de financiamiento. Se percibe, de todos modos, un abanico de oportunidades de mayor fomento provincial a la actividad productiva. La mayor parte de las provincias estudiadas resultaron con calificaciones intermedias a regulares (B y C en función de la metodología utilizada).

En lo que hace al apoyo a pymes y emprendedores, actividad que con el tiempo ha adquirido cada vez más relevancia a nivel global y también en Argentina como política de desarrollo, se aprecia una situación común de bajo desarrollo institucional de los organismos de fomento, con bajos recursos para llevar a cabo las actividades. Al mismo tiempo, los programas de apoyo provinciales también se consideran limitados en su variedad y alcance, prevaleciendo la oferta de programas nacionales en el menú de programas disponibles para los potenciales beneficiarios locales. Se percibe una gran necesidad de activar mayor diversidad de programas de fomento en programas de impronta local, los que en muchos casos no requieren de gran presupuesto sino de elevada articulación con actores económicos, políticos y sociales locales. La mayor parte de las provincias estudiadas resultaron con calificaciones regulares (C en función de la metodología utilizada).

En materia de apoyo al sector turístico, la mayor parte de las provincias analizadas presentan un organismo con rango alto (ministerial o en forma de agencia o ente autárquico). Esto además va de la mano de la existencia de programas propios, líneas de apoyo estratégicas y una gran prioridad en la agenda de promoción de las provincias en general. Así, se percibe que la promoción

de la actividad turística se encuentra instalada fuertemente en la agenda de las políticas provinciales, lo que resulta clave para el desarrollo local a partir de factores distintivos a nivel provincial. La mayor parte de las provincias estudiadas resultaron con calificaciones intermedias (B y C+ en función de la metodología utilizada).

Las recomendaciones para el mejoramiento de la gestión del desarrollo territorial plantean la necesidad de realizar actividades de articulación multisectoriales a fin de identificar de manera conjunta y consensuada las líneas estratégicas a priorizar por cada jurisdicción, como también permitir a partir de ello establecer un conjunto de acciones a llevar adelante en cada área, en función de los resultados del análisis que se ha llevado adelante, y de los recursos y disponibilidades existentes en cada provincia.

## V.2. Desarrollo territorial - Gestión Educativa y de Planes Sociales

### V.2.1. Introducción y marco teórico general

La presente sección tiene como objetivo analizar la gestión pública provincial de las provincias analizadas en dos grandes aspectos del desarrollo territorial, complementarios de los aspectos analizados de manera precedente, a saber: la implementación de políticas laborales y sociales y la gestión de la educación, entre la cual se incluye concretamente, a la educación técnica.

En este sentido, puede hablarse de actividades de tipo permanente (responsabilidades conferidas a las provincias como la educación pública o las acciones de inspección y fiscalización laboral) y la gestión de programas concretos (incluye la asistencia social, las capacitaciones y demás iniciativas dirigidas a una población objetivo).

Esta última cuestión requiere tener en cuenta una serie de buenas prácticas sobre las que fueron contruidos los diferentes indicadores de desempeño para el diagnóstico. En primera instancia, los programas deben establecer metas claras y transparentes con plazos determinados para su alcance. Adicionalmente, la estructura del organismo responsable debe contar con una escala de atendimento apropiada para que los objetivos puedan cumplirse (tanto desde el punto de vista de la cantidad y calidad de los recursos humanos como de la tecnología e infraestructura disponible).

Por otro lado, la implementación eficiente de estas iniciativas demanda una comunicación fluida entre diferentes estamentos de la administración pública (a nivel inter e intrajurisdiccional) para evitar la superposición de esfuerzos y recursos y procurar una división del trabajo que redunde en un mayor beneficio para la población con la menor cantidad de recursos posible.

Un punto de suma importancia es el referido al seguimiento de los beneficiarios y la evaluación de los programas. El grado de éxito en el cumplimiento de las metas debe ser medido con técnicas cuantitativas y estadísticas adecuadas así como el control de las contraprestaciones y la focalización del gasto social (evitando que el mismo se filtre a sectores ajenos a la población objetivo).

Otro aspecto deseable en la aplicación de este tipo de iniciativas es el del fortalecimiento de la participación comunitaria y las redes de trabajo con la sociedad civil. En este sentido, la asociación público-privada y la participación de organizaciones del tercer sector y representantes del sector productivo resultan fundamentales para el logro de resultados consensuados y ajustados a las prioridades de la sociedad así como una gestión más eficiente del gasto.

Respecto a la focalización, cabe mencionar la necesidad de contar con sistemas de registro y bases de datos que incluyan información exhaustiva sobre la población objetivo de manera que se facilite la implementación de criterios de elegibilidad de los beneficiarios.

Por último, resulta fundamental contar con mecanismos de rendición de cuentas, especialmente cuando se destinan fondos públicos a organizaciones no gubernamentales que estén a cargo de la implementación de los programas. El control presupuestario permite una mayor transparencia en



la implementación del gasto social además de la posibilidad de realizar análisis del tipo costo-beneficio que optimicen la gestión.

### V.2.2. Metodología de diagnóstico en base a PEFA

La metodología utilizada para efectuar el diagnóstico de la gestión provincial del desarrollo territorial en estos dos campos estuvo basada en el instrumento PEFA. En base a ello, se construyeron siete indicadores de desempeño agrupados en tres Categorías, cada uno de los cuales cuenta con significativas dimensiones de análisis para su diagnóstico.

La primera Categoría se denominó *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*. Este grupo de indicadores evalúa aspectos institucionales de los programas ejecutados así como el grado de institucionalización alcanzado, su consolidación a través de normas o leyes provinciales y el establecimiento de mecanismos de control interno y externo y articulación.

Los indicadores incluidos dentro de esta Categoría son tres: Marco normativo para la ejecución de programas (que incluye la dimensión “Grado de desarrollo del marco normativo”), Control de la ejecución de programas (que abarca las dimensiones “Gestión de riesgos en la ejecución de programas” y “Auditoría e investigación para la ejecución de programas”) y Mecanismos de articulación del marco normativo (que contiene las dimensiones “Grado de articulación interjurisdiccional en la ejecución de programas” y “Grado de articulación con organizaciones del sector privado o la sociedad civil”).

La segunda Categoría se denominó *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes* y la información está relacionada a la capacidad del sistema de gestión para establecer metas y objetivos claros y transparentes y la eficiencia del mismo en términos de cumplimiento de los objetivos y aspectos cualitativos de la implementación de programas.

Se presenta una división entre dos indicadores: Indicadores del grado de implementación de programas (con las dimensiones “Existencia de indicadores del grado de implementación del programa” y “Resultados de la implementación de programas”) y Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas (que sólo incluye la dimensión “Escala atendimiento/dimensión de los organismos”).

Por último, se establece la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*. El objetivo consiste en recolectar información vinculada a la capacidad del sistema de gestión para exponer los objetivos y medir los resultados obtenidos por los programas ejecutados y el impacto generado por los mismos.

Aquí se agrupan los dos indicadores restantes: Información de desempeño en la ejecución de los programas (que contiene las dimensiones “Programación del desempeño para la ejecución de programas”, “Resultados de desempeño para la prestación de servicios”, “Evaluación de desempeño para la ejecución de programas”, “Recursos humanos” y “Otros aspectos institucionales relevantes”) e Información relativa a la focalización de los programas ejecutados

(incluyendo las dimensiones “Existencia de criterios de focalización en la elección de beneficiarios” y “Mecanismos de control de la focalización en la ejecución del programa”).

Las calificaciones globales de desempeño en cada indicador se colocaron en base a la evaluación de cada dimensión por separado y la posterior obtención de un promedio aproximado siguiendo el método del promedio (M2).

### **V.2.3. Resultado de diagnóstico por provincia**

#### **V.2.3.1. Mendoza**

##### ***V.2.3.1.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo***

###### ***Estructura orgánica e institucional***

La gestión de la educación en la provincia de Mendoza es llevada adelante por la Dirección General de Escuelas (DGE), en función de las atribuciones y responsabilidades definidas por la Ley Provincial Nº 6.970 de Educación Pública Provincial. En la cual se expresa que la DGE es “un órgano autárquico del Estado subnacional, con jerarquía constitucional, a cargo del Director General de Escuelas, del Consejo Administrativo de la Enseñanza Pública y del Consejo General de Educación, el que tendrá funciones consultivas”. Asimismo un rol activo de la DGE es fijar las políticas educativas en el marco de la normativa nacional vigente y supervisar la educación que se imparta en todos los establecimientos tanto de gestión estatal como de gestión privada.

Por su parte la DGE está conformada por dos subsecretarías que garantizan y rigen la organización y funcionamiento de la educación en Mendoza: La Subsecretaría de Gestión Educativa y la Subsecretaría de Planeamiento y Evaluación de la Calidad Educativa.

De la primera dependen las Direcciones de Educación Inicial, Educación Especial, Educación Técnica, Educación Secundaria, Educación Permanente, Educación Privada y Educación Primaria (también la Coordinación de la Modalidad de Educación Artística). Tendiente a garantizar una educación de calidad con igualdad de oportunidades y sin desequilibrios sociales ni territoriales.

Por su parte, la Subsecretaría de Planeamiento y Calidad Educativa se divide en seis áreas de gestión: Evaluación de la Calidad Educativa, Planificación de la Calidad Educativa, Educación Superior, Política de Integración Digital, Educación de Gestión Social y Cooperativa y Orientación y Apoyo a las Trayectorias Escolares (DOAITE). Cuya misión es entender y planificar el diseño y desarrollo curricular y la formación y capacitación docente sostenida y en servicio, realizando en forma transversal acciones de diagnóstico, programación, ejecución y evaluación para todo el sistema educativo, alcanzando el pleno funcionamiento de la red provincial de currícula y capacitación docente.

Otra dependencia diferenciada es la Dirección General de Administración, quien posee a su cargo las direcciones de Recursos Humanos, Financiero-Contable y de Tecnologías de la Información así como la Delegación Administrativa Regional Sur.

### *Evaluación de indicadores de la gestión educativa*

A los fines de evaluar la gestión educativa, y concretamente la gestión de instancias de educación para el desarrollo (afín al desarrollo de carreras técnicas con perfil orientado hacia la inclusión del joven en entornos laborales dinámicos y productivos), se recurre a la construcción de Indicadores y Dimensiones de análisis variadas, en torno a la metodología de trabajo PEFA, sugerida por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

En este sentido, el primer indicador (siguiendo la metodología PEFA) que se definió para el análisis del estado de la gestión provincial en el ámbito educativo es la de *“Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas”*. La misma posee como objetivo verificar el grado de institucionalización de los programas, su consolidación normativa y el funcionamiento de mecanismos de control y articulación.

En este sentido, la información que surge de las entrevistas sugiere que la gestión educativa en la provincia a lo largo de los últimos años destinó cuantiosos recursos a la ejecución de programas, capacitaciones y contratos, pero cuyos resultados en materia educativa han sido deficientes.

Esto implica que las inversiones realizadas fueron importantes desde el punto de vista cuantitativo pero carecieron de un proyecto educativo que trace el norte de propósitos en esta materia.

Por su parte, la provincia cuenta con escasos programas educativos propios por fuera del desarrollo de la educación común en todas sus modalidades, más allá de la ejecución de programas nacionales. A estas dificultades se añaden las existentes en términos de infraestructura y obsolescencia de los sistemas informáticos (por ejemplo, de liquidación de sueldos, emisión de legajos, títulos, compras, puntaje docente, etc.).

Otro indicador relacionado tiene que ver con el control y seguimiento de la ejecución de programas y/o de gestión educativa. En este sentido, el panorama parece alentador ya que los funcionarios manifiestan haber comenzado a implementar diferentes mecanismos de seguimiento y evaluación.

Por ejemplo, el rendimiento de los estudiantes será evaluado durante el mes de agosto a nivel provincial y en octubre a nivel nacional (en lo que respecta a los Operativos Nacionales de Educación que evalúan la calidad educativa en Argentina).

Esta primera aproximación de la provincia a una dinámica de análisis cuantitativo del rendimiento escolar se llevará a cabo sólo en el nivel primario, con la intención de extenderla a todo el ciclo medio. Este tipo de instancias son ejecutadas por la Dirección de Evaluación de la Calidad Educativa.

Por su parte, la tercera dimensión del indicador analizado corresponde a los mecanismos de articulación del marco normativo (tanto a nivel inter-jurisdiccional como con organizaciones del sector privado o la sociedad civil). Con respecto a esta cuestión, los referentes manifiestan la existencia de programas articulados entre diferentes Ministerios de gobierno (por ejemplo,

Aprender con Salud que involucra a Salud/Desarrollo Social, Educación y Gobierno o el Plan de Alimentación).

Por otro lado, se destaca el trabajo conjunto con el CoPETyP (Consejo Provincial de Educación, Trabajo y Producción) que nuclea a empresarios, sindicalistas, cámaras y universidades y que la provincia se encuentra a la vanguardia en este tipo de proyectos. Esta instancia es organizada por la Dirección de Educación Técnica ya que el objetivo es formular políticas y estrategias para vincular el ámbito educativo con el de la producción.

El segundo indicador PEFA considerado se define como *“Utilidad de los instrumentos de planificación existentes”*. Las dimensiones incluidas en este indicador apuntan a captar información sobre la capacidad de los organismos de gestión para establecer metas y objetivos claros y transparentes y la eficiencia en el cumplimiento de los mismos.

En relación a este tema, surgen algunas problemáticas como las referidas a los programas para alumnos con discapacidad. Aquí se menciona la falta de formación de los docentes para la atención de estos estudiantes y la carencia de recursos pedagógicos para que hagan una trayectoria diferenciada. También se evidencia una deficiente administración que los Institutos Superiores hacen de los fondos distribuidos hacia la provincia por parte del Instituto Nacional de Educación Técnica (INET).

Por último, se define el indicador de *“Desempeño y focalización de los programas ejecutados”*. Las dimensiones aquí analizadas a través del cuestionario a los referentes y entrevistas en la provincia permiten recolectar información referida a la publicación y transparencia de los objetivos, metas y resultados alcanzados por el sistema de gestión.

Un inconveniente mencionado con recurrencia por parte de los funcionarios tiene que ver con la obsolescencia de los sistemas destinados a captar los requerimientos y necesidades de las escuelas. Estos procedimientos se realizan de forma manual y anticuada. Es una intención del gobierno mejorar los sistemas de información y comunicación para obtener datos en tiempo real.

Por su parte, una dimensión adicional, incluida en este indicador se relaciona con el grado de focalización de los programas educativos existentes. Al respecto, los funcionarios entrevistados mencionan concretamente que en el programa provincial Aprender con Salud el criterio de selección se basa en parámetros etarios y de proveniencia social, priorizando los alumnos de primer a tercer grado que enfrentan mayores condiciones de vulnerabilidad social.

Atento a este diagnóstico, las calificaciones del desempeño de la Administración Pública provincial en cada uno de los indicadores y dimensiones mencionados, de acuerdo a la metodología PEFA, se expone a continuación. Concretamente, se utilizará el método del promedio (M2) que consiste en evaluar cada dimensión por separado, obtener el promedio aproximado de las mismas y asignar este valor al indicador como calificación global.

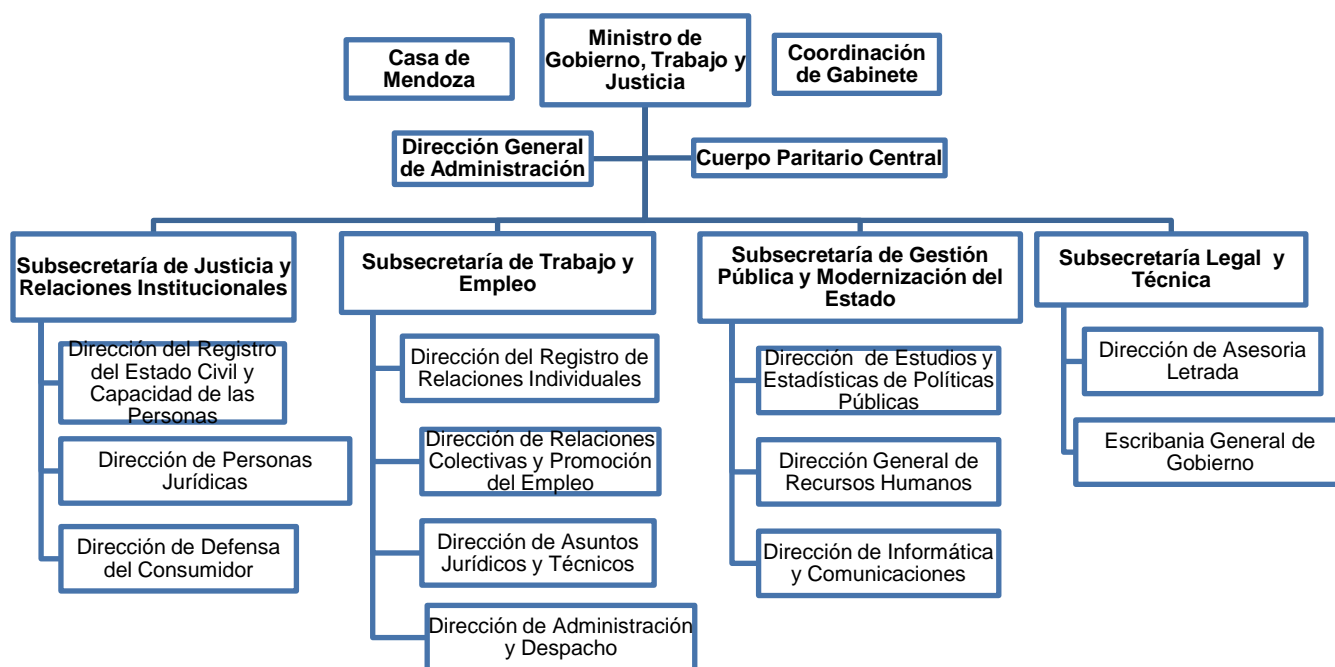
<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	B	C	C+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	C			C

#### ***V.2.3.1.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía***

##### ***Estructura orgánica e institucional***

La promoción del empleo y la capacitación laboral en la provincia de Mendoza está a cargo del Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia, específicamente de la Subsecretaría de Trabajo y Empleo. Esta última incluye entre sus dependencias a las siguientes direcciones: Registro de Relaciones Individuales, Relaciones Colectivas y Promoción del Empleo, Asuntos Jurídicos y Técnicos y Administración y Despacho. Además, existen otras tres subsecretarías: Justicia y Relaciones Institucionales (con las direcciones de Registro del Estado Civil y Capacidad de las Personas, Personas Jurídicas y Defensa del Consumidor), Gestión Pública y Modernización del Estado (de la cual dependen las direcciones de Estudios y Estadísticas de Políticas Públicas, General de Recursos Humanos e Informática y Comunicaciones) y Legal y Técnica (que abarca la Dirección de Asesoría Letrada y la Escribanía General de Gobierno).

## Organigrama Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de la Provincia de Mendoza



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del **Ministerio de Gobierno, Trabajo y Justicia de la Provincia de Mendoza***

Por otra parte, la gestión de política social y programas de asistencia a los sectores más vulnerables en la provincia de Mendoza está a cargo de la Subsecretaría de Desarrollo Social, dependiente del Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes.

Las siguientes direcciones dependen directamente de la Subsecretaría: Atención Adultos Mayores, Atención a las Personas con Discapacidad, Provincial de la Juventud, Economía Social y Asociatividad, Derecho a la Alimentación, Contingencia, Género y Diversidad, Derechos Humanos, Responsabilidad Penal Juvenil (D.R.P.J) e Infancia, Adolescencia y Familia (D.I.N.A.F). Además, existen otras dependencias como el Consejo Provincial de la Niñez y Adolescencia, la Defensoría y el Fondo de Inversión y Desarrollo Social (F.I.D.E.S).

Conjuntamente, la D.R.P.J tiene a su cargo tres direcciones: Administración, Internación Juvenil y Medidas Alternativas de la Privación de la Libertad y Externación e Inclusión Social. A su vez, la D.I.N.A.F abarca otras tres direcciones: Administración, Protección y Promoción de Derechos y Cuidados Alternativos.

### *Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía*

En este aspecto, se analiza la gestión de programas en aspectos directamente relacionados con acciones de empleo, capacitación laboral y políticas sociales destinadas a la ciudadanía, a través de la observación de los tres indicadores fundamentales propuestos para la observación de la gestión de programas, contruidos mediante la utilización de la metodología PEFA; relevados a través de entrevistas realizadas con los funcionarios y la remisión de cuestionarios enfocados sobre cada temática.

Así, con relación al indicador *“Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas”* es posible extraer algunas conclusiones significativas.

En primer lugar, debe aclararse que la Administración Pública de la provincia de Mendoza se encuentra atravesando un proceso de transición general que ha implicado, entre otras cosas, la reducción en el número de ministerios (se pasó de quince a cinco), la incorporación de la Subsecretaría de Gestión Pública y Modernización del Estado al Ministerio de Gobierno (anteriormente tenía rango de Dirección) y la centralización de la gestión de recursos humanos. En este sentido, se han puesto en marcha algunas iniciativas como la licitación para renovar el sistema de gestión de recursos humanos (Meta4).

El objetivo que se plantea el Ministerio de Gobierno es lograr desarrollar capacidades institucionales y normativas que permitan realizar censos en tiempo real del personal a través de instrumentos promovidos por la provincia. Esta propuesta requiere la instrumentación de un legajo electrónico de los agentes de la Administración Pública Provincial y que los funcionarios estiman en un costo aproximado de U\$S 500.000 que incluiría la ampliación de la licencia del software existente y un plazo de seis meses para que la misma se encuentre operativa. Adicionalmente, se aspira a implementar controles biométricos para el control del presentismo (incluyendo las instituciones educativas). En general, el propósito consiste en racionalizar y hacer más eficiente el desempeño de la planta de personal (que actualmente está compuesta por unos 110.000 empleados).

Por otro lado, se reconoce como un desafío la transformación del sistema de seguimiento de expedientes (MeSAS). Actualmente se están realizando pruebas piloto de expediente digital en la Dirección de Personas Jurídicas y Defensa al Consumidor. También se aspira a digitalizar algunas plataformas para brindar servicios a los ciudadanos. Esto no sólo implicaría una mayor comodidad para quienes realizan los trámites sino que permitiría un mejor control de calidad a través de encuestas.

En lo que respecta a la ejecución de acciones de empleo por parte de la provincia es importante destacar que desde la Subsecretaría de Trabajo de la Provincia se informa que en la actualidad son escasos los programas provinciales vigentes, ya que la ejecución de los mismos fue transferida a



los municipios durante la gestión anterior. No obstante, los representantes manifiestan la idea de retomar esta iniciativa. Asimismo, desde la dependencia destacan la carencia de estadísticas para el seguimiento de variables relacionadas al empleo en la provincia, así como para el desarrollo de acciones concretas de control y fiscalización de la informalidad.

Por su parte, con relación a la gestión de políticas sociales en la provincia, desde el Ministerio de Desarrollo Social se expone que una primera problemática que se destaca es la obsolescencia de los procedimientos correspondientes a la gestión del Fondo de Inversión y Desarrollo Social (FIDES). Este caso representa un claro ejemplo de funcionamiento deficiente de los circuitos contables.

Asimismo, el Ministerio prevé la instrumentación de procedimientos claros para el seguimiento de la ejecución de programas sociales, fundamentalmente, a través de dos herramientas: la rendición de fondos y el control de la gestión. El primero funciona a través de la verificación de las contrafacturas o la certificación de los emprendimientos subsidiados. Por otro lado, el segundo mecanismo depende de la aprobación de los profesionales que cierran el procedimiento con su firma. Si no están dados los requisitos para la aprobación se pasa a otro circuito donde interviene la fiscalía de Estado.

Con respecto a los mecanismos evaluación de impacto de políticas sociales, se reconoce que no se han realizado estudios al menos en los últimos cuatro años (más allá de los implementados a nivel nacional).

Sin embargo, se han establecido mecanismos concretos para que todas las áreas dependientes tengan un sistema de carga de datos referido a sus prestaciones. En el marco de un convenio firmado con UNICEF se prevé avanzar en georeferenciar las prestaciones y realizar evaluaciones en torno a las mismas en términos geográficos.

Por otro lado, con respecto al indicador de “Utilidad de los instrumentos de planificación” quizá el proyecto más ambicioso del gobierno provincial sea el del denominado Legajo Ciudadano.

Esta iniciativa apunta a la creación de un registro único de los datos del ciudadano que utilice como soporte el Registro Nacional de las Personas. Existe un desafío importante en términos de articulación ya que todos los organismos del sector público deberían conectarse y compartir bases de datos para realizar cruces de información.

La prueba piloto sería el Legajo del Estudiante que, en principio, se implementaría para alumnos de nivel primario y demandaría intercambios entre el sistema SINTyS, las instituciones educativas y dependencias de Desarrollo Social y Salud.

En lo que refiere a la ejecución de programas específicos (por ejemplo, de empleo), se destaca como objetivo la reactivación de la Dirección de Estadísticas y Censos y la puesta en marcha de algunos proyectos como el sostenimiento del empleo agrario, créditos blandos del Fondo de



Transformación y Crecimiento y una asistencia de \$2.000 por empleado por cuatro meses para las empresas del rubro hotelero, gastronómico y turístico.

Sobre la política social, en lo que respecta al indicador analizado puede destacarse que la problemática en general que detectan los funcionarios es la falta de eficiencia en la gestión de recursos, las demoras en los procesos y la lentitud de los circuitos procedimentales.

En este sentido, la dependencia se plantea el objetivo de transformar la Subsecretaría de Desarrollo en una agencia en el sentido contable, con circuitos cortos y administrativos. Otro inconveniente está relacionado a la falta de sistematización de los datos. Por ejemplo, la información sobre los menores que dependen del Sistema Penal Juvenil está fragmentada y se dificulta aplicar estrategias de acompañamiento y seguimiento de los mismos.

Una situación similar se da con los detalles del Plan Alimentario (en qué escuelas se gasta, si existe superposición de recursos con otros programas, dónde hay mayor incidencia de riesgo). La reglamentación de la ley de Legajo Único Social aspira a remediar esta situación. Sin embargo, también se requiere mejorar la infraestructura de gestión (dotar de conectividad y tecnología a los Órganos Administrativos Locales (OALes), fortalecer las bases de datos y los sistemas de almacenamiento y resguardarlos con mayor responsabilidad).

La importancia de los OALes radica en su funcionamiento como mesa de entrada de los requerimientos para cada repartición. En consecuencia, debe existir una responsabilidad bien definida del funcionario que recibe los oficios o los distribuye. En este sentido, sería preferible un menor ingreso de personal en dependencias administrativas y un fortalecimiento de los hogares de niños, las guardias de los hospitales o los alojamientos para adultos mayores (no sólo desde el punto de vista de los recursos humanos sino también de infraestructura edilicia). Se advierte sobre el hecho de que gran parte del personal de la Subsecretaría no está tecnificado ni posee el secundario terminado.

Por último, la implementación del Legajo Ciudadano también sería beneficiosa en lo referido a las dimensiones del indicador de “Desempeño y focalización de los programas ejecutados” debido a la posibilidad de realizar una asignación más eficiente de los recursos como consecuencia de un conocimiento más acabado de las características de los beneficiarios.

En igual sentido, debe destacarse el ya mencionado convenio con UNICEF para generar estadísticas e indicadores sociales que permitan hacer una distribución más equitativa y eficiente de los beneficios según la zona geográfica que se habite y las condiciones de vida de las familias.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	C			C+
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	C	C			C
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	B	C	C	C+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	C			C

## V.2.3.2. Neuquén

### V.2.3.2.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo

#### *Estructura orgánica e institucional*

En la provincia de Neuquén la gestión de la educación pública es diseñada e implementada a través del Consejo Provincial de Educación. Recientemente se creó el Ministerio de Educación con el objetivo de apuntalar la tarea del Consejo y funcionar como organismo soporte.

El Consejo posee un Presidente y cinco vocales (uno por Nivel Inicial y Primario, otro por Nivel Secundario, Técnica y Superior, otro en Representación de los Consejos Escolares, otro en Representación de los Docentes del Nivel Inicial, Primario y Especial y un último en Representación de los Docentes del Nivel Medio, Técnico y Superior). Por otro lado, existen dos Coordinaciones que dependen del Consejo: La Pedagógica de Niveles y Modalidades y la de Estrategias Pedagógicas. La primera posee a su cargo las Direcciones Provinciales (Inicial, Primario, Secundaria, Superior y Títulos y Equivalencias) y las Direcciones Generales (Privada, Educación Especial, Educación Artística, Educación Física, Intercultural Bilingüe, Educación en Contexto de Privación de la Libertad, Formación Técnico Profesional, Educación Hospitalaria Domiciliaria, Educación Rural, Educación Jóvenes y Adultos y Enlace Pedagógico Territorial). La segunda también se divide entre Direcciones Provinciales (Programación y Proyectos, Centro de Documentación, Programas Socioeducativos, Formación Permanente, Estadística y Evaluación y Nutrición) y Generales (Nutrición y Contable Administrativa). Por último, el Consejo posee once Directores Provinciales a cargo de los Distritos Educativos en que se encuentra dividida geográficamente la provincia.

#### *Evaluación de indicadores de la gestión educativa*

En función de los indicadores constituidos para la elaboración del diagnóstico es posible analizar los procesos de gestión educativa en la provincia de Neuquén.

En este sentido, cuando se toma en consideración el indicador referido al “*Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*” surgen cuestiones relevantes de considerar. Por ejemplo, el escaso conocimiento que posee el personal administrativo del marco jurídico que rige para su actuación.

Sobre este aspecto, se han emprendido algunas iniciativas de capacitación como la difusión de ejemplares de la Ley de Administración Financiera. Además, se advierte cierta falta de claridad en los procedimientos y parámetros de actuación para los empleados que está salvándose gradualmente a través de, por ejemplo, los Procedimientos de Obras, de Compras Patrimoniales y Depósitos.

Por otro lado, es posible extraer algunas conclusiones de las entrevistas a los funcionarios de Educación Técnica referidas a los mecanismos de control y seguimiento de los programas.

En relación a esto, parece existir algún grado de avance en materia de seguimiento de la gestión educativa a través de la elaboración de estadísticas asociadas al grado de repitencia y abandono escolar. Ante este objetivo, desde las dependencias educativas se plantean el desarrollo de acciones tendientes a sistematizar la información obtenida en estos operativos y hacer un seguimiento más profundo de las trayectorias escolares de los estudiantes a través de los supervisores.

El panorama es menos alentador cuando se hace referencia al seguimiento de los egresados de escuelas técnicas y su situación de inserción laboral, ya que sólo existen estadísticas recopiladas de manera informal y sin sustento representativo, lo que impide que éstas puedan ser consideradas para el análisis de los procesos de transición de la escuela técnica al mundo laboral. De todas maneras, los funcionarios manifiestan la intención de crear un Departamento de Estadísticas destinado a tal efecto.

Con respecto a los mecanismos de articulación interjurisdiccional, la coordinación con el Gobierno Nacional parece tener aspectos positivos y negativos. Entre los primeros puede citarse la colaboración para el seguimiento de las trayectorias escolares, la construcción de estadísticas relevantes y la fuerte inversión del INET en equipamiento e infraestructura.

Sin embargo, los funcionarios expresan que también existen demoras por parte del INET en la ejecución de los fondos correspondientes a los planes de mejora. Esta situación conspira contra los proyectos de equipamiento de las escuelas técnicas y los recursos provinciales aplicados a educación acaban en el financiamiento de gastos corrientes, lo cual actúa como un impedimento para el financiamiento de iniciativas de equipamiento e infraestructura escolar.

En cambio, los centros de formación regional se ven menos afectados por este tipo de circunstancias. Cuando se trata la vinculación con los municipios, surge que, si bien los alumnos de las escuelas técnicas realizan prácticas profesionalizantes en los mismos, no se han podido establecer convenios formales para regularizar la situación.

Una última alternativa de articulación es la que involucra al sector privado y a la sociedad civil con las dependencias educativas. Al respecto, los entrevistados reconocen que la vinculación con las empresas de la provincia no es lo suficientemente profunda y que esta oportunidad representa una asignatura pendiente para el organismo. De este intercambio pueden propiciarse instancias que fortalezcan la currícula en base al perfil técnico requerido en la actividad productiva.

Por su parte, a la hora de analizar el segundo indicador relevante (*“Utilidad de los instrumentos de planificación existentes”*) es importante tener en cuenta una problemática de gestión general mencionada por los funcionarios: la dificultad para anticiparse a los problemas y contar con un adecuado seguimiento de los requerimientos a nivel escuela.

Según el intercambio sostenido con los funcionarios quedó de manifiesta la imperiosa necesidad de realizar acciones que permitan incrementar el nivel de previsión de erogaciones y requerimientos, en forma descentralizada.

Por último, si se considera el indicador de “*Desempeño y focalización de los programas ejecutados*” puede advertirse que no existe una estrategia profunda destinada a reabsorber jóvenes y adultos que hayan abandonado el sistema educativo. El obstáculo principal que aparece en el entorno de la educación técnica es la edad. En consecuencia, estas políticas inclusivas podrían implementarse desde el área de Formación Profesional. La vinculación con este último organismo es fundamental para emprender iniciativas más eficientes.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	C			C+
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	C	C			C
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	C			C

#### ***V.2.3.2.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía***

##### ***Estructura orgánica e institucional***

Uno de los organismos que nuclea diversos programas relacionados a la promoción del empleo y la capacitación laboral en la provincia de Neuquén es el Ministerio de Seguridad, Trabajo y Ambiente. El mismo se encuentra conformado por cuatro subsecretarías (Seguridad, Trabajo, Ambiente y Tierras), la Dirección Provincial de Áreas Naturales Protegidas, la Policía provincial y empresas como Corporación Forestal Neuquina S.A. (CORFONE), Corporación de Desarrollo de la Cuenca del Curi Leuvu Sapem (CORDEC) y Artesanías Neuquinas S.E.P.

Por su parte, uno de los organismos gubernamentales que lleva adelante la implementación de políticas sociales en la provincia de Neuquén es el Ministerio de Salud y Desarrollo Social. La estructura del mismo consta de cuatro subsecretarías (Salud; Familia; Familia, Niñez y Adolescencia y Desarrollo Social) y el Instituto de Seguridad Social del Neuquén (I.S.S.N).

Además Neuquén cuenta la figura del Ministerio de la Ciudadanía, creado a fines del año 2015. Este ministerio se aboca a temas ligados a derechos humanos, género, multiculturalidad, organizaciones no gubernamentales, derechos del consumidor y coordinación de Defensa Civil.

### *Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía*

En lo que respecta al análisis de indicadores de “Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas” sobre la gestión de programas avocados a acciones de empleo, capacitación laboral y políticas sociales destinadas a la ciudadanía en la provincia de Neuquén, se destaca que, con la reestructuración orgánica del gobierno, la ejecución de programas laborales y de inclusión social se trasladó de la Secretaría de Coordinación del Interior al Ministerio de Seguridad, Trabajo y Ambiente de la provincia.

El principal objetivo en este sentido consiste en transformar estas iniciativas en programas productivos que contribuyan a aliviar la desocupación. En este sentido, existe un trabajo articulado con empresas (por ejemplo, poda y raleo de los bosques con CORFONE) y con otras organizaciones del sector privado o la sociedad civil (se menciona el caso de la tarea realizada con la Fundación YPF).

Asimismo, los funcionarios distinguen la tarea realizada por la Subsecretaría de Trabajo (capacitación en oficios y focalización en comunidades) de los programas que están a cargo del área de Empleo dependiente del Ministerio de Gobierno.

Otra cuestión a considerar está relacionada a la ausencia de un manual de procedimientos o de delimitación de funciones, habiendo un criterio informal con el que habitualmente se da curso a los procedimientos. Con respecto al seguimiento y control de la ejecución de los programas, parecen existir mecanismos eficientes a cargo de los operadores en terreno de cada zona (norte, centro y sur).

La recopilación de estadísticas no se limita al trabajo realizado por el área de Estadísticas y Censos sino que se implementan relevamientos propios a través de encuestas a los beneficiarios de programas. Sin embargo, se desconoce si se han realizado evaluaciones de impacto sobre éstos proyectos. También debe tenerse en cuenta la falta de publicación de los diferentes programas a través de internet, pese a que la información vinculada a la gestión de los programas y bases de datos está digitalizada y se utilizan en forma interna por parte de los organismos de gobierno.

La articulación con otras dependencias del gobierno provincial, así como con el Gobierno Nacional, parece funcionar de manera fluida. Una iniciativa que actúa como un ejemplo de esta sinergia es el hecho de que antes de realizarse pagos a los beneficiarios de los programas provinciales se realizan cruces de datos con las bases de ANSES para no superponer iniciativas y mejorar los criterios de focalización. Este mismo procedimiento se pone en marcha con el área de Desarrollo Social de la Provincia.

Por otro lado, en lo que respecta a la gestión de programas sociales y asistenciales se advierte la necesidad por parte de los funcionarios de unificar e integrar las bases de datos que manejan las diferentes dependencias y transparentar su contenido. Bajo la estructura organizativa actual de dependencias algunas de las responsabilidades conferidas al Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia entran en conflicto con los roles y responsabilidades asumidas por el Ministerio de la Ciudadanía creado en la nueva gestión, esto representa un significativo desafío en pos de un fortalecimiento de la gestión en torno a objetivos comunes que convocan a ambos Ministerios.

El principal requerimiento para emprender este tipo de acciones, además de la articulación institucional de las dependencias, es la financiación en materia de conectividad, redes físicas y equipamiento informático. A futuro se pretende establecer un único mecanismo de canalización de las demandas sociales (ventanilla única) y la incorporación de herramientas de gestión como tableros de control y sistemas de alerta que funcionen a través de la web.

En relación a la construcción de indicadores de seguimiento y realización de evaluaciones de impacto de los programas sociales y asistenciales, los funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social reconocen que no se han implementado este tipo de iniciativas debido al carácter urgente de las tareas propias que enfrenta el Ministerio en su gestión diaria, no encontrando recursos para una mayor desarrollo de planificación de la gestión. Sin embargo, afirman haber recibido capacitación al respecto en experiencias realizadas con organismos internacionales, como Naciones Unidas. Asimismo, tampoco existen manuales de procedimientos internos más allá de ciertos marcos normativos generales y reglas informales de procedimientos.

Por otro lado, se expresa que la definición de programas y la dimensión de los mismos se realizan con altas dosis de arbitrariedad, no habiéndose desarrollado planes de apoyo social y comunitario que canalicen la resolución de los inconvenientes sociales en forma debidamente justificada y coordinada.

Asimismo, la articulación con el Gobierno Nacional ha sido deficiente en los últimos años debido a que éste último ejecutó diferentes programas a través de una estructura territorial propia, sin trabajar de manera coordinada con la provincia.

Con respecto al indicador de *“Utilidad de los instrumentos de planificación existentes”* se advierte que la principal dificultad que atraviesa la gestión está dada por la dispersión de las comunidades en el territorio y la falta de acceso a los servicios.

Si bien se han implementado operativos de agua, leña y gas (junto con la empresa CORFONE que aporta la movilidad) existen poblaciones que no pueden realizar las instalaciones debido a su alejamiento en términos geográficos.

En materia de gestión de políticas de empleo, la falta de fuentes de trabajo en el sector privado también constituye un inconveniente ya que tiene como consecuencia una elevada demanda de programas del Ministerio de Trabajo, Seguridad y Ambiente que posee un presupuesto acotado.

En lo que refiere a los recursos humanos, los funcionarios del Ministerio de Trabajo, Seguridad y Ambiente destacan la experiencia y el conocimiento que posee el grupo de trabajo así como el contacto directo de los mismos con las necesidades de la población. De todas formas, se admite que la capacitación profesional en la tarea que ejercen siempre es un aspecto bienvenido para fortalecer la eficiencia de los procedimientos implementados.

Con respecto a este indicador en relación a la gestión de programas sociales y asistenciales, la principal preocupación se relaciona por la superposición de tareas entre el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Ciudadanía. Esta situación está avalada institucionalmente por la Ley de Ministerios y produce confusión entre los ciudadanos que tienen que realizar algún requerimiento ante el Estado provincial.

Entre las áreas de mayor superposición puede destacarse a Discapacidad y Familia (ya que existen dependencias comunes en los dos ministerios). Asimismo, cabe señalar que el Ministerio de Seguridad, Trabajo y Ambiente se ocupa además de tareas de acción social sobre comunidades mapuches y áreas rurales, mientras que el Ministerio de Desarrollo Social realiza sus actividades en municipios y ejidos urbanos de la provincia.

En lo que refiere a la planta de personal, los funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social manifiestan que gran parte de los empleados no posee el primario completo y que hay pocos técnicos y profesionales. Además, no existe una estructura de incentivos adecuada para que los recursos humanos se capaciten y se advierte algún grado de ineficiencia en la división de tareas (por ejemplo, profesionales que realizan tareas administrativas).

Otra preocupación importante está dada por el deterioro de los edificios públicos o la falta de títulos de propiedad estatal de los mismos (un exponente de esta situación está constituido por los centros de cuidado infantil).

Por último, en lo que respecta al indicador *“Desempeño y focalización de los programas ejecutados”* debe tomarse en cuenta el esfuerzo del Ministerio de Trabajo, Seguridad y Ambiente por realizar cruces de datos entre diferentes dependencias que permita realizar un uso más eficiente de los recursos, evitar la superposición y conocer de manera detallada las características de los beneficiarios de los programas impulsados por este Ministerio, así como las de su grupo familiar y sus condiciones de vida.

En lo que respecta a este asunto sobre el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Ciudadanía está claro que debe avanzarse en la ya mencionada integración de bases de datos para racionalizar la distribución de beneficios.

Sin embargo, parece existir cierto criterio de focalización a la hora de implementar algunos programas. Por ejemplo, se menciona el plan Promevi que tiene como objetivo realizar reparaciones y refacciones habitacionales para los más necesitados y sin superponerse con la tarea que realiza el Instituto Provincial de la Vivienda. Una situación similar se da a la hora de financiar pequeñas inversiones de capital para microemprendimientos que se distinguen de los



créditos productivos que ofrece el Ministerio de Producción. Es decir, existe un conocimiento de la población objetivo y un trabajo medianamente coordinado con otras dependencias para que la ejecución de las políticas sociales sea lo más eficiente posible.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	C	C			C
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	B	C	B	C+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	B	C			C+

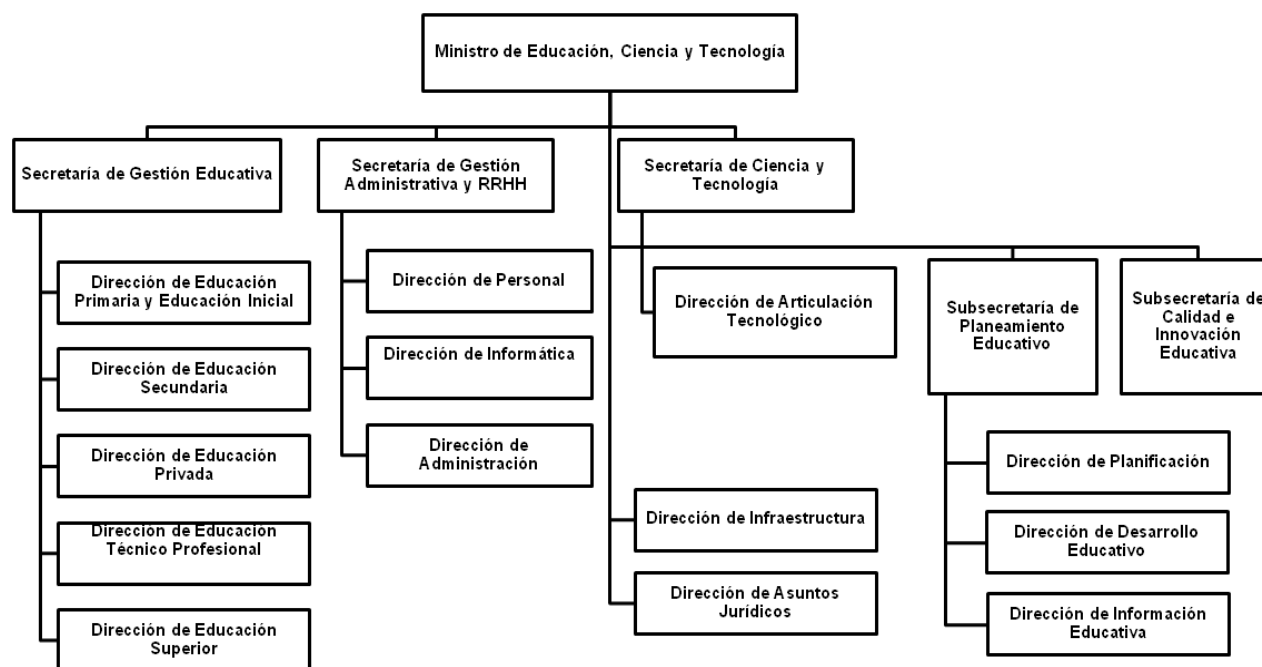
### V.2.3.3. Salta

#### V.2.3.3.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo

##### *Estructura orgánica e institucional*

En la provincia de Salta, la gestión de la educación es conducida por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. El organigrama se caracteriza por la existencia de tres Secretarías: Gestión Educativa, Gestión Administrativa y Recursos Humanos y Ciencia y Tecnología.

#### Organigrama Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Salta



Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Salta

La primera posee a su cargo las siguientes Direcciones Generales: Educación Primaria y Educación Inicial, Educación Secundaria, Educación Privada, Educación Técnico Profesional y Educación Superior. De la segunda dependen Personal, Informática y Administración. La tercera sólo tiene a su cargo la Dirección General de Articulación Científico Tecnológica. Por otro lado, existe una Subsecretaría de Planeamiento Educativo (de la que dependen tres Direcciones: Planificación Educativa, Desarrollo Educativo e Información Educativa) y dos Direcciones Generales independientes: Infraestructura y Asuntos Jurídicos.

Con respecto al sitio web oficial del Ministerio, el mismo pone a disposición información institucional, información de interés educativo para la comunidad, además de exponer servicios a disposición de la comunidad (sistema virtual de formación a distancia, becas, formación profesional, entre otros.) y de docentes (capacitaciones, normativa educativa, etc.).

### *Evaluación de indicadores de la gestión educativa*

En lo que respecta a la gestión educativa y el desarrollo de la educación técnica en la provincia de Salta los indicadores propuestos, contruidos bajo la metodología PEFA, permiten observar algunos resultados relevantes en este asunto.

Al respecto, si se considera el indicador de *“Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas”*, el primer aspecto positivo que se advierte es la vigencia del Plan de Educación Salta 2016-2020 que establece metas anuales e indicadores de repitencia y abandono escolar que deben tener seguimiento cuantitativo. Esta tarea se encuentra a cargo de la Subsecretaría de Planeamiento Educativo.

En otros términos, este Plan de Educación es la consolidación formal de un Plan Estratégico de Gestión basado en la búsqueda de mayor inclusión, la mejora en la enseñanza y los aprendizajes, las condiciones de trabajo y la formación docente, la profundización de las políticas socioeducativas y el fomento de las vocaciones científicas, la investigación e innovación productiva y la transferencia tecnológica, con el propósito de garantizar una educación de calidad, equitativa e inclusiva como proceso permanente a largo plazo.

En este sentido el Plan de Educación, pone especial atención sobre poblaciones específicas, promoviendo el fortalecimiento de las acciones de inclusión educativa, mejora de la enseñanza y de los aprendizajes; profundización de las políticas socio-educativas y políticas de cuidado de la infancia y la adolescencia; además de mejoras en las condiciones del trabajo y la formación docente, como también propiciar el fortalecimiento de líneas de acción de la secretaría de ciencia y tecnología

En relación a la gestión pedagógica, puede destacarse que se han implementado instancias para que los técnicos que ejercen actividad docente adquieran títulos de profesorado (de hecho, se va por la cuarta cohorte desde su inicio).

Por otro lado, y en relación a los mecanismos de control y seguimiento, los funcionarios entrevistados manifiestan que se han implementado encuestas promovidas por el INET, a los fines de tener conocimiento de la situación laboral de los egresados de escuelas técnicas así como algunos relevamientos informales.

Como cuentas pendientes, se mencionan la homologación de los títulos secundarios y de educación superior (así como de la formación profesional) para darles validez nacional y la actualización de los manuales de procedimiento que datan del año 2001 y han entrado en desuso respecto a múltiples procedimientos centrales de la administración.

Un punto adicional a tener en cuenta es la escasa presencia de programas de reinserción educativa o apoyo escolar a nivel provincial (sólo se ejecutan el FINES y el FINES-TEC que provienen del Gobierno Nacional). La articulación con el Gobierno Nacional también parece manifestarse de manera positiva, sobre todo por los recursos derivados desde el INET en materia de infraestructura y equipamiento áulico.

En relación al indicador de “Utilidad de los instrumentos de planificación existentes”, las dimensiones consultadas permiten destacar algunos conceptos que surgen del testimonio de los funcionarios.

El primero y más recurrente es la necesidad de capacitación de los recursos humanos, sobre todo en el área de procesos administrativos y de seguimiento de la gestión. En este sentido, es fundamental que el Director de cada establecimiento educativo adquiera un rol más activo, ya que son quienes informan los movimientos de personal y quienes debieran realizar seguimientos de la ejecución de las planificaciones de los docentes. Otra función en la que se podría reforzar las competencias de los Directivos es en la administración de los recursos y la gestión de reclamos ante el INET.

Con respecto a la Categoría de “Desempeño y focalización de los programas ejecutados” es claro que la baja participación de programas provinciales no permite el análisis concreto de este componente, no obstante los procesos de articulación y gestión con el Gobierno Nacional y el desarrollo de la gestión educativa por parte de la provincia, parecen evidenciar un desempeño apropiado aunque mejorable.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	C			C+
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	C			C+
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	C			C

En igual sentido, la provincia de Salta no cuenta con Ministerios avocados a la gestión de programas de empleo y política social en concreto, sino que las múltiples y variadas acciones sociales plausibles se canalizan a partir de lo producido por las diferentes estructuras ministeriales que dependen del poder ejecutivo provincial, a la vez que la mayor parte de los programas vigentes en estos aspectos provienen del Gobierno Nacional, no encontrándose programas de significativa relevancia ejecutados por el Gobierno de la Provincia de Salta.

## V.2.3.4. Corrientes

### V.2.3.4.1 Gestión educativa y educación para el desarrollo

#### Estructura orgánica e institucional

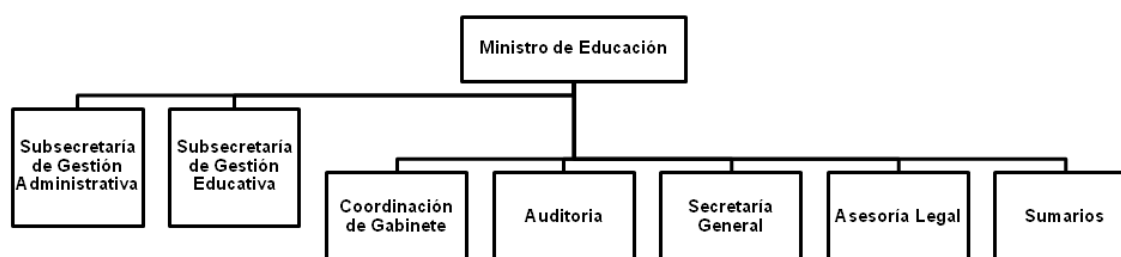
La gestión de la educación en la provincia de Corrientes se encuentra a cargo del Ministerio de Educación. De este organismo dependen la Subsecretaría de Gestión Administrativa, la Subsecretaría de Gestión Educativa, la Coordinación de Gabinete, la Auditoría, la Secretaría General, la Asesoría Legal y el área de Sumarios.

La Subsecretaría de Gestión Administrativa tiene a su cargo las siguientes direcciones: Sistemas de Información, Administración, Infraestructura Escolar, Recursos Humanos, Equipamiento y Mantenimiento, Prensa, Despacho y Administración de Recursos Nacionales.

Por otro lado, de la Subsecretaría de Gestión Educativa depende el Consejo General de Educación (que incluye la Junta de Clasificación Nivel Primario, la Junta de Disciplina Nivel Primario y la Secretaría General) y las direcciones de Nivel Secundario (que abarca la Junta de Clasificación Nivel Secundario, la Junta de Disciplina Nivel Secundario y la Junta de Clasificación Nivel Secundario para la Educación Técnico Profesional), Nivel Superior, Enseñanza Privada, Educación Técnico Profesional, Educación Intercultural Bilingüe, Educación Especial, Educación Física, Educación Domiciliaria y Hospitalaria, Educación en Contexto de Privación de la Libertad, Educación Permanente para Jóvenes y para Adultos, Educación Artística, Educación Rural, Planeamiento e Investigación Educativa, Tecnología Educativa, Títulos, Políticas Socioeducativas, Ciencia y Tecnología, Prevención y Apoyo, Consejos Escolares, Servicios de Sanidad Escolar para la Promoción y Prevención para la Salud.

Por último, de la Coordinación de Gabinete dependen los Coordinadores de Regiones Educativas.

#### Organigrama Ministerio de Educación de la Provincia de Corrientes



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Educación, de la Provincia de Corrientes*

#### Evaluación de indicadores de la gestión educativa

En materia de gestión educativa, los indicadores aplicados para el estudio de condiciones de “Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas” en la provincia de Corrientes

muestran importantes problemáticas en la implementación de políticas educativas, pendientes de ser resueltas.

Al respecto, los entrevistados advierten la injerencia del Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio en competencias propias de Educación. Esto tiene como consecuencia la superposición de programas y asignación ineficiente de recursos, con una actuación en muchos casos descoordinada entre dependencias del Estado Provincial.

Los funcionarios expresan que el Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio no debería dictar cursos y capacitaciones que ya son ofrecidas por el área de Educación Técnica del Ministerio de Educación. Los cursos impulsados por el Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio poseen una extensión corta (algunos sólo tienen 72 horas) y otorgan matrículas y certifican competencias casi al nivel de un título de tecnicatura provisto por el Ministerio de Educación. En definitiva, se destacan los aspectos positivos de las capacitaciones laborales de Industria, Trabajo y Comercio pero se advierte que éstas no debieran superponerse a las orientaciones formativas ya existentes. En todo caso, su promoción debiera ser articulada y promovida por un trabajo mancomunado de ambos Ministerios.

En la misma línea, se comenta que la Ley de Educación Técnica (Ley Provincial Nº 26.058) provoca cierta colisión entre las matrículas de algunos Consejos Profesionales (Ingenieros, Arquitectos, Agrimensores y Técnicos) y las competencias de los técnicos formados. Esta situación podría mejorarse a través de la implementación de cursos o trayectos formativos más intensivos y focalizados, que puedan cubrir puestos de trabajo directamente vinculados al medio productivo y con salida laboral inmediata (por ejemplo: puestos de capataz). La posibilidad de generar una instancia intermedia entre la formación profesional y la técnica está en línea con la propuesta del INET que impulsa trayectos presenciales y semipresenciales.

Por otro lado, surgen algunas cuestiones vinculadas a la articulación del Ministerio de Educación con organismos de la sociedad civil y el sector privado. En este sentido, se destaca el rol del CoPETyP (Consejo Provincial de Educación, Trabajo y Producción) como vínculo entre el sector productivo y la educación técnica. En este espacio se analiza el perfil requerido del técnico y las características necesarias para su inserción laboral.

Si se tiene en cuenta el nivel de coordinación con el Gobierno Nacional, los entrevistados advierten que el mismo no ha sido óptimo debido a la discriminación a la que sufrió la provincia en la distribución de recursos nacionales.

En relación al indicador de *“Utilidad de los instrumentos de planificación existentes”* se advierte que, si bien ha existido una gran inversión de recursos en educación, la exigencia y calidad de la misma ha disminuido.

El crecimiento de la población académica también impone mayores desafíos para la prestación eficiente de los servicios educativos. También las prácticas profesionalizantes se ven afectadas ya

que no existen suficientes industrias privadas para establecer convenios y las instancias se deben llevar a cabo en dependencias del Estado.

En cuanto al indicador de “*Desempeño y focalización de los programas ejecutados*” no pudo detectarse que la información recopilada en relación a la ejecución de la gestión educativa es limitada y presenta serios inconvenientes para la sistematización de los principales requerimientos en este aspecto.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	C	C			C
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	C	B			C+
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	C			C

#### ***V.2.3.4.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía***

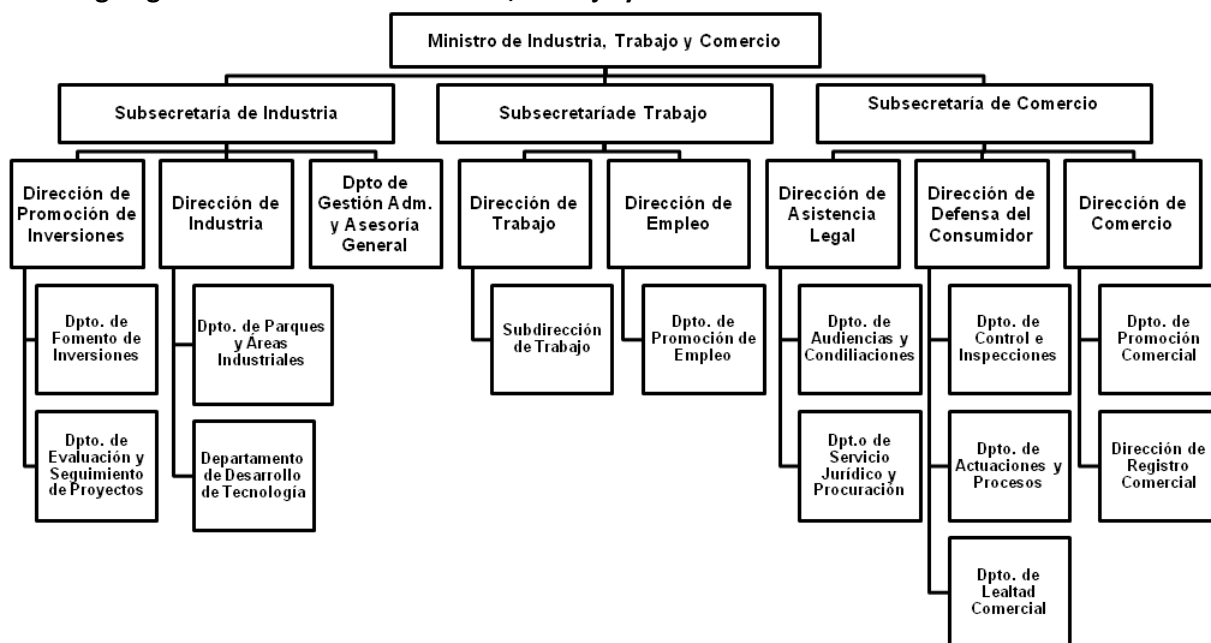
##### ***Estructura orgánica e institucional***

El principal organismo a cargo de la promoción del empleo y la capacitación laboral en la provincia de Corrientes es el Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio. El mismo se encuentra conformado por tres subsecretarías: Industria, Trabajo y Comercio. Por supuesto, es la Subsecretaría de Trabajo la que posee un rol preponderante en esta temática.

Esta última se divide en dos grandes áreas: la Dirección de Trabajo y la Dirección de Empleo. De la primera dependen la Subdirección de Trabajo (que incluye los departamentos de Reclamos y Conciliaciones e Inspección y Policía del Trabajo) y el Departamento de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales (que está conformado por los departamentos de Amas de Casa, Trabajo Doméstico e Igualdad de Oportunidades, Higiene y Seguridad en el Trabajo y Asesoría Legal). La Dirección de Empleo se divide en los departamentos de Promoción de Empleo y

Formación para el Empleo. Independientemente de estas dos direcciones, también existe un Departamento de Gestión Administrativa y Servicios Generales.

### Organigrama Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio de la Provincia de Corrientes

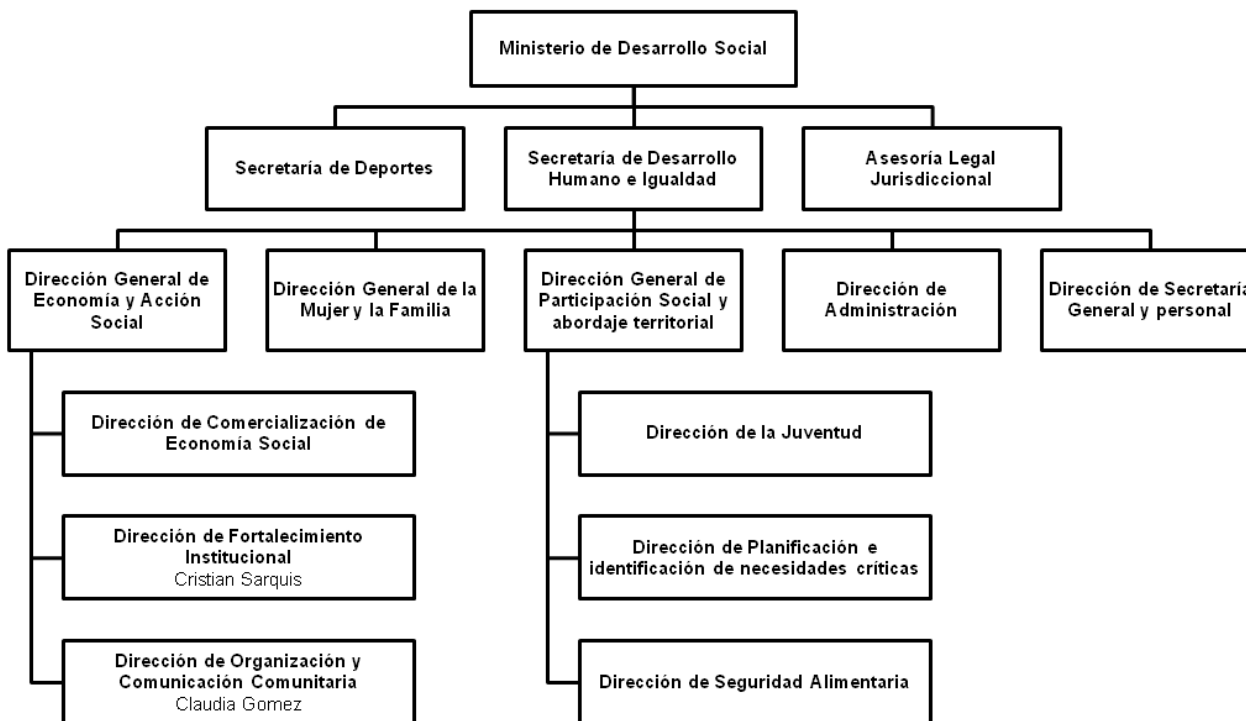


Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio de la Provincia de Corrientes

Por otra parte, en cuanto a la gestión de la política social en la provincia de Corrientes ésta se encuentra a cargo del Ministerio de Desarrollo Social. Dentro de este organismo, la repartición que posee una estructura más compleja es la Secretaría de Desarrollo Humano e Igualdad que divide su tarea entre cinco direcciones: la General de Economía y Acción Social (que abarca las direcciones de Fortalecimiento Institucional, Comercialización de Economía Social y la de Organización y Comunicación Comunitaria), la General de la Mujer y la Familia (que incluye el Consejo Provincial de la Mujer, el Consejo Provincial del Discapacitado, la Dirección de los Derechos de la Niñez y Familia, la Coordinación de Desarrollo y Articulación Institucional y el Consejo Provincial de Niñez, Adolescencia y Familia), la General de Participación Social y Abordaje Territorial (de la que dependen las direcciones de la Juventud, de Planificación e Identificación de Necesidades Críticas y la de Seguridad Alimentaria), la de Administración (cuya estructura está conformada por el Departamento de Comunicación Social, el Departamento Contable, la Tesorería, el Departamento de Informática y el Departamento de Compras y Rendición de Cuentas) y la de Secretaría General y Personal (que está compuesta por la Mesa de Entrada, Liquidaciones, Despacho, Registro de Personal y Legajos y Certificaciones).



### Organigrama Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Corrientes



Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Corrientes

### *Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía*

La gestión de programas de empleo e iniciativas de promoción social entre la ciudadanía en la provincia puede ser observada a través del resultado de los indicadores PEFA construidos para tal efecto. En primer lugar, sobre el indicador de “*Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*” se advierte ciertas superposiciones en la implementación de determinadas iniciativas como las capacitaciones gratuitas en oficios que tienen como objetivo una rápida salida laboral para el beneficiario y duran entre tres y seis meses.

En este sentido, existen otras dependencias que realizan tareas similares, principalmente el Ministerio de Educación, pero también en Turismo o Desarrollo Humano. Desde la Subsecretaría de Trabajo se propone unificar estos esfuerzos y crear un organismo que canalice estas acciones y promueva sinergias que movilicen mayor eficiencia en la gestión de las mismas.

Desde el Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio Si bien se reconoce que se reciben críticas por ofrecer demasiados cursos, también se destaca la faceta de contención social que poseen los mismos y su bajo costo en términos presupuestarios.

Por otro lado, se advierten algunas deficiencias en los mecanismos de seguimiento y control de los programas. Los funcionarios del Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio reconocen que no

existe un sistema adecuado que contenga los datos de los beneficiarios y su condición laboral ni cruces de las bases de datos de la Subsecretaría con otras dependencias como Desarrollo Social.

Una meta a futuro consiste en realizar un seguimiento aleatorio de los beneficiarios de las capacitaciones para verificar si logran insertarse laboralmente en el sector privado. Una situación similar se da con algunas estadísticas. Se admite que las mismas están bastante parcializadas y que no existe una estructura que permita reflejar la realidad de manera seria. El objetivo del área consiste en digitalizar la mayor cantidad de información posible.

Un punto adicional que surge de la entrevista consiste en la ausencia de una Dirección de Administración propia. Se señala que, por su dimensión, la Subsecretaría de Trabajo debería tener una dependencia que se encargue de gastos menores, compras directas y demás tareas.

También en el ámbito del fortalecimiento institucional, se menciona como necesario el mejoramiento de al menos diez delegaciones del interior de la provincia. Estas dependencias realizan tareas similares a las de la Subsecretaría de Trabajo, pero sólo en lo referido a acciones de empleo, no realizando capacitación laboral. Si tuvieran un mayor presupuesto podrían dedicarse también a tareas propias de la Dirección de Empleo como el dictado de las capacitaciones.

Con respecto a los mecanismos de articulación con otras dependencias, se resalta la falta de coordinación con el Gobierno Nacional en los últimos años. Este posee sus propios delegados en la provincia y ha canalizado diversos programas a través de los municipios. Si bien la relación ha mejorado con el último cambio de gobierno, continúa habiendo dificultades por los distintos tiempos de cada gestión (el gobierno provincial lleva dos años en funciones).

En consecuencia, existen requerimientos de la Nación que la provincia no está en condiciones de cumplimentar (por ejemplo, acreditar la necesidad de fondos a través de encuestas a los beneficiarios). Algunas experiencias de articulación positivas se han dado con cámaras empresarias (FEC y FECOR) y sindicatos para implementar las capacitaciones o el proyecto de la Bolsa de Empleo. En esta modalidad también se desarrolló el programa provincial Crecer sin Trabajo Infantil, junto con UNICEF.

En lo referido a la situación contextual del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia respecto al indicador analizado, se encuentra que la mayor problemática de gestión que se observa es la carencia de una base de datos unificada entre los Ministerios de Salud, Educación y Desarrollo Social.

Los entrevistados mencionan que existe una buena coordinación a la hora de trabajar con otros organismos (por ejemplo, la campaña del dengue junto al Ministerio de Salud) pero, al no tener datos comunes, la tarea de seguimiento de los beneficiarios se ve obstaculizada. Se añade que también podría haber una mayor coordinación con la Subsecretaría de Trabajo y con el Ministerio de Industria, Trabajo y Turismo (un ejemplo está constituido por el apoyo a los emprendedores).

Con respecto a la vinculación con el sector privado del Ministerio de Desarrollo Social, se destacan algunas experiencias como la provisión de espacios para los artesanos que realiza el supermercado Carrefour. Los resultados todavía no han sido los esperados debido a que no se logra canalizar la concurrencia de Carrefour hacia los locales de artesanías pero la mera exposición de los productos ya es de utilidad.

Por otro lado, existe bastante expectativa en relación a la futura implementación de algunas líneas de trabajo del propuesto “Plan Belgrano”. Una de ellas consiste en la creación de catorce centros de primera infancia.

Estos compromisos aún no han sido formalizados pero ya se ha designado a un coordinador regional para estas actividades. En igual sentido, se destinarán fondos nacionales para refacciones en los Centros de Desarrollo Infantil cuya situación edilicia resulta prioritaria de atender.

Un punto interesante está relacionado al trabajo conjunto del Ministerio de Desarrollo Social con UNICEF. Este año se realizó una reunión para trabajar con los Ministerios de Desarrollo Social, Salud, Educación y el área de Estadísticas del Ministerio de Hacienda. El objetivo es construir indicadores sociales propios e incluir nuevas temáticas como la adolescente (datos sobre suicidios y embarazos). Otras iniciativas incluidas en esta instancia consisten en garantizar que los hijos de madres adolescentes asistan al jardín (para que estas no tengan que abandonar el colegio) y la elaboración de dispositivos de prevención y tratamiento articulados entre los Ministerios mencionados.

Por su parte, en relación al indicador “*Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*” pueden detectarse algunas problemáticas latentes en las dependencias consideradas.

Dentro de la órbita de la Subsecretaría de Trabajo, una de ellas es la falta de tecnología que posee el programa de la Bolsa de Empleo, fundamentalmente el acceso a internet. Otra cuestión a resolver está relacionada con el elevado nivel de rotación de la planta de recursos humanos. La mayor parte del personal no es de planta permanente sino que está contratado a través de mecanismos como becas, pasantías o locación de servicios. En general, son jóvenes que trabajan mientras estudian y emigran en busca de mejores oportunidades laborales haciendo difícil su retención.

En relación a este indicador en el Ministerio de Desarrollo Social se tratan dos cuestiones relevantes: la evaluación de impacto de los programas y la calificación de los recursos humanos. Con respecto al primer punto, los funcionarios mencionan que, a través de un convenio con CIPPEC y el Ministerio de Planificación, han generado prototipos de indicadores e ideado algunos mecanismos de medición de los resultados atribuibles a los programas (se ejemplifica con la tarjeta Sapucay de Seguridad Alimentaria).

De todas maneras, todavía no existe un área especializada en la evaluación. En lo que hace a la planta de recursos humanos, los entrevistados afirman que es uno de los puntos más débiles de la administración pública provincial. Por ejemplo, se destaca que 1.500 empleados trabajaban de

manera informal al comenzar la gestión, sin ningún tipo de contrato. Por otro lado, no hay suficientes profesionales y la estructura de gestión no alcanza a soportar la implementación de programas nacionales.

Poco puede agregarse con respecto a la Categoría “Desempeño y focalización de los programas ejecutados”. El grado de eficiencia en este tipo de indicadores está sumamente relacionado a la posibilidad de realizar un seguimiento y evaluación de la trayectoria de los beneficiarios, tanto en el caso de programas de empleo o capacitación laboral como en la distribución de programas sociales y asistenciales. Sí se evidencia la existencia de múltiples deficiencias en estos aspectos, lo que dificulta la correcta focalización y eficiencia de las políticas propuestas.

Lo que sí, bajo la órbita del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia se destaca la utilización del sistema SINTyS para verificar la situación social de los posibles beneficiarios e implementar una política con mayor equidad, evitando la superposición de beneficios. La utilidad de este instrumento radica, entre otras cosas, en la posibilidad de conocer la participación de los ciudadanos en programas sociales de carácter nacional y provincial.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	C	C			C
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	B	B			B

### V.2.3.5. Jujuy

#### *V.2.3.5.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo*

##### *Estructura orgánica e institucional*

La gestión de la educación en la provincia de Jujuy es conducida por el Ministerio de Educación como autoridad de aplicación en base a la Ley Provincial Nº 5.807. La misma señala en su artículo 7 que “el Poder Ejecutivo Provincial tiene la responsabilidad de fijar la política educativa provincial, asegurar su cumplimiento y proveer los recursos que se asignen en los presupuestos anuales para que la misma se haga efectiva. El Ministerio de Educación es el órgano encargado de ejecutarla y de organizar y gestionar los servicios que ofrece el Sistema Educativo Provincial”.

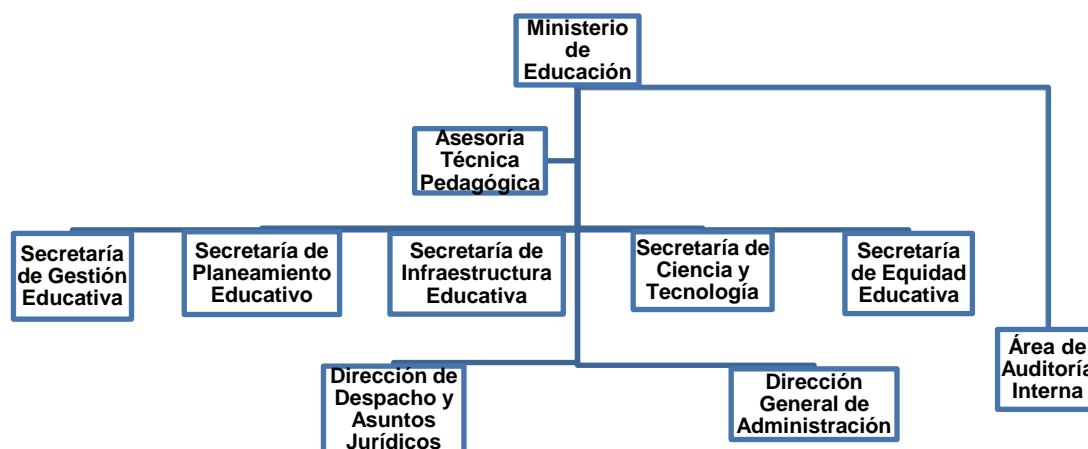
Además, es función de este organismo articular la normativa con otras jurisdicciones nacionales en el Consejo Federal de Educación así como el financiamiento, planificación, organización y supervisión del Sistema Educativo Provincial.

Al respecto, posee especial relevancia lo planteado en el Capítulo I del Título II de la Ley ya que refiere a la modalidad de Educación Técnico-Profesional. El artículo 51 expresa que ésta “comprende la formación de Técnicos Medios y Técnicos Superiores en áreas ocupacionales específicas y de la formación profesional. La misma se rige por las disposiciones de la Ley Nacional de Educación Técnico-Profesional Nº 26.058, de la presente Ley y por las normas complementarias que se dicten”. Por otro lado, esta sección plantea como fines de la Educación Técnica el desarrollo de los estudiantes en competencias apropiadas para desempeñarse en el entorno socio-productivo local y el fomento de la inclusión social, el crecimiento de la región y el empleo a través de estrategias de “innovación tecnológica”.

En lo que refiere a su estructura orgánica, el Ministerio de Educación se divide en cinco secretarías: Gestión Educativa, Planeamiento Educativo, Infraestructura Educativa, Ciencia y Tecnología y Equidad Educativa. Asimismo, existe una Dirección General de Administración y una Coordinación de Políticas Socioeducativas.

Con respecto a la implementación de la política educativa, la Secretaría de Gestión Educativa es la principal repartición y tiene a su cargo cinco Direcciones: Educación Inicial, Educación Primaria, Educación Secundario, Educación Técnica-Profesional y Educación Superior. Las mismas están destinadas a diseñar y ejecutar las diferentes estrategias pedagógicas en cada modalidad educativa.

### Organigrama Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy



Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del **Ministerio de Educación de la Provincia de Jujuy**

#### *Evaluación de indicadores de la gestión educativa*

A los fines de evaluar la gestión educativa, y concretamente la gestión de instancias de educación para el desarrollo (afín al desarrollo de careras técnicas con perfil orientado hacia la inclusión de los jóvenes en entornos laborales dinámicos y productivos), se recurre a la construcción de Indicadores y Dimensiones de análisis variadas, en torno a la metodología de trabajo PEFA, sugerida por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

En este sentido, el primer indicador (siguiendo la metodología PEFA) que se definió para el análisis del estado de la gestión provincial en el ámbito educativo es la de “*Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*”. El mismo posee como objetivo verificar el grado de institucionalización de los programas, su consolidación normativa y el funcionamiento de mecanismos de control y articulación.

La información que surge de las entrevistas indica que los funcionarios se encuentran abocados a la reestructuración organizacional y administrativa de la gestión debido al estado de desarticulación encontrado al asumir el nuevo gobierno. De todas formas, se destaca el rol de instituciones como el Consejo Provincial de Empleo, Trabajo y Producción funcionando como nexo entre el sector productivo y la educación técnica.

Por otro lado, la implementación de un nuevo “Régimen General de Prácticas Profesionalizantes” aparece como una iniciativa promisorio. Este instrumento prevé mecanismos de articulación con el programa Aulas Móvil del Instituto Nacional de Educación Técnica (INET) y de evaluación de desempeño conjunta por parte de representantes de los sectores público y privado.

En tanto, se encuentra un trabajo articulado con el Gobierno Nacional y con otros ministerios provinciales. El programa “Repara tu Netbook” representa un ejemplo claro. El mismo consiste en que los alumnos beneficiarios del programa nacional “Conectar Igualdad” sean capacitados en el mantenimiento y reparación de sus propias computadoras. Una situación similar se da en el soporte que la Educación Técnica brinda a programas de los Ministerios de Seguridad y Desarrollo (en aspectos de capacitación de recursos humanos y equipamiento). Si bien estas experiencias poseen un carácter incipiente, parecen estar logrando resultados satisfactorios.

En lo que hace a la Categoría denominada *“Utilidad de los instrumentos de planificación existentes”*, es posible destacar la existencia de diversas iniciativas que poseen metas físicas a alcanzar en plazos bien determinados. Algunas propuestas consisten en dotar a las instituciones educativas de cuatro plantas fotovoltaicas este año o construir 500 sillas de ruedas y 500 sillas posturales en el 2017. Otros objetivos de estas características pueden encontrarse en iniciativas como el intercambio entre escuelas técnicas (adquirir dos minibuses y dos camionetas para el traslado de estudiantes).

Quizá la mayor problemática en términos de gestión esté relacionada con la eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas. Los recursos humanos son escasos y la infraestructura se encuentra en un estado de deterioro y obsolescencia tecnológica. De todas formas, se resalta que los docentes poseen una formación sólida desde el punto de vista técnico aunque requieran una actualización de sus habilidades pedagógicas. Actualmente, existe una vía de solución ya que se ha abierto la posibilidad de hacer contrataciones de personal.

Por último, se define el indicador de *“Desempeño y focalización de los programas ejecutados”*. En este sentido, se manifiesta que las iniciativas están dirigidas al universo de alumnos en su totalidad por lo que es imposible evaluar la gestión en términos de focalización o implementación de criterios de elegibilidad.

En lo que hace al desempeño de los programas existentes, surge de las entrevistas que se presentan algunas problemáticas de superposición entre las tareas de directivos y docentes debido a la falta de integración entre los diferentes estamentos educativos. En relación a ello, la Dirección advierte sobre la necesidad de formación de los directivos de las instituciones educativas en facetas como el liderazgo y la coordinación.

Por otro lado, existe la intención de realizar un seguimiento de la inserción laboral de los egresados de escuelas técnicas (propuesta enmarcada dentro del Régimen General mencionado con anterioridad). Adicionalmente, existe una identificación de los sectores productivos prioritarios para la formación de los estudiantes: el sistema turístico y gastronómico, el foresto-industrial y el minero-metalúrgico. El área de Educación Técnica no posee estimaciones sobre la cantidad de puestos de trabajo que pueden generarse en estas ramas pero sí el Ministerio de Producción.

Atento a este diagnóstico, las calificaciones del desempeño de la Administración Pública provincial en cada uno de los indicadores y dimensiones mencionados, de acuerdo a la metodología PEFA, se expone a continuación. Concretamente, se utilizará el método del promedio (M2) que consiste en evaluar cada dimensión por separado, obtener el promedio aproximado de las mismas y asignar este valor al indicador como calificación global.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	C	C			C
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	B	B			B
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	B	B	C	C	C+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	C			C

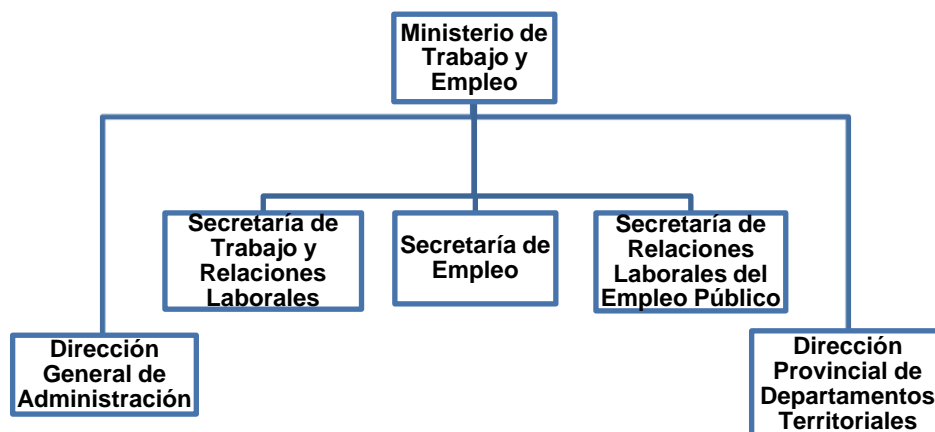
#### **V.2.3.5.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía**

##### **Estructura orgánica e institucional**

La promoción del empleo y la capacitación laboral en la provincia de Jujuy está a cargo del Ministerio de Trabajo y Empleo (específicamente a través de la Secretaría de Empleo). Es función de este organismo el diseño e implementación de diferentes políticas destinadas a aumentar las oportunidades de ingreso al mercado de trabajo formal a través del desempeño en empresas privadas, cooperativas o mutuales.



### Organigrama Ministerio de Trabajo y Empleo de la Provincia de Jujuy



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Trabajo y Empleo de la Provincia de Jujuy*

#### ***Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía***

En este aspecto, se analiza la gestión de programas en aspectos directamente relacionados con acciones de empleo y capacitación laboral a través de la observación de los tres indicadores fundamentales propuestos para la observación de la gestión de programas, construidos mediante la utilización de la metodología PEFA; relevados a través de entrevistas realizadas con los funcionarios y la remisión de cuestionarios enfocados sobre cada temática.

Así, en lo que refiere al indicador “*Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*” es posible extraer algunas conclusiones significativas. En primera instancia, cabe aclarar que la provincia de Jujuy no tiene programas de empleo propios sino que ejecuta los que provienen del Gobierno Nacional. De todas formas, se destaca que existen algunos fondos propios para ejecutar programas locales, que serían impulsados por medio de leyes provinciales. La intención es incluir a algunos ex beneficiarios de planes de entrenamiento laboral nacionales utilizando alguna iniciativa similar al Programa Primer Paso (PPP) de la provincia de Córdoba.

De las entrevistas surgen comentarios bastante críticos por parte de los funcionarios actuales respecto a la gestión anterior en aspectos referidos a la falta de eficiencia de los mecanismos de control de los programas y la asignación arbitraria de los mismos (en base a criterios de afinidad política y no socio-económicos). Concretamente, se menciona la experiencia del programa de las “Cuartas” (dirigido a trabajadores de la cosecha de la caña de azúcar con el objetivo de que adquieran empleos con mejores condiciones). Esta política discriminatoria se ha ido corrigiendo en la gestión actual, incluyendo a nuevos beneficiarios en situación de vulnerabilidad.

En lo que refiere a la articulación público-privada, se perciben algunas señales alentadoras. Un proyecto de la Secretaría consistente en establecer un convenio con un grupo de jóvenes

empresarios de la provincia que han registrado la marca “Generar” con el fin de fomentar la actividad privada local. Los funcionarios aspiran a compartir el uso de la marca y trabajar de manera conjunta con estos emprendedores.

Por otro lado, con respecto al indicador de *Utilidad de los instrumentos de planificación*, se advierten serias problemáticas desde la Secretaría. Una de ellas está relacionada a la dificultad de coordinar el trabajo con la Unidad de Gestión establecida por el Gobierno Nacional. Actualmente, se está avanzando en una mejor comunicación pero existe una fuerte reticencia por parte de la Unidad para compartir sus bases de datos y facilitar la integración de los sistemas. Esta problemática se ve parcialmente socavada a través de los cruces de datos con la ANSES o el Ministerio de Trabajo de la Nación.

El mayor cuestionamiento que los funcionarios realizan a la Unidad de Gestión consiste en su falta de conocimiento de la realidad provincial y el ejercicio de un rol más político que técnico. Un ejemplo está dado por la inclusión de profesionales que se desempeñan como “capacitadores” dentro del Estado además de su desempeño en un empleo particular. Esto trae inconvenientes relacionados a dos aspectos: el sobredimensionamiento de la estructura estatal y el desvío de fondos hacia sectores de ingresos medios o altos. Esta última cuestión está más bien relacionada a la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*. En vías de encontrar una solución a estas problemáticas en la gestión, la Secretaría aspira a la creación de un sistema de gestión único para todos los organismos y de protocolos de procedimiento que colabore con una ejecución más transparente de los programas.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	C	C			C
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	C	B			C+
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	D			D+

### V.2.3.6. Santiago del Estero

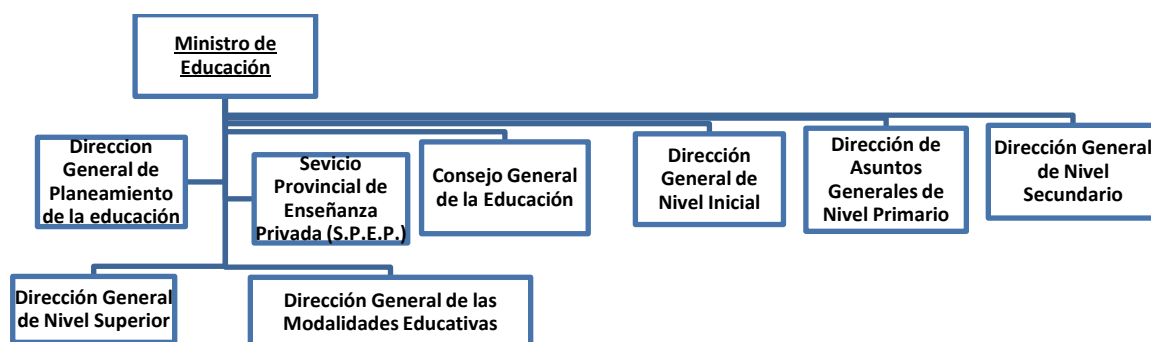
#### V.2.3.6.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo

##### *Estructura orgánica e institucional*

En la provincia de Santiago del Estero el Ministerio de Educación se encuentra conformado por seis Direcciones Generales avocadas a tareas de Planeamiento de la Educación; Nivel Inicial; Asuntos Generales del nivel Primario; Nivel Secundario; Nivel Superior; y otras Modalidades educativas.

A estas direcciones se suma, como es común observar en las distintas provincias de Argentina, al Consejo General de Educación, además del Servicio Provincial de Enseñanza Privada (S.P.E.P.).

#### Organigrama Ministerio de Educación de la Provincia de Santiago del Estero



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Educación de Santiago del Estero.*

##### *Evaluación de indicadores de la gestión educativa*

En lo que respecta a la Categoría *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*, es posible advertir que la Ley Provincial de Educación (6.876) es la que estipula los lineamientos generales de política educativa. Paralelamente, existen Protocolos entre organismos nacionales y el Ministerio de Educación de la provincia para la ejecución de otros programas o líneas de acción.

El Ministerio implementa diferentes iniciativas en las siguientes áreas: reinserción educativa (Plan Fines, Centro de Actividades Juveniles, Ponele título a tu secundaria, coros y orquestas), comedores escolares (Programas de Desayuno Fortificado y remesas), fortalecimiento de la educación técnica (Mejora Integral de la Educación Técnico Profesional a través de la Resolución 283/2016 del Consejo Federal de Educación), ayudas económicas a los establecimientos educativos y trayectoria educativa (Plan de Mejora Institucional).

Estos programas están monitoreados y controlados tanto por representantes de la provincia como de la Nación y la mayoría de ellos es auditada por el Tribunal de Cuentas provincial y la SIGEN. Adicionalmente, los programas que han recibido financiamiento internacional (como el PROMEDU o el PROMER) han sido sometidos a procesos de evaluación externa y certificación de calidad.

Algunas iniciativas prevén mecanismos de articulación con otros niveles de gobierno así como con organizaciones del sector privado. Los funcionarios del Ministerio consideran que la comunicación institucional es fluida y los esfuerzos conjuntos son fructíferos. Este trabajo conjunto es instrumentado a través de la firma de Convenios Marcos de Cooperación Técnica (por ejemplo, el Convenio Red Escuelas en el que participan el Ministerio de Educación, el Ministerio de la Producción y el INTA destinado a convertir a las Escuelas Agropecuarias en puntos focales de capacitación y transferencia de tecnología para el desarrollo local). Las mesas intersectoriales e interinstitucionales también funcionan como mecanismos de articulación.

Se destaca que el 70% de los programas vinculados a la educación común prevé instancias de articulación con el sector productivo y organizaciones sociales. Por otro lado, el 100% de los programas de Educación Técnica está articulado con este sector. Las prácticas profesionalizantes constituyen el principal mecanismo destinado a este fin.

Al igual que en otras provincias, el Consejo Provincial de Educación, Trabajo y Producción (COPETyP) funciona como nexo entre el universo educativo y el de la producción con el objetivo de diseñar estrategias de aprendizaje apropiadas y compatibles con el perfil productivo de la provincia.

En relación a la Categoría *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*, se observa que los programas siguen una planificación anual y son sometidos a evaluaciones de proceso y logro de objetivos. En este sentido, se realizan relevamientos anuales de algunos indicadores de proceso con el objetivo de fortalecer la trayectoria educativa de los estudiantes (por ejemplo, nivel de desempeño o tasa neta de escolarización).

La capacidad de gestión del organismo en relación a las metas establecidas parece ser apropiada ya que se han registrado avances en el cumplimiento de las mismas.

Por último, es posible apreciar algunas cuestiones de interés referidas a la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*. En primer lugar, se advierte que el Ministerio de Educación provincial no publica información vinculada a los objetivos y propuestas de implementación de políticas ni posee sistemas informáticos de seguimiento integral de la gestión.

Tampoco existen seguimientos respecto a la inserción laboral de los egresados de la educación técnica aunque sí se evalúa el desempeño docente a través del Relevamiento Anual.

En lo referido a recursos humanos, se manifiesta una necesidad de capacitación en planeamiento y algunas instancias de formación líneas de acción específicas. Además, se requiere el desarrollo e implementación de sistemas informáticos para sistematizar la información.

En lo que hace a la focalización, se expresa que todos los programas prevén criterios de elegibilidad de los beneficiarios y no presentan inconvenientes en cuanto a su implementación.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	B	C			C+
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	B				B
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	B	B			B

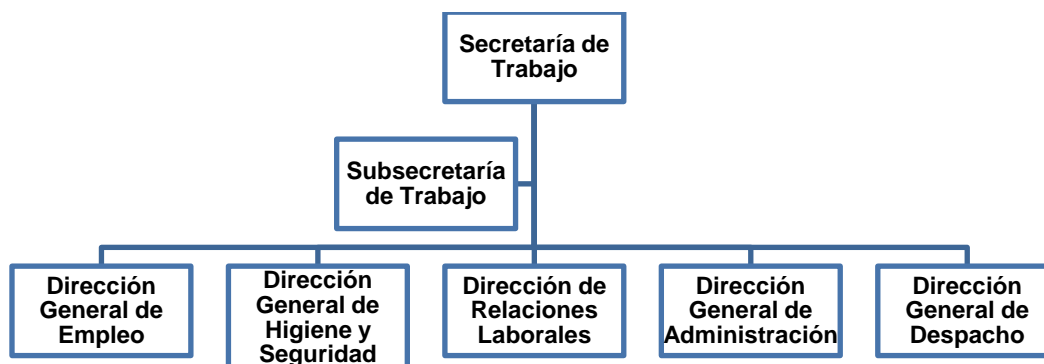
#### **V.2.3.6.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía**

##### **Estructura orgánica e institucional**

La ejecución de políticas de fomento del empleo y capacitación laboral en la provincia de Santiago del Estero es llevada a cabo por la Secretaría de Trabajo en el marco de las funciones otorgadas por la Ley Provincial Nº 7009.

De este organismo depende la Subsecretaría de Trabajo que tiene a su cargo tres Direcciones Generales: Relaciones Laborales, Higiene y Seguridad Laboral y Empleo. Esta última repartición es la destinada a la promoción del empleo y el diseño y ejecución de los programas.

### Organigrama de la Secretaría de Trabajo de la Provincia de Santiago del Estero



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial de la Secretaría de Trabajo de la Provincia de Santiago del Estero.*

#### ***Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía***

En primer lugar, se contemplan los diferentes indicadores de la Categoría denominada *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*. Cabe aclarar que la Secretaría trabaja de manera conjunta con la Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE) a través de un convenio para dictar cursos de capacitación en diferentes oficios (concretamente, a través de Escuela de Artes y Oficios). Estos cursos tienen una duración aproximada de ocho meses y están dirigidos a una amplia gama de actividades como la reparación de ciclomotores y celulares, la informática y la albañilería.

La Universidad posee un rol sumamente relevante ya que fue la encargada de realizar un estudio de demanda de capacitaciones en el interior a través del intercambio con diversos actores sociales (intendentes, comerciantes, etc.). Estas iniciativas se enmarcan dentro del “Programa de Capacitación para el Interior Provincial”.

Por otro lado, la UNSE funciona como un organismo de control ya que toma asistencia a los participantes de los cursos y califica su desempeño. Actualmente, se está en tratativas para ejecutar algunos programas nacionales a través del Instituto Nacional de Educación Técnica (INET) y se trabaja de manera conjunta con la Gerencia de Empleo Nacional y el COPETyP.

Adicionalmente, se percibe una vinculación importante con las administraciones municipales y con organizaciones no gubernamentales y clubes para detectar las necesidades de la población u otorgar espacio para dictar las capacitaciones. Por último, existen diferentes instancias de articulación con los organismos de otras provincias del NOA (Jornadas Regionales de Políticas de Empleo).

En lo que refiere a la Categoría *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*, se advierten algunas problemáticas como la falta de personal técnico y la ausencia de metas físicas claras. La Secretaría cuenta con un único ingeniero dedicado al desarrollo de sistemas (por

ejemplo, para el seguimiento de la inserción laboral de los egresados de los cursos). Algunas posibilidades en evaluación son la contratación directa de un equipo externo o la implementación de un nuevo convenio con la Universidad. Con respecto a las metas, se verifica una alta asistencia a los cursos pero no existen objetivos transparentes contra los que se pueda contrastar el desempeño.

Con respecto a la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*, es posible detectar algunas problemáticas claras. Una de ellas está relacionada a la ausencia de criterios de elegibilidad de los beneficiarios. Las capacitaciones están destinadas al público en general y los costos son enteramente cubiertos por la Secretaría.

Por otro lado, existe una directiva proveniente de la Gobernación de la Provincia de privilegiar al interior provincial y a aquellos que no hayan recibido ningún tipo de oferta educativa o estén en condición de desempleo. Sin embargo, estas condiciones no están formalizadas ni se verifican a través de cruces de datos con otras dependencias (por ejemplo, la ANSES) para obtener un perfil del beneficiario de la capacitación. En consecuencia, existe un riesgo alto de asignar los recursos de manera inequitativa e ineficiente.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	C	C			C
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	D	D+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	D	D			D

## V.2.3.7. Misiones

### V.2.3.7.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo

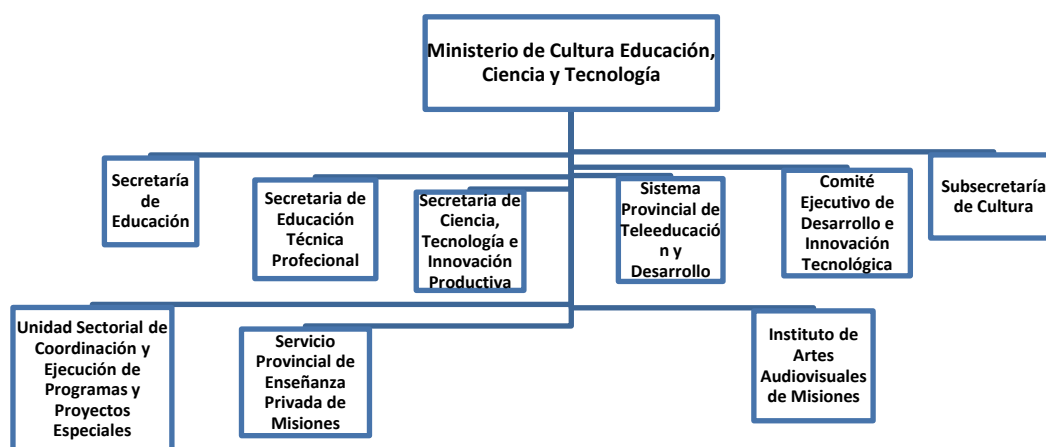
#### *Estructura orgánica e institucional*

En la provincia de Misiones, el Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología se estructura en tres Secretarías fundamentales entre las que se incluye a la Secretaría de Educación, Educación Técnica Profesional y la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

A estas dependencias se le añade el Sistema Provincial de Teleeducación y Desarrollo; el Comité Ejecutivo de Desarrollo e Innovación Tecnológica; la Subsecretaría de Cultura; el Instituto de Artes Audiovisuales de la Provincia; la Unidad Sectorial de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos Especiales; y el Servicio Provincial de Enseñanza Privada.

Entre estos organismos, se reparten la responsabilidad de la gestión educativa y cultural de la provincia en todos sus múltiples y variados aspectos, destacándose la trascendencia de contar con una dependencia – como lo es la Unidad Sectorial de Coordinación y Ejecución de Programas y Proyectos Especiales – dedicada de lleno a la gestión y seguimiento de programas educativos complementarios a la educación tradicional.

#### **Organigrama Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología**



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología de la provincia de Misiones*

#### Evaluación de indicadores de la gestión educativa

En lo que respecta a la Categoría *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*, puede apreciarse que la educación técnica en la provincia de Misiones es gestionada en base a los lineamientos establecidos por la Ley Nacional de Educación Técnico Profesional N°



26.058 y la Ley Provincial Nº 160 de Fortalecimiento de la Educación Técnica de la provincia de Misiones.

Por otro lado, las resoluciones del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) también constituyen parte fundamental del marco normativo y son permanentemente actualizadas por la Mesa Federal de Educación Técnica que reúne a referentes de cada una de las jurisdicciones.

A nivel provincial, forman parte de la reglamentación los decretos del Poder Ejecutivo, las resoluciones del Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología y las del Consejo General de Educación. Este último organismo posee carácter constitucional y colegiado. Sus autoridades se renuevan cada cuatro años y requieren acuerdo legislativo.

Cabe destacar que la Ley Nº 160 establece metas para la expansión del sub-sistema educativo técnico en un plazo de diez años a partir del 2013. Entre las mismas se encuentra la de llevar al menos una escuela técnica y/o agrotécnica a cada municipio. Actualmente, el 75% del total de municipios cuenta con una oferta educativa de estas características.

En relación a los mecanismos de control, se destacan la rendición de cuentas ante los organismos nacionales y los requerimientos de aprobación previa de los gastos a nivel provincial (así como controles posteriores y auditorías). Estas instancias están vinculadas al Plan de Mejora de la Educación Técnica dependiente del INET.

Con respecto a la articulación entre diferentes niveles de gobierno, la Subsecretaría de Educación Técnica detenta la representación jurisdiccional del INET y ejecuta recursos que provienen tanto del presupuesto nacional como del provincial. Se advierte que existen algunas demoras por parte del INET en el envío de fondos. Adicionalmente, existen casos de colaboración por parte de los municipios que ceden terrenos para la construcción de escuelas. Otros casos de trabajo conjunto con el Gobierno Nacional están dados por la vinculación con la ANSES, la Dirección de Escuelas Agrarias y Rurales (dependiente del Ministerio de Agroindustria) y el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECyT).

Por otro lado, desde la Subsecretaría se manifiesta que existe algún grado de superposición con las tareas del Ministerio de Trabajo en el campo de la formación profesional.

En relación al intercambio con organizaciones del sector privado o la sociedad civil, se destacan los siguientes ámbitos formales: el Consejo Provincial de Educación, Trabajo y Producción (COPETyP), las prácticas profesionalizantes de los alumnos (aunque sólo el 15% de los mismos está participando de esta actividad). En consecuencia, se considera que puede avanzarse en estas instancias de articulación.

En cuanto a la Categoría *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*, es posible resaltar la existencia de metas físicas en materia de infraestructura y oferta educativa (ya mencionadas al referirse a la Ley Nº 160). Asimismo, existe un plan estratégico de infraestructura escolar para implementar estos objetivos y hacer un seguimiento posterior.

La capacidad de gestión de la Subsecretaría parece ser buena en relación al logro de las metas planteadas. Las iniciativas se desarrollan a través de cinco campos programáticos con distintas líneas de acción. Por otro lado, el organismo ha establecido objetivos adicionales en cuanto a la rendición de fondos por parte de las instituciones educativas y se han implementado mecanismos de asesoramiento a través de equipos territoriales para lograr este fin (sobre todo en lo referido a sistemas online de rendición).

La última Categoría a considerar es la de *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*. En primer lugar, se destaca que el Ministerio de Cultura, Educación, Ciencia y Tecnología participa anualmente del Relevamiento Anual (RA) implementado por el Gobierno Nacional. A partir de la información obtenida se construyen indicadores de todos los niveles y modalidades del sistema educativo en general y la educación técnica en particular.

Además, existen metas anuales relacionadas a la gestión y la inversión resumidas en un plan estratégico a tres años (así como aquellas vinculadas al rendimiento académico de los alumnos y la graduación en todos los niveles).

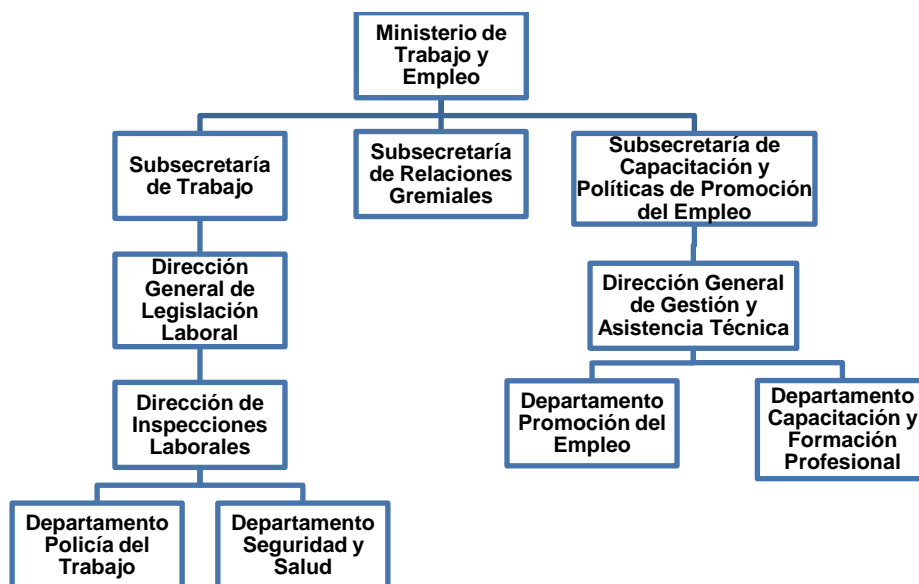
<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	C			C+
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	B	C			C+
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	B				B
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	D	D	D+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	D			D+

### V.2.3.7.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía

#### Estructura orgánica e institucional

La implementación de políticas de empleo e inclusión laboral en la provincia de Misiones se encuentra a cargo del Ministerio de Trabajo y Empleo, más específicamente en el ámbito de la Subsecretaría de Capacitación y Políticas de Promoción de Empleo. Esta última repartición comprende una Dirección General de Gestión y Asistencia Técnica de la que dependen dos Departamentos: Promoción del Empleo y Capacitación y Formación Profesional.

#### Organigrama del Ministerio de Trabajo y Empleo de Misiones



Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Trabajo y Empleo de la provincia de Misiones

#### Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía

Con respecto a la Categoría definida como *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*, es posible advertir que ninguno de los programas ejecutados por la Subsecretaría se encuentra instrumentado a través de una ley provincial u otro marco normativo formal. Sin embargo, esta situación no impide que esta repartición trabaje articuladamente con organismos nacionales. En este sentido, parece existir una clara división de tareas y de la población objetivo que evita la superposición de esfuerzos y recursos. Concretamente, se hace referencia al programa nacional Progresar y la intención de la Provincia de asistir a quienes quedan excluidos del mismo.

Por otro lado, surge del testimonio de los funcionarios que la relación con otras dependencias del Gobierno Provincial es fluida y constructiva. Un ejemplo es el Plan Mamá, implementado en conjunto con el Ministerio de Salud Pública, dirigido a la capacitación en oficios y asistencia de madres en situación de vulnerabilidad.

Un punto que debe destacarse es la función de los municipios y las asociaciones civiles como receptores de la demanda de programas de empleo y capacitación. Debido a su mayor cercanía a la población objetivo, estas organizaciones trasladan las necesidades directamente a la Subsecretaría, que simplemente ejecuta los cursos y las instancias de formación. Esta vinculación no se refleja con el sector privado o empresarial ya que el objetivo principal consiste en la generación de autoempleo.

Esta política de delegación puede presentar algunos riesgos como la falta de control de contraprestaciones por parte de la Subsecretaría o la ausencia de criterios concretos de elegibilidad de los beneficiarios. Se aprecia que la verificación de asistencia a los cursos es implementada por otros organismos o Ministerios.

En lo que hace a la Categoría *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*, se perciben algunas señales alarmantes. En primer lugar, la Subsecretaría no posee indicadores de desempeño de los programas ni realiza seguimientos de tipo cuantitativo en base a metas y plazos bien establecidos. De hecho, los funcionarios expresan que la gestión está dirigida por la intuición o el contacto cotidiano con los posibles beneficiarios. Por otro lado, tampoco existen bases de datos propias aunque sí se utiliza información provista por el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC). Adicionalmente, se advierte que los recursos humanos y la infraestructura son insuficientes para atender a la demanda de programas de la provincia.

Por último, cabe realizar algunas menciones relacionadas a la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*. Anteriormente, se advirtió sobre la ausencia de criterios de elegibilidad o focalización para la selección de beneficiarios más allá de los establecidos externamente por organismos como los municipios, el Ministerio de Desarrollo Social o los Consejos Locales. Además, no se han realizado evaluaciones de impacto o desempeño de los programas en los últimos años.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	C				C
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	C			C+
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LLOS</b>						

PROGRAMAS EJECUTADOS						
3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas	M2	C	C	C	C	C
3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados	M2	C	C			C

## V.2.3.8. Entre Ríos

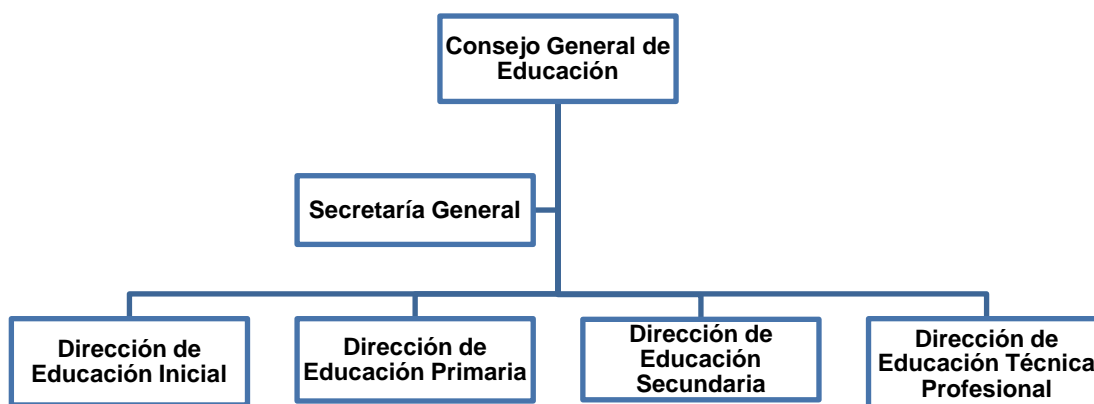
### V.2.3.8.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo

#### Estructura orgánica e institucional

La gestión educativa en la provincia de Entre Ríos se encuentra a cargo del Consejo General de Educación. Este organismo establece las líneas de acción a seguir a través de resoluciones así como del seguimiento de indicadores de la calidad educativa y desempeño de los alumnos.

La definición de un Plan Jurisdiccional constituye la principal herramienta de gestión para la Secretaría General y las Direcciones que conducen las diferentes modalidades de la educación provincial (inicial, primaria, secundaria, técnica y demás).

#### Organigrama del Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos



Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del **Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos**

#### Evaluación de indicadores de la gestión educativa

En lo que refiere a la Categoría denominada *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*, puede destacarse que la gestión de la educación técnica sigue los lineamientos señalados por la Ley Nacional que lleva más de 10 años en vigencia. En base a los mismos se

encomiendan directivas específicas a las instituciones educativas y se elabora el Plan Jurisdiccional (a través de una resolución del Consejo General de Educación).

Con respecto al funcionamiento de los mecanismos de control, parece existir un rol activo del Tribunal de Cuentas que realiza auditorías operativas y de rendición de cuentas. Dentro de la misma Dirección de Educación Técnica existe una Unidad Ejecutora que desempeña tareas similares (ambos organismos trabajan de forma articulada y sin rispideces). Cabe destacar que los fondos también se rinden ante la Mesa Federal del Instituto Nacional de Educación Técnica (INET).

En lo que hace a la articulación, la Dirección posee una buena relación institucional con el INET y logra trabajar de manera coordinada. Por otro lado, también existen vinculaciones con el sector privado de la provincia. Un ejemplo es el convenio establecido con la Unión Industrial de Entre Ríos para que los docentes y directivos visiten diferentes plantas de producción.

Además, el Consejo Provincial de Educación, Trabajo y Producción (CoPETyP) realiza reuniones seis veces al año y funciona como un vínculo entre el mundo del trabajo y las instituciones educativas formulando recomendaciones relacionadas con el perfil del egresado requerido por el sector productivo. La segunda Categoría de análisis es la denominada *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*. Quizá la mayor problemática detectada aquí esté constituida por la obsolescencia de la infraestructura y equipamiento de trabajo (esencialmente computadoras y software informático necesario para la gestión).

Por último, con respecto al *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*, se advierte que la provisión de insumos y herramientas está dirigida a todos los inscriptos en las escuelas técnicas y no se han establecido criterios de elegibilidad de los beneficiarios. En cambio, sí existen indicadores de desempeño y estadísticas elaboradas por el Consejo destinadas a evaluar el cumplimiento de las metas periódicas. Además, algunas escuelas implementan seguimientos de la inserción laboral o trayectoria educativa de los egresados y la intención es que esta política se extienda a todas las instituciones.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	B	C			C+
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C

<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	B	B	C	C	C+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	C	C			C

#### *V.2.3.8.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía*

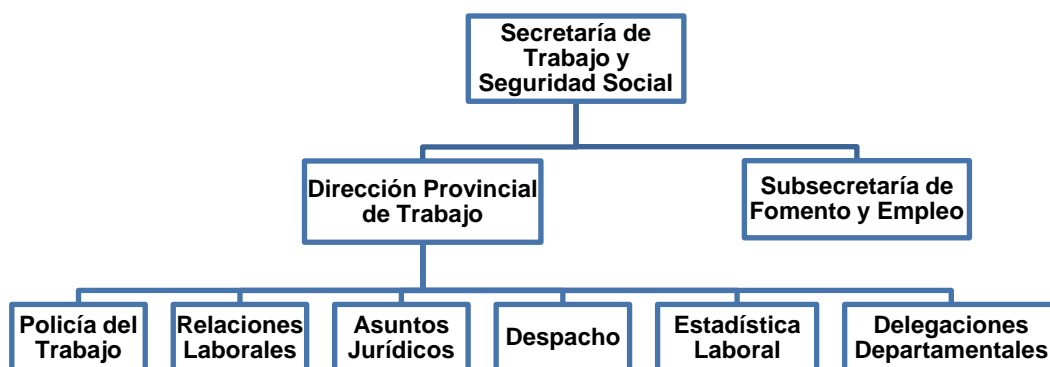
##### *Estructura orgánica e institucional*

El organismo encargado de implementar programas de empleo y capacitación laboral en la provincia de Entre Ríos es la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. Esta repartición se divide en dos grandes áreas: la Dirección Provincial de Trabajo (de la que dependen la Policía del Trabajo, Relaciones Laborales, Asuntos Jurídicos, Despacho, Estadística Laboral y las Delegaciones Departamentales) y la Subsecretaría de Fomento y Empleo.

Precisamente, es ésta última la responsable de llevar a cabo el diseño y ejecución de políticas dirigidas a la creación de empleo decente y compatible con las necesidades productivas de la provincia. La Subsecretaría de Fomento y Empleo fue creada como respuesta a la situación de emergencia ocupacional que enfrentaba la provincia entre los años 1995 y 1996.

El principal programa implementado tenía una línea de asistencia directa y otra de capacitación laboral. A medida que la crisis se fue sorteando y la economía retomó un sendero de mayor estabilidad, la faceta asistencial fue perdiendo peso y se otorgó mayor importancia a la capacitación y los incentivos para la formación profesional. Finalmente, en el año 2013, se instrumentaron estas reformas a través del decreto 1793 y la iniciativa fue denominada “Entre Ríos Trabaja”.

#### **Organigrama de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social**



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia de Entre Ríos*

### *Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía*

En relación a la a Categoría del cuestionario denominada *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*, es posible destacar algunos aspectos del ya mencionado programa “Entre Ríos Trabaja”. La implementación del mismo se realiza de manera diferenciada según los requerimientos de mano de obra de cada localidad provincial y existe un trabajo coordinado con otros niveles de Gobierno con el objetivo de evitar la superposición de esfuerzos y la asignación ineficiente de recursos.

Por otro lado, existen otras iniciativas de articulación como el convenio con el Ministerio de Trabajo de la Nación para otorgar incentivos a las empresas que se radiquen en la provincia así como el subsidio de parte del salario para las que incorporen trabajadores a su plantilla. Un ejemplo adicional está constituido por las transferencias a organizaciones no gubernamentales, fundaciones y demás organizaciones de la sociedad civil que ejecuten cursos de capacitación. Estos fondos están destinados a la adquisición de equipamiento, insumos y herramientas.

En lo que refiere a los mecanismos de control, surge de las entrevistas que el principal instrumento lo constituye la planilla de asistencia mensual a los cursos. El presentismo es una condición para liberar los pagos de las becas y subsidios. Adicionalmente, los funcionarios realizan inspecciones sorpresivas a las diferentes instancias de capacitación para verificar el cumplimiento de las condiciones. A fin de año, se entregan certificados a quienes hayan participado de los cursos y se organiza una exposición de los productos elaborados y las habilidades adquiridas por los participantes. Este último evento funciona como un mecanismo de evaluación de la efectividad de las capacitaciones.

Más allá de herramientas específicas de control, se destaca la rendición de cuentas que todas las instituciones que manejan fondos públicos deben realizar ante el Tribunal de Cuentas y la Contaduría General de la provincia.

Retomando la temática de la articulación interjurisdiccional, cabe realizar algunas precisiones. En términos institucionales, el intercambio se da través de la comunicación con la Gerencia de Empleo del Ministerio de Trabajo nacional y cada Oficina de Empleo municipal. Los funcionarios son conscientes de que la superposición de esfuerzos puede conducir a la desprotección de amplios sectores de la población y la excesiva asignación de beneficios a otros. Por esta razón, las autoridades se dividen el trabajo por zona geográfica.

La articulación se da, fundamentalmente, con los programas nacionales Progresar y Jóvenes con Más y Mejor Trabajo. Además, parece existir un trabajo conjunto eficiente con otros ministerios provinciales como el de Desarrollo Social y el de Producción.



Con respecto a la Categoría *Utilidad de los instrumentos de planificación* existentes, la mayor problemática de gestión se da en términos de la capacidad de la estructura administrativa para ejecutar los programas. Se advierte que el Estado recibe una demanda muy importante de asistencia ya que el mercado laboral se muestra impotente para absorber a una parte significativa de la oferta de trabajo. En este sentido, los recursos humanos y materiales raramente son suficientes pero se prioriza la asistencia a los sectores más vulnerables y que se hayan desalentados respecto a la búsqueda de empleo.

Por último, en relación a la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*, es posible destacar la existencia de criterios de elegibilidad bien definidos para seleccionar a los beneficiarios. La sociedad civil (Unión Industrial, sindicatos) y los municipios cumplen un rol importante como intermediarios para detectar a los sectores con mayores necesidades de cada localidad. Además, exceptuando a los programas de formación profesional, todas las iniciativas poseen como población objetivo a los desocupados.

El control de esta condición se implementa a través del cruce con bases de datos de la ANSES y sólo se permite que los beneficiarios de la AUH accedan también a los beneficios de la provincia. Por otro lado, no se han realizado evaluaciones de impacto de los programas a nivel provincial debido a la falta de recursos pero existe interés por implementar iniciativas de estas características en el futuro.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	B	B			B

### V.2.3.9. Río Negro

#### V.2.3.9.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo

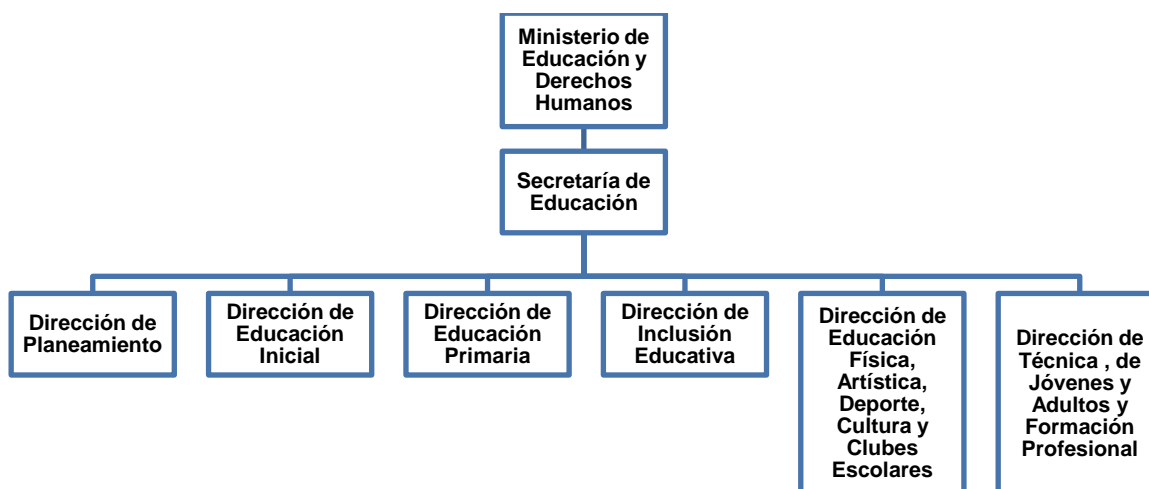
##### *Estructura orgánica e institucional*

La política educativa en la provincia de Río Negro es conducida por el Ministerio de Educación y Derechos Humanos en conjunto con el Consejo Provincial de Educación, en línea con lo establecido por la Ley Orgánica de Educación N° 4819. Resultan de particular interés los incisos h) e i) del artículo 10 referidos a la formación de los estudiantes en miras a la conformación de un “modelo productivo sustentable” y la “vinculación efectiva con los procesos científicos, tecnológicos, de desarrollo e innovación productiva”.

En este marco, la Ley 4819 detalla en su Título 4 las diferentes modalidades de la educación en la provincia incluyendo a la Educación Técnica en el Capítulo III. La misma está alineada a la Ley Nacional 26.058 y contempla la formación de técnicos de nivel medio y superiores y la vinculación de las instituciones educativas con el sector productivo.

La estructura del organismo está conformada por las Secretaría de Educación y General que tienen a su cargo una variedad de Direcciones destinadas a la conducción de cada modalidad.

#### **Organigrama del Ministerio de Educación y Derechos Humanos de la provincia de Río Negro**



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Educación y Derechos Humanos de la provincia de Río Negro.*

##### *Evaluación de indicadores de la gestión educativa*

En lo referido a la Categoría denominada *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*, se aprecia que la provincia posee un elevado grado de articulación con el sector productivo formalizado a través de convenios.

Así, es posible destacar la vinculación con compañías como INVAP, Altec y otras pertenecientes a una diversidad de sectores como el agropecuario (en el Alto Valle), los hidrocarburos, la programación informática, la electrónica y la hotelería y gastronomía. Adicionalmente, se trabaja de manera articulada con otros organismos del sector público como los municipios o el EPRE.

La modalidad que adquieren estos convenios está dada, fundamentalmente, por pasantías y capacitaciones. Estos programas se ejecutan en el marco de los Planes de Mejora Jurisdiccional del INET implementados por la Unidad Ejecutora Jurisdiccional. Un punto relevante consiste en la existencia de tutorías para los estudiantes que inician su trayectoria educativa.

Con respecto a la Categoría *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*, se advierte que la Dirección no cuenta con estadísticas o indicadores de desempeño más allá del seguimiento de la trayectoria de los estudiantes. Se manifiesta como una dificultad poder ubicar a los egresados y verificar su inserción laboral. Tampoco se establecen metas físicas a alcanzar en determinados períodos de tiempo (si bien se apunta al crecimiento de la cantidad de egresados y la ampliación de divisiones en los últimos años) ni se han realizado evaluaciones de impacto de los programas.

Adicionalmente, surge de las entrevistas que existe una insuficiente cantidad de recursos tanto desde el punto de vista técnico (equipamiento para las instituciones) como de docentes.

Por último, y en relación a la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*, se advierte que no existen criterios de elegibilidad para la selección de beneficiarios sino que los programas son dirigidos a la población estudiantil en su totalidad.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los</b>	M2	C	C			C

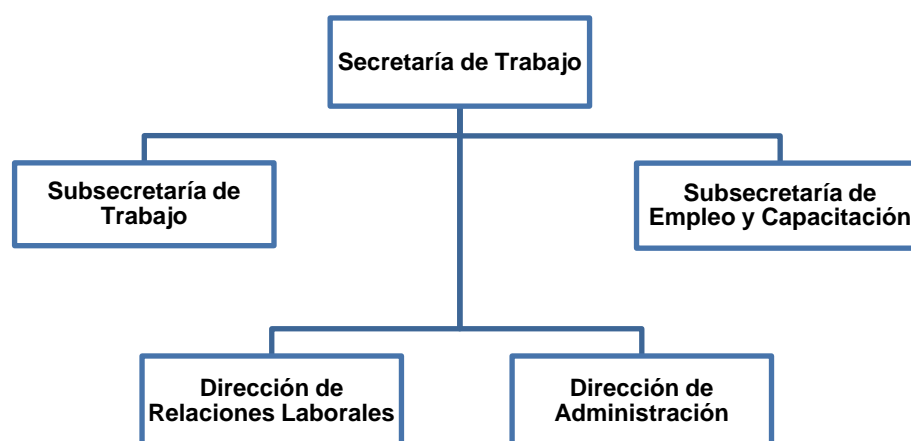
### *V.2.3.9.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía*

#### *Estructura orgánica e institucional*

La gestión de la política de inclusión laboral y promoción del empleo en la provincia de Río Negro es llevada adelante por la Secretaría de Estado de Trabajo. Particularmente, la Subsecretaría de Empleo y Capacitación posee un rol protagónico en la ejecución de varios de los programas diseñados.

Adicionalmente, existe una Subsecretaría de Trabajo encargada de la fiscalización y monitoreo del cumplimiento de la normativa laboral así como una Dirección de Relaciones Laborales y una Dirección de Administración.

#### **Organigrama de la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social**



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial de la Secretaría de Trabajo de la Provincia de Río Negro*

#### *Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía*

En lo referido a la Categoría denominada *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*, puede apreciarse que la mayoría de los programas ejecutados por la Secretaría están instrumentados a través de convenios y protocolos de trabajo ad hoc.

En cuanto a aquellas iniciativas que son implementadas en coordinación con el Ministerio de la Trabajo de la Nación existe un convenio marco para canalizarlas (por ejemplo, el programa Jóvenes con Más y Mejor Trabajo o los Programas de Inserción Laboral).

Actualmente, se está evaluando un proyecto de ley destinado a la creación de un Registro Único del Desempleado para unificar los sistemas de información y mejorar la gestión de los programas. Con respecto a las diferentes instancias de articulación con otros organismos del sector público, se destaca el convenio con el Ministerio de Educación para fomentar la terminación de los estudios secundarios y con la Agencia Crear (dependiente del Ministerio de Economía) que tiene como objetivo brindar apoyo a los emprendedores de la provincia (grupo heterogéneo en cuanto a la escala de la actividad). Asimismo, existen acuerdos con cámaras empresariales (Hotelería, Construcción, Comercio) y sindicatos para el dictado de capacitaciones en oficios.

En relación al control de los beneficiarios en cuanto al cumplimiento de sus contraprestaciones, existen diferentes mecanismos según el ámbito donde se realicen las capacitaciones. Cuando las mismas se desarrollan en conjunto con el Ministerio de Educación, se exige la presentación del Certificado de Alumno Regular cada dos meses y la institución realiza un control de la asistencia adicional. En cambio, si los cursos se desarrollan fuera de la escuela, se realizan visitas de seguimiento y monitoreo. En base al nivel de incumplimiento de los beneficiarios se establecen diferentes sanciones graduales que van desde una notificación hasta la suspensión o expulsión del programa (siendo esta la opción de última instancia). Adicionalmente, se rinden cuentas al Supremo Tribunal de Cuentas de la provincia que funciona como órgano auditor.

En lo que respecta a la Categoría *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes* es posible destacar que los programas establecen metas físicas que se verifican al final del dictado de los cursos en base a un análisis costo-beneficio. Es decir, se compara el monto per cápita de recursos financieros asignados con el total de egresados de las capacitaciones. En base a esta información se estima el grado de éxito de las iniciativas.

Por otro lado, se advierte que los recursos técnicos y humanos no son suficientes para que la Secretaría esté en condiciones de funcionar autónomamente. La intención es aumentar la densidad de la estructura en el futuro en base a las metas cuantitativas que se desea alcanzar (se ha previsto en el Presupuesto Provincial de 2017). Mientras tanto, se descansa sobre estructuras más consolidadas.

Con respecto a la última Categoría, *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*, es relevante el convenio con la Nación para la construcción de indicadores de desempeño de los programas. Este tema fue tratado en el Consejo Federal del Trabajo y un primer avance que se está implementando consiste en el cruce de datos de los beneficiarios con la ANSES.

Esencialmente, se observa el grado de inserción laboral de los egresados de los cursos (verificando si han comenzado a realizar aportes a la ANSES) y en qué ramas del sector productivo se da la misma. Así, se obtiene una medida adicional del éxito de las capacitaciones. Si bien no se han realizado evaluaciones de impacto de los programas existe la intención de incorporar esta técnica en el futuro.

En cuanto a la focalización, el universo de potenciales beneficiarios está constituido por desocupados, subocupados y trabajadores informales. Nuevamente, la certificación de estas condiciones por parte de la ANSES permite que el gasto social no se filtre a sectores que no pertenezcan a la población objetivo.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	B	B			B
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	B	B	C	C	C+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	B	B			B

## V.2.3.10. Tierra del Fuego

### V.2.3.10.1. Gestión educativa y educación para el desarrollo

#### *Estructura orgánica e institucional*

La gestión educativa en la provincia de Tierra del Fuego es implementada por el Ministerio de Educación en el marco de las competencias otorgadas por la Ley de Educación Provincial Nº 1.018 (inspirada en la Ley Nacional 26.206). Esta normativa establece la división del Sistema Educativo Provincial en cuatro niveles (Inicial, Primaria, Secundaria y Superior) y ocho modalidades (Técnico-Profesional, Artística, Especial, Permanente de Jóvenes y Adultos, Rural, Multicultural e Intercultural Bilingüe, Contextos de Privación de la Libertad y Domiciliaria y Hospitalaria).

En lo que refiere específicamente a la Educación Técnico-Profesional, las funciones y procedimientos están establecidos en el Capítulo I del Título III. El artículo 61 define a la Educación Técnica como “el proceso educativo sistemático que comprende la formación científica y tecnológica, relacionada con las actividades productivas que se realizan o se realicen en el ámbito provincial, propiciando el desarrollo sustentable y las capacidades orientadas al fortalecimiento ético ciudadano en su contexto sociocultural”.

Esta modalidad se aplica en los niveles secundario (con un ciclo básico de tres años y un ciclo orientado de cuatro) y superior.

#### *Evaluación de indicadores de la gestión educativa*

En lo que hace a la Categoría denominada *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*, se observa que la provincia ejecuta una serie de programas en el marco de la ley mencionada con anterioridad. Entre los mismos se encuentran el Programa de Fortalecimiento y apoyo escolar para nivel primario, el Plan Fines y Fines Tec., los comedores escolares y copa de leche, el Plan de alfabetización, Programas Socioeducativos y Educación Integral, Acreditación de espacios pendientes, Becas para los niveles de educación obligatoria y superior/universitaria y Conectar Igualdad.

Las becas prevén mecanismos de contraprestación por parte de los beneficiarios como la asistencia, la acreditación de una situación socioeconómica vulnerable y el rendimiento académico. Se advierte que los programas que presentan mayor dificultad para su ejecución son algunos de los que dependen de fondos nacionales. En esta situación se encuentran el Plan Fines, los programas socioeducativos y los dependientes del Instituto Nacional de Educación Técnica (INET). Se requiere un fortalecimiento de los procesos administrativos para evitar demoras que comprometan la satisfacción de las necesidades de los beneficiarios.

Los mecanismos de control funcionan a través del sometimiento de los programas a procesos de auditoría sobre la ejecución del gasto (a través de un circuito administrativo para su futura rendición). Por otro lado, los equipos de Supervisión de nivel y los técnicos del Ministerio llevan a cabo sus propios procesos de evaluación. Adicionalmente, el Ministerio de Educación de la Nación establece instancias de evaluación externa.

Con respecto a los mecanismos de articulación, existen dos instancias: financiamiento y gestión. En la primera, el Ministerio articula con la Nación los programas nacionales dependientes del INET, el Fines y Fines Tec y los socioeducativos. En la segunda, se implementa un programa denominado *La escuela sale de la escuela* en conjunto con el municipio de Tolhuin. Si bien puede mejorarse, parece existir una buena comunicación entre las diferentes partes que articulan su labor.

Por otro lado, se presentan algunas instancias de vinculación con organizaciones del sector privado y la sociedad civil. Una de ellas es la fabricación de mobiliario escolar con aserraderos locales a través del Centro de Investigación y Extensión Forestal Andino Patagónico (CIEFAP). También existen foros para discutir la oferta académica de la Educación Técnica con el sector privado así como intercambios a través del Consejo Nacional de Educación, Trabajo y Producción (CONETyP). Otros ejemplos los constituyen el programa conjunto con el Club de Leones relacionado a la salud visual de estudiantes del nivel inicial, la Fundación CENT 35, las Bibliotecas Populares o la Asociación Civil de la Policía “La mosca loca”.

La segunda Categoría analizada es *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*. Un punto a destacar es la existencia de metas físicas en varios proyectos de ampliación de la infraestructura educativa (construcción y ampliación de ocho nuevos jardines, cuatro gimnasios, un Politécnico, una escuela secundaria técnica, etc.). En relación a esto, los funcionarios manifiestan que el Ministerio posee una buena capacidad de gestión para alcanzar estos objetivos.

Por último, se analiza la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*. Una señal alentadora es que todas las reparticiones del Ministerio canalizan objetivos y propuestas de implementación de políticas a través de las Secretarías de Educación, Gestión y Auditoría y Planeamiento y Servicios. Además, los programas prevén una valoración del impacto relacionada a la cantidad de estudiantes beneficiados. Por otro lado, si bien no existen seguimientos específicos del desempeño docente en los niveles obligatorios, la Educación Superior (incluyendo la Técnica) posee mecanismos de revalidación de cátedras a través de concursos de antecedentes y oposición.

Con respecto a los recursos humanos, la principal necesidad manifestada es la de formación pedagógica para los no docentes que dictan clases en los niveles medio y superior así como la capacitación de los directivos en materia de gestión. En lo que refiere a infraestructura y equipamiento, se advierten requerimientos de conectividad, edificios e insumos para las prácticas profesionalizantes.

En términos de focalización, se advierte que el Programa de Becas provincial elabora un listado de beneficiarios según criterios de vulnerabilidad.



<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	B	C			C+
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	B				B
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	B	C	C	C	C+
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	B	B			B

#### **V.2.3.10.2. Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía**

##### **Estructura orgánica e institucional**

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social es el organismo que lleva adelante la promoción del empleo y la capacitación laboral en la provincia de Tierra del Fuego. Esta competencia se encuentra formalizada en la nueva Ley de Ministerios (1.060) sancionada a fines del año 2015.

La estructura orgánica está conformada por la Secretaría de Trabajo (de la cual dependen las Direcciones provinciales de Relaciones Laborales, Administrativa y Financiera y Coordinación Institucional y la Subsecretaría de Trabajo) y la Dirección Provincial de Relaciones Jurisdiccionales. Por otro lado, en el presente año se creó la Subsecretaría de Empleo en el marco de una reformulación institucional con la llegada del nuevo gobierno.

Por otro lado, la Ley 1.060 atribuye al Ministerio de Desarrollo Social el objetivo de atender las situaciones de riesgo y vulnerabilidad social en articulación con otros niveles de gobierno. El artículo 19 define que esta repartición posee a su cargo la coordinación de la política social del Estado provincial así como la elaboración de un sistema de información con indicadores de las diferentes políticas y programas provinciales.

### Organigrama del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Tierra del Fuego



*Fuente: Elaborado en base a la página web oficial del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Tierra del Fuego.*

### *Evaluación de indicadores de la gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía*

El aspecto más relevante a destacar en cuanto a la Categoría *Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas* consiste en el establecimiento de un convenio marco recíproco con el Gobierno Nacional.

El principal objetivo consiste en que la nueva Subsecretaría de Empleo se encuentre en condiciones de elaborar un perfil del beneficiario a través de la utilización de la plataforma informática del Ministerio de Trabajo de la Nación.

La falencia que la nueva administración detecta en los programas de años anteriores está dada por la acotada jornada laboral exigida a los beneficiarios (cuatro horas) y que los mismos se desempeñen en el Estado o en organizaciones no gubernamentales. La intención es readecuar la oferta de programas de capacitación de acuerdo a rangos etarios y ajustar los contenidos de manera que sean compatibles con la demanda del sector privado.

En lo que refiere al funcionamiento de mecanismos de control, los principales instrumentos están dados por los partes de asistencia a los cursos y las auditorías del Tribunal de Cuentas. Por otro lado, en cuanto a la articulación con otras jurisdicciones, se aprecia una relación institucional fructífera con el Gobierno Nacional así como un trabajo conjunto coordinado con otros Ministerios provinciales (por ejemplo, con el de Educación en la ejecución del Programa Fines). Además, parece existir una vinculación adecuada con el sector privado a través del rol de la Subsecretaría

como intermediario laboral entre quienes buscan empleo y las empresas o comercios (así como con cámaras empresarias como la Metal-mecánica o la de Comercio o las empresas electrónicas).

Por otro lado, en lo que refiere a las políticas sociales, se observa que el 50% de los programas del Ministerio de Desarrollo Social se encuentran implementados a través de una Ley Provincial (Pensión por Vejez, Graciables y Subsidios y Pensión Fuguina de Arraigo).

En cuanto a los mecanismos de control, la totalidad de los programas prevé mecanismos de control de cumplimiento de las contraprestaciones por parte de los beneficiarios. Es decir, se establecen requisitos claros y se realizan una evaluación profesional ex post (así como una verificación integral antes de otorgar el beneficio). Sin embargo, se advierte que el 50% de los programas (los que no están implementados a través de leyes provinciales) requieren avanzar en sus procesos de otorgamiento y seguimiento de los beneficiarios y los beneficios. Asimismo, la totalidad de las iniciativas son auditadas de manera previa y posterior a la ejecución del gasto y completan adecuadamente los procedimientos.

Un aspecto a destacar consiste en la buena articulación que existe entre este Ministerio y el Gobierno Nacional. Existe un convenio para la ejecución del Plan Alimentario Nacional y no se presentan inconvenientes de superposición (además de existir una comunicación institucional fluida).

En lo que refiere a la articulación con el sector productivo y organizaciones del tercer sector, se aprecia que un tercio de los programas prevé mecanismos de trabajo conjunto con cooperativas de trabajo, mutuales y emprendedores (con perspectivas de crecimiento). Además, un 60% de las iniciativas articula con el sector de capacitación y formación (instancias que se han completado en su mayor parte) y un 10% con el tercer sector (con intercambio positivo).

Con respecto a la Categoría denominada *Utilidad de los instrumentos de planificación existentes*, pueden señalarse dos problemáticas de gestión en la Subsecretaría de Empleo. La primera está referida a la inexistencia de indicadores de desempeño de los programas. La intención de las nuevas autoridades consiste en remediar esta situación utilizando estadísticas laborales como materia prima. Por otro lado, se manifiesta una insuficiencia de recursos humanos y técnicos (computadoras, servidores, mobiliario) para el adecuado funcionamiento de la Subsecretaría.

En relación a la existencia de indicadores del grado de implementación de los programas, se advierte que ninguno de los programas del Ministerio de Desarrollo Social establece metas físicas de alcance para un plazo determinado. Adicionalmente, sólo la mitad de los programas fue ejecutada en forma completa de acuerdo a lo previsto (sin inconvenientes de subejecución) y algunos de los mismos se encuentran en una etapa de revisión integral. De todas formas, la capacidad de ejecución del organismo parece ser buena de acuerdo a los objetivos que se plantea.

Por último, en lo que hace a la Categoría *Desempeño y focalización de los programas ejecutados*, la Subsecretaría de Empleo ejecuta sus propios relevamientos en toda la provincia con el objetivo de tomar conocimiento de la situación social de los posibles beneficiarios así como su demanda de

formación. Los datos recolectados son tenidos en cuenta para el diseño de los cursos de capacitación en cuanto a su contenido y extensión.

Con respecto al Ministerio de Desarrollo Social, se advierten algunos inconvenientes de gestión relacionados a la existencia de información de desempeño para la ejecución de los programas. Ninguna de las Secretarías y organismos dependientes del Ministerio publica anualmente información vinculada a los objetivos y propuestas de implementación de política ni información estadística vinculada al grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

En lo que refiere a los requerimientos manifestados por el organismo, los principales resultan ser la capacitación del personal a nivel general (profesional, gestión administrativa y financiera, recursos humanos, etc.) así como el equipamiento y acondicionamiento de las instalaciones de trabajo (específicamente, software específico e integral, insumos y mantenimiento de los equipos).

Con respecto a la focalización, sólo el 10% de los programas establece criterios específicos para la asignación y ninguno de ellos prevé mecanismos de control de esta característica. Sin embargo, no parecen existir mayores inconvenientes en cuanto a filtraciones del gasto social a sectores que no pertenezcan a la población objetivo.

<b>Indicadores de desempeño</b>	<b>Metodología de Clasificación</b>	<b>Dimensión</b>				<b>Calificación Global</b>
		<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	
<b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>						
<b>1.1. Marco normativo para la ejecución de programas</b>	M2	B				B
<b>1.2. Control de la ejecución de programas</b>	M2	B	B			B
<b>1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo</b>	M2	B	B			B
<b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>						
<b>2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas</b>	M2	C	C			C
<b>2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas</b>	M2	C				C
<b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>						
<b>3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas</b>	M2	C	C	C	C	C
<b>3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados</b>	M2	B	C			C+

### V.2.3.11. Análisis comparado

El objetivo del siguiente apartado consiste en detectar las problemáticas comunes que enfrentan las administraciones provinciales en la gestión de la educación técnica y la ejecución del gasto social y las políticas de fomento del empleo.

En primer lugar, se expondrán algunas observaciones acerca de los indicadores PEFA en que la mayoría de las provincias presenta un más deficiente desempeño y se analiza de manera esquemática parte de la información complementaria que surge del diagnóstico.

Posteriormente, se detallarán los productos recomendados para erradicar estas problemáticas de acuerdo a un orden de prioridades construido en base a la severidad de las mismas y la posibilidad de desarrollar acciones a una escala transversal en más de una provincia a la vez.

#### *Resultados comparados en base a indicadores PEFA*

A continuación, se presentan dos tablas-resumen con la calificación global de las diez provincias relevadas en los diferentes indicadores de desempeño de la gestión (una para la gestión educativa y otra para las políticas sociales y laborales).

Una primera cuestión que puede notarse es que en el indicador 2.2 (*Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas*) ninguna provincia supera la calificación C. Tanto en el área educativa como en la social/laboral, los funcionarios manifestaron serias limitaciones para su accionar debido a la obsolescencia de la infraestructura y equipamiento así como la insuficiente cantidad de recursos humanos (especialmente de profesionales).

De manera similar, el desempeño es notablemente pobre en el indicador 3.1 (*Información de desempeño en la ejecución de programas*). La ausencia de sistemas de seguimiento de los beneficiarios, evaluación de los programas y establecimiento de metas claras es una problemática recurrente en la mayoría de las provincias.

También se manifiestan inconvenientes en los indicadores 3.1 y 3.2 (*Existencia de criterios de focalización en la elección de beneficiarios* y *Mecanismos de control de la focalización en la ejecución del programa*). Este punto es de especial importancia en lo que refiere a la gestión de programas de empleo y políticas sociales debido a que (por su naturaleza) deben estar dirigidas a los sectores más vulnerables de la población.

En este sentido, se han advertido numerosos casos de ausencia de criterios de focalización para seleccionar a los beneficiarios y una gestión “a demanda” que atenta contra la equidad y la eficiencia de la política pública. Es notoria la falta de comunicación entre reparticiones y la superposición de esfuerzos y recursos.

Sin embargo, es alentador que algunas provincias hayan avanzado en procedimientos como cruces de datos con la ANSES y la utilización del sistema SINTyS con el objetivo de identificar a los potenciales beneficiarios y focalizar el gasto social.

<b>GESTIÓN EDUCATIVA Y EDUCACIÓN PARA EL DESARROLLO</b>										
<i>Indicadores de desempeño</i>	<i>Mendoza</i>	<i>Neuquén</i>	<i>Salta</i>	<i>Corrientes</i>	<i>Jujuy</i>	<i>Santiago del Estero</i>	<i>Misiones</i>	<i>Entre Ríos</i>	<i>Río Negro</i>	<i>Tierra del Fuego</i>
<b>1.</b>										
1.1.	C	C	B	C	C	B	B	B	B	B
1.2.	B	C+	C+	C	C	B	B	B	B	B
1.3.	B	C	C+	C+	B	B	C+	B	B	B
<b>2</b>										
2.1.	C	C	C	C	B	C+	C+	C+	C	C+
2.2.	C	C	C	C	C	B	B	C	C	B
<b>3.</b>										
3.1.	C+	C	C	C	C+	C	D+	C+	C	C+
3.2.	C+	C	C	C	C	B	D+	C	C	B

<b>GESTIÓN DE PROGRAMAS DE EMPLEO Y POLÍTICAS SOCIALES DESTINADAS A LA CIUDADANÍA</b>										
<i>Indicadores de desempeño</i>	<i>Mendoza</i>	<i>Neuquén</i>	<i>Salta</i>	<i>Corrientes</i>	<i>Jujuy</i>	<i>Santiago del Estero</i>	<i>Misiones</i>	<i>Entre Ríos</i>	<i>Río Negro</i>	<i>Tierra del Fuego</i>
<b>1</b>										
1.1	C	C		C	C	C	C	B	B	B
1.2	C+	B		C	C	B	C	B	B	B
1.3	C	C		C+	C+	C	C+	B	B	B
<b>2</b>										
2.1	C	C		C	C	C	C	C	B	C
2.2	C	C		C	C	C	C	C	C	C
<b>3</b>										
3.1	C+	C		C	C	D+	C	C	C+	C
3.2	C	B		C	D+	D	C	B	B	C+

En forma complementaria, cabe destacar que – con matices – las diez provincias consideradas poseen organismos dedicados a trabajar en el desarrollo de herramientas que promuevan la capacitación y el fomento del empleo a nivel sectorial.

De igual manera, es importante destacar que entre las provincias analizadas se han implementado programas de capacitación complementarias a la educación común, observando con menor frecuencia casos en que las jurisdicciones hayan logrado avanzar en el desarrollo de programas de empleo para jóvenes y poblaciones vulnerables.

Este hecho caracteriza el desafío de colaboración con los gobiernos provinciales con el fin de que éstos puedan impulsar programas articulados entre la realidad formativa y la inserción laboral complementaria a ésta, tarea que requiere de instancias de apoyo técnico y financiero para su implementación.

Por su parte, son poco frecuentes los diagnósticos del grado de inserción laboral de los jóvenes que transitan instancias formativas de carácter técnico, y aún en el caso de las provincias que efectivamente logran realizar aproximaciones en este sentido, se requiere de un fortalecimiento en la calidad de dichas evaluaciones. Esta realidad constituye otro foco sobre el cual pueden impulsarse programas coordinados que logren fortalecer la gestión.

Lo mismo respecto a la medición de la calidad educativa, la cual – a colación del último Operativo Nacional Aprender 2016 – podría constituir un eje de interacción entre la Nación y organismos internacionales con las provincias, fundamentalmente entre las jurisdicciones que obtuvieron un peor desempeño en este aspecto.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA										
	Mendoza	Neuquén	Salta	Corrientes	Jujuy	Santiago del Estero	Misiones	Entre Ríos	Río Negro	Tierra del Fuego
Grado de inserción de la educación técnica	Alto/ Medio	Alto/ Medio	Alto	Medio	Alto/ Medio	Bajo	Bajo	Alto/ Medio	Alto/ Medio	Alto/ Medio
Grado de medición de la calidad educativa	Alto	Medio	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Existencia de organismos de capacitación o fomento de empleo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Existencia de planes de empleo o capacitación	Sí	Sí	Si	Sí	Si	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

### Recomendaciones de política y productos transversales

Teniendo en cuenta que la problemática más frecuentemente encontrada en el presente diagnóstico consiste en la debilidad de la estructura institucional de gestión para administrar programas educativos, laborales y sociales, se propone que las instancias de asistencia técnica y financiera respecto a estos asuntos se focalicen en aspectos de inversión relativos a

infraestructura, equipamiento informático y renovación de los sistemas de gestión sobre las áreas de educación técnica y las dependencias involucradas con la gestión de programas de empleo.

Por su parte, en relación a las falencias observadas en cuanto a la información de desempeño y de ejecución de programas, se plantea el desafío de que la gestión de programas laborales, educativos y sociales se encuentre acompañada con el establecimiento obligatorio de metas físicas en plazos temporales determinados de ejecución, además de la evaluación periódica en el cumplimiento de las mismas y la revisión de la eficiencia en los mecanismos de gestión implementados, propiciando – idealmente – que esta construcción de políticas se encuentre enmarcada en una Ley Provincial.

Por otro lado, atendiendo a los inconvenientes observados en la focalización del gasto social, se impone de mínima la utilización obligatoria del sistema SINTyS como mecanismo de selección de los beneficiarios de los programas y el cruce de datos periódico con la ANSES y otras dependencias del Estado Provincial. Adicionalmente, se recomienda eliminar gradualmente la gestión “a demanda” e incluir a los beneficiarios dentro de programas específicos que establezcan criterios unívocos de elegibilidad.

Una vez resueltas las problemáticas más urgentes relativas a la gestión, sería deseable que las jurisdicciones analizadas logran avanzar en la creación de sistemas de seguimiento de indicadores claves, tales como la observación de los egresados de la educación técnica una vez que transitan hacia el mundo laboral (para verificar su situación de empleo y en qué ramas del sector productivo logran insertarse), además del estudio de la efectividad y pertinencia de cursos de capacitación laboral o formación profesional existentes. En igual sentido, la revisión de currículas de de la educación técnica constituye otro importante eje de acción.

La coordinación de este tipo de aspectos estratégicos con el Gobierno Nacional y organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), puede resultar en un valioso aporte para la planificación y la gestión de instrumentos laborales, educativos y sociales ligados directamente a las oportunidades de desarrollo territorial de cada jurisdicción.



## VI. Anexos

### Anexo A: Conclusiones de entrevistas a sector privado y entidades civiles

Para complementar la información recabada con los cuestionarios en las distintas instancias de diagnóstico, se realizaron entrevistas a distintas organizaciones de la sociedad civil, consejos profesionales, organizaciones privadas, entre otras, cuyos comentarios se expresan en este apartado.

Es así que, en esta instancia se espera conocer la percepción del sector privado y externos a la función pública sobre los ejes de la consultoría, específicamente sobre la gestión de ingresos públicos (Catastro y administración tributaria en general), la gestión del gasto público (Presupuesto, Contaduría, Tesorería, Crédito público, Sistema de Personal, Compras públicas, etc.) y la gestión de la inversión pública y desarrollo territorial.

Para ello se realizaron entrevistas principalmente a distancia (ya sea de manera telefónica o digital) a organismos del sector privado, o referentes de la temática.

En cada una de las provincias se intentó contactar a referentes específicos de:

- Unión Industrial
- Cámara de Comercio
- Cámara de Construcción
- Cámara Exportadores
- 2 Cámaras u organizaciones representativas de la actividad más dinámica de la región / provincia.

El cuestionario realizado, trata de captar:

- Principales problemáticas y modificaciones propuestas en materia tributaria (incluyendo los impuestos a los ingresos brutos, sellos, inmobiliarios y automotores). Percepción y funcionamiento del Catastro y Registro de la Propiedad.
- Percepción y funcionamiento del sistema de compras y contrataciones públicas.
- Cuestiones vinculadas al fortalecimiento del desarrollo territorial.

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos, especificando para cada provincia las entidades contactadas.

### A.1 Mendoza

Se mencionan a continuación las entidades contactadas en la provincia de Mendoza. Las conclusiones establecidas no responden a un funcionario de manera específica, sino que son el resultado del conjunto de entrevistas efectuadas.

Organización	Referente entrevistado
<b>Asociación unida de transporte automotor de Mendoza (AUTAM)</b>	Referentes varios
<b>ASINMET</b>	Referentes varios
<b>Asociación de Empresas de la Rodríguez Peña (ADERPE)</b>	Gloria Magnaghi
<b>Cámara de Empresas Constructoras Independientes de Mendoza (CECIM)</b>	Juan José Serva Fris
<b>Unión Comercial e Industrial de Mendoza (UCIM)</b>	Juan Vicianá
<b>Cámara de Comercio Exterior de Cuyo</b>	Mario Bustos Carra
<b>Bodegas de Argentina</b>	Juan Carlos Pina

En base a esto es que podemos realizar las siguientes conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos:

#### Administración Tributaria

- Ingresos brutos:
  - Uno de los principales problemas mencionados se vincula con las alícuotas del impuesto. No sólo se menciona que su magnitud es elevada, sino también el hecho de que se han eliminado exenciones a diferentes sectores, aumentando la carga tributaria del impuesto. Los entrevistados mencionan una expectativa de que la alícuota disminuya en el año próximo.
- Sellos:
  - Al respecto se menciona que existe un alto grado de evasión al impuesto. Dicha situación distorsiona el comportamiento de los agentes.
- Automotor:
  - Al igual que con el impuesto a los Ingresos Brutos, las principales críticas al impuesto responden a las alícuotas con la cual se grava la propiedad automotor.
  - Por otro lado, se menciona que las empresas encargadas de transporte absorben una carga impositiva más alta, ya que para poder operar en la provincia deben inscribir y radicar los vehículos en ella.

## Administración Financiera

- Compras y contrataciones:
  - Se mencionan algunas dificultades con el proceso licitatorio, ya sea por que los períodos para presentar son cortos o porque no se encuentran transparentadas todas las partes del proceso.
  - Como dato a favor, se menciona el sistema web, donde se puede realizar un seguimiento digitalizado de los expedientes por número.
  - Respecto de los pagos, se menciona que existen atrasos en los pagos y que muchas veces no se publica el estado de los mismos.

## Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública

- Aspectos productivos:
  - Se destaca la existencia de organismos para el desarrollo productivo tales como: (Instituto de Desarrollo Rural), IDITS (Instituto de Desarrollo Industrial, Tecnológica y de Servicios) e IDC (Instituto de Desarrollo Comercial) y Promendoza.
  - Se mencionan algunas actividades positivas, aunque en algunos casos surgen distorsiones políticas en la asignación de beneficios o fondos.
  - El aspecto logístico surgió como un tema a tratar, especialmente en lo que refiere a la distribución y costo de fletes – actualmente muy elevados.
  - Sobre los programas de apoyo para pymes, los entrevistados señalan que existen algunos fondos de la provincia FTC (Fondo de Transformación y Crecimiento) y hay un Fondo Fiduciario que se complementan con los fondos nacionales pero que estos resultan insuficientes para la financiación de empresas pequeñas.
- Infraestructura
  - Respecto de la infraestructura, se plantearon necesidades especialmente en la parte vial, tanto a nivel interno como en lo que refiere a las conexiones con Chile. Como una solución se mencionó la posibilidad de reutilizar el sistema ferroviario.
  - En una segunda instancia se refirió a la falta de inversión en Energía.
- Aspectos sociales y laborales
  - En este aspecto, se menciona la necesidad de generar iniciativas desde el sector público que fomenten, coordinen y articulen propuestas de capacitación laboral.

### A.2 Neuquén

Los organismos entrevistados fueron:

Organización	Referente entrevistado
Federación de Productores Frutícolas	Jorge Figueroa
Asociación de comercio, industria, producción y	Carlos Roberti

<b>afines de Neuquén (ACIPAN)</b>	
<b>Asociación Hotelera Gastronómica San Martín de los Andes.</b>	Agustín Roca
<b>Cámara empresarial industrial petrolera y afines de Neuquén. (CEIPA)</b>	Marcelo Volonté
<b>Cámara de forestadores, empresarios madereros, y afines de la norpatagonia (CAFEMA)</b>	Nazareno Olivetti
<b>Federación de Productores Frutícolas de Río Negro y Neuquén</b>	Federico Sacheri

Según las opiniones recabadas, los resultados para la provincia de Neuquén son los que se detallan a continuación.

### **Administración Tributaria**

- Ingresos brutos:
  - En este aspecto no se mencionaron grandes problemáticas, puesto que en muchos casos las actividades relevadas se encuentran exentas. Aunque existe la percepción para los otros eslabones la carga impositiva es alta.
  - Los referentes de sectores que sí se encuentran gravados declararon pérdidas de competitividad vinculadas con la presión impositiva.
  - Los entrevistados declararon a su vez, que si bien se vienen generando simplificaciones para el pago de los diferentes impuestos, aun falta trabajar en relación a eso, pudiendo mejorar y simplificar los trámites.
- Sellos:
  - En lo que respecta al impuesto a los sellos, se declaró que el mismo afecta principalmente a los contratos petroleros, por los montos de los contratos. Sin embargo, existen avances de la provincia en vísperas de atenuar dicho efecto.
- Inmobiliario:
  - Las personas entrevistadas destacaron una alta carga tributaria en este impuesto, principalmente enmarcada por altas alícuotas. Plantean como un problema adicional el régimen de sinceramiento fiscal, ya que las valuaciones que se toman bajo ese esquema son las de mercado, empujando a la alza los valores actuales.
- Automotores:
  - Para el caso de Neuquén capital, se menciona un diferencial de alícuotas que perjudica a la región. Dicha situación genera incentivos para registrar los vehículos en municipios aledaños.
- Otros tributos:

- Una situación similar a la del impuesto automotor se verifica para el caso de las licencias comerciales. El alto grado de imposición, ha motivado el movimiento de comercios.

### Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública

- Aspectos productivos
  - Como dato favorable, se menciona la existencia de diversos programas de ayuda al sector frutícola de la región (por ejemplo el programa de compensación por daños de granizada).
  - Se menciona la existencia del organismo “Centro Pymes”, que siendo un ente autárquico que ayuda a los productores a impulsar proyectos y buscar financiamiento, y brinda capacitaciones en áreas específicas a los productores.
  - Para el caso de compra de maquinaria, se mencionan diversos programas canalizados por diferentes ministerios.
  - Como aspecto negativo, los entrevistados se refirieron a que –dada la baja rentabilidad que se observa en algunas actividades – muchos productores no se insertan en estos programas y compromisos de mediano / largo plazo.
  - Respecto del acceso al financiamiento, se menciona un alto grado de burocracia, y falta de comunicación para extender los beneficios a toda la producción.

### A.3 Salta

Los organismos entrevistados en esta provincia son:

Organización	Referente entrevistado
<b>Cámara de la Construcción</b>	Juan Carlos Segura
<b>Unión Industrial salta</b>	Julio Usandivaras
<b>Prosalta</b>	Luis García Bes
<b>CPCE Salta</b>	David Spinozi

En base a esto es que podemos realizar las siguientes conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos:

### Administración Tributaria

- Ingresos brutos:
  - En relación a la percepción del impuesto, los entrevistados identifican como problemas las altas cargas impositivas, los problemas relacionados con los agentes de retención y percepción que no son claros.
  - Conectividad y acceso web
    - Se menciona como aspecto positivo la posibilidad de pago vía web, aun cuando quedan varios aspectos por revisar. A nivel DGR Salta se ha agilizado el tiempo de espera al momento de realizar transacciones. La

funcionalidad de la página DGR Salta es buena, y es interesante poder contar con el servicio de retenciones, percepciones y recaudación bancaria sufridas.

- También se menciona que a nivel AFIP algunos servicios no funcionan como corresponde, y tiene el agravante no todos los servicios funcionan con el mismo navegador. Así, por ejemplo, monotributo debe operarse con Explorer y no con firefox o google).
- Agentes de retención y percepción:
  - El problema mayor es la actuación como agente de retención y/o percepción en distintas jurisdicciones. Los distintos fiscos provinciales obligan a los contribuyentes a actuar como tales, con un alto costo no solo operativo sino financiero. Obliga a la empresa a estudiar regímenes aplicables en cada jurisdicción y tener que discernir qué régimen de retención y/o percepción aplicar, asumiendo el riesgo de algún tipo de error (dadas las características de cada legislación).
  - Debería preverse la creación de algún sistema unificado tipo SIRCRES donde el agente de retención y/o percepción efectúe una sola retención y/o percepción sin imputar a ninguna jurisdicción y luego, sea la Comisión Arbitral quien distribuya y atribuya cada retención y/o percepción a cada jurisdicción (tal como sucede hoy con las recaudaciones bancarias).
  - En el caso de los agentes de percepción: el agente debe ingresar los importes percibidos aunque no se haya efectuado el cobro de la operación. O sea que es el agente de percepción quién financia la recaudación, sin ningún tipo de retribución y/o contemplación por parte de los fiscos provinciales (ídem nacionales). Y, además, sujeto a sanciones si es que no tiene la disponibilidad financiera para ingresar las percepciones realizadas.
- Principales problemas que genera Ingresos Brutos a las empresas:
  - Constante generación de saldos a favor en IIBB, por la coexistencia de regímenes de percepción, retención y recaudación bancaria. El problema se presenta en que, para retenciones y percepciones, debe aplicarse la alícuota general, existiendo, a su vez, una duplicación de tributación al depositar los importes en el banco.
  - En el caso de empresas con ventas masivas a agentes de retención, se genera permanentemente un saldo a favor en IIBB. Rentas contesta que, para solucionar el problema, existe un régimen para solicitar certificados de no retención, pero obliga tanto al contribuyente como a DGR a invertir tiempo y recursos a tramitar el mismo. Podría evitarse bajando las tasas de retención y percepción, que no sean el 100% de la alícuota aplicable sino que sea un porcentaje de la misma.
- Convenio Multilateral:

- Además de lo indicado referido a los regímenes de retención, percepción y recaudación, deberían unificarse criterios de atribución de ingresos. (lugar de venta, lugar de concertación de la operación, lugar de entrega, etc.)
- También expresan como un problema la falta de definición del carácter de los fletes de compras (si forman parte del costo de la mercadería y, por lo tanto, no computable al momento de determinar el coeficiente de atribución de gastos, o si debe considerarse como gasto y por lo tanto, arrastrando base).
- Por otro lado, declaran la necesidad de un acuerdo entre las jurisdicciones para la aplicación de regímenes de retención y percepción, que tenga pautas claras y unificadas, y no pretendiendo gravar operaciones extra-territoriales (como por ejemplo lo hacen Tucumán y/o CABA).
- Aspectos tributarios en general
  - Deben reverse, a nivel nacional, la coexistencia y superposición de regímenes de información. Ejemplo: Factura Electrónica con CITI Ventas y Compras (por las ventas realizadas), Bienes Personales Participaciones Sociales con Régimen de información participaciones sociales (RG 3723)
- Sellos:
  - Haciendo referencia al impuesto a los sellos, los referentes entrevistados plantean que, una mejora posible (particularmente en el caso de que los contratos sean de altos montos) se vincula con la generación de planes de pago, o sistema de pago en cuotas, para distribuir la carga del mismo.

### **Administración Financiera**

- Compras y contrataciones:
  - Los entrevistados señalan que sobre esto hay problemas principalmente por los atrasos en los pagos que comprometen en la cadena de pagos y porque debe realizarse un seguimiento continuo de los expedientes para poder realizar los trámites pertinentes debido al engorroso sistema burocrático.
  - Además se critica la carencia de planificación estratégica por parte del Estado.

### **Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública**

- Aspectos productivos:
  - En relación a los aspectos productivos se observa que en Salta existe una baja planificación estratégica, tanto con otras empresas como con otras provincias.
  - Además, se destaca un bajo nivel de asociatividad por parte de las instituciones privadas.
  - Los entrevistados no identifican un producto estratégico diferencial de la provincia de Salta, y las cámaras empresariales principales son la vitivinícola, construcción, comercio, y turismo.

- En lo que tiene que ver con el desarrollo de Pymes la provincia tiene líneas de financiamiento, sin embargo se menciona que los montos no son muy significativos. De las entrevistas también se puede observar que existe desconocimiento sobre la existencia de planes de financiamiento que sean otorgados a nivel nacional.

#### A.4 Corrientes

Las organizaciones entrevistadas en este apartado son:

Organización	Referente entrevistado
<b>Federación Empresarial de Corrientes</b>	Luis Malgor
<b>Federación Económica de Corrientes</b>	Daniel Filigoi

En base a esto es que podemos realizar las siguientes conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos:

#### Administración Tributaria

- Ingresos brutos:
  - No se mencionan problemas particulares con las alícuotas de la provincia, ni con el sistema de cobros que efectúa el Organismo Recaudador.
  - Se sugiere como una posible mejora, para el caso de la imposición por la “mera compra”, en los cuales muchas veces los valores de referencia son distintos a los valores vigentes en el mercado local (Un ejemplo de esto es el hecho de que en las ventas de citrus se considera como valor de referencia el valor de la fruta en el mercado central de Buenos Aires).
- Inmobiliario
  - En el tema inmobiliario, los entrevistados admiten que las valuaciones fiscales están por debajo de los valores de mercado. Sin embargo modificar esto implicaría una baja muy importante de la rentabilidad del sector privado por lo cual no es posible incrementarlo por el momento.

#### Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública

- Aspectos productivos:
  - En relación a los organismos de planificación, fueron identificados como tales la Secretaría de Planeamiento y un consejo Consultivo Económico y Social que nuclea ONGs. Se realiza planeación estratégica principalmente en el sector forestal, del sector arrocero y del sector turístico provincial.
  - La comunicación entre el sector público y el sector privado se da fundamentalmente mediante pedidos de las diferentes cámaras hacia los



diferentes organismos estatales. Si bien no hay un espacio instituido para la comunicación por esta vía se realiza sin mayores inconvenientes.

- Sobre el apoyo a las pymes, los entrevistados mencionan dos programas principales. En primer lugar está el FODIN (Fondo de Desarrollo Industrial) que tiene como principal misión el apoyo de nuevas empresas a través de subsidios de salarios, de tasas de interés crediticia y de energía eléctrica.
  - En segundo lugar está el FIDECOR (Fondo de Innovación y Desarrollo Emprendedor de Corrientes) destinado a apoyar a emprendedores con créditos a tasas subsidiadas.
  - Sin embargo, se establece que estos programas no están bien difundidos y por ende no son aprovechados por muchos emprendedores. También se hace mención a un programa de apoyo para la creación de parques industriales.
- **Infraestructura**
    - En los aspectos concernientes a la accesibilidad y la conectividad de los polos productivos se remarca una fuerte deficiencia en rutas tanto nacionales como provinciales.
    - Se hace referencia a mejoras en algunos caminos que componen el circuito productivo nacional pero sin tener en cuenta el provincial. Aun así los entrevistados hacen referencia a una fuerte deficiencia en rutas y en obras energéticas para mayor distribución de la misma.
    - Otro factor que se destaca como necesario es la creación de un puerto a granel que abarataría considerablemente algunos costos de envío.

## A.5 Jujuy

Las organizaciones entrevistadas fueron:

Organización	Referente entrevistado
<b>CPCE Jujuy</b>	Blanca Juárez
<b>Cámara de Tabaco de Jujuy</b>	Bernacki y Bartoletti
<b>Cámara Pyme de Jujuy</b>	Elisabeth Valverde

En base a esto es que podemos realizar las siguientes conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos:

### Administración Tributaria

- **Ingresos brutos:**
  - El problema central identificado por los encuestados sobre los impuestos provinciales tiene que ver con el alto nivel de alícuotas que afecta sobre todo a las pequeñas y medianas empresas según lo señalado.

- En relación al convenio multilateral de ingresos brutos, mientras algunos de los entrevistados consideran que no debería hacerse ninguna modificación, otros consideran que es necesario facilitar las inscripciones y gestiones en las diferentes jurisdicciones.
  - Los referentes consultados sugieren la unificación de las bases de datos y profundizar en el desarrollo de los pagos vía web para realizar gestiones de manera más rápida y eficiente.
- Inmobiliario
  - En relación al impuesto inmobiliario no hay mayores problemas, el único comentario al respecto versa sobre facilitar las inscripciones de inmuebles.
- Sellos
  - En relación a los impuestos de los sellos los entrevistados consideran que este es muy amplio y que no debiera aplicarse a todas las actividades por su alto costo.
  - Se hace referencia a la necesidad de establecer un tope para el impuesto, para reducir su carga en las operaciones del sector privado.

### **Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública**

- Aspectos productivos:
  - Se puede observar que existen organismos públicos relacionados a la planificación, principalmente se identifican ministerios. Los más mencionados son: Consejo de Planificación estratégica de Jujuy, Ministerio de Desarrollo Económico y de la Producción, Ministerio de Infraestructura. Sin embargo, los entrevistados declaran no haber percibido efectos concretos aún de su accionar.
  - Se considera que existe una fuerte dependencia del sector privado para con el sector público, y los subsidios que éste otorga. Para solucionar esta falencia, se remarca la necesidad de profundizar el desarrollo del sector privado.
  - En relación a la planificación del desarrollo en integración con otras provincias, los entrevistados señalan que la provincia de Jujuy se encuentra en negociaciones con otras provincias y otros países.
- Infraestructura:
  - Se menciona que si existe accesibilidad entre los principales polos productivos así como también existen cámaras empresariales y clúster productivos aunque esta podría mejorarse. Las áreas que se consideran más importantes para las provincias son el sector de la construcción, el tabaco, el azúcar y el turismo y el litio.
  - Una de las restricciones materiales que ha sido identificada, es el difícil acceso y la falta de rutas para la provincia. Es necesario un reacondicionamiento de las rutas e incluso se plantea la necesidad de trenes y de salida al pacífico para poder mover al producción.

## A.6 Santiago del Estero

No respondieron las entrevistas realizadas

## A.7 Misiones

Las organizaciones entrevistadas en esta provincia son:

Organización	Referente entrevistado
<b>Cámara de Comercio e Industria de Posadas (CCIP)</b>	Sergio Guelman
<b>Cámara Argentina de la Construcción (CAC)</b>	Pablo Ratti
<b>Confederación Económica de Misiones (CEM)</b>	Gerardo Díaz Beltrán
<b>CPCE Misiones</b>	Horacio Ahel

En base a esto es que podemos realizar las siguientes conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos:

### Administración Tributaria

- Ingresos brutos:
  - Aspectos generales
    - Según lo que surge de las entrevistas, uno de los grandes problemas que tiene el sistema tributario provincial es el excesivo régimen de percepción, particularmente las empresas que son proveedoras del estado, ante cualquier compra de insumos que realicen tienen percepción de ingresos brutos, antes de cobrar tienen que realizar un pago a cuenta de ingresos brutos y cuando cobran con cheques cruzados otra vez el banco le realiza una retención, todo esto genera que los proveedores del Estado convivan con saldo a favor. A su vez, si las empresas quieren ser excluidas del régimen tienen que realizar varios trámites (en firmas pequeñas esto implica contratar un profesional solo para realizar este trámite) para ver si pueden tener una exclusión de seis meses.
    - Otro inconveniente que presenta el agente recaudador provincial son los puestos de control en donde a las empresas proveedoras de otras provincias se les exige que tengan pagado para ingresar a la provincia el pago a cuenta, el cual termina pagando el empresario misionero.
    - Para pedir la solicitud de períodos prescriptos (tener en cuenta que en la provincia los impuestos prescriben a los 10 años mientras que en nación y en el resto de las provincias prescriben a los cinco años) además de hacer números trámites previos, los mismos nunca se contestan.
  - Alícuotas

- En relación a este impuesto, el problema principal que se identifica es el alto nivel de alícuotas. Además las inspecciones fronterizas son burocráticas y discrecionales lo cual dificulta innecesariamente estos trámites. Esto hace que muchos proveedores extra provinciales no quieran comercializar por compras eventuales.
- Además el impuesto a ingresos brutos grava también a las exportaciones las cuales salen de la provincia con este impuesto, cabe aclarar que es la única provincia donde esto sucede. Esto encarece las exportaciones y no ayuda a la competitividad.
- Además, es considerado que la parte administrativa del convenio multilateral es muy complejo y engorroso para administrar al mismo.
- Una mejora que se sugiere es la digitalización de los trámites para poder disminuir tiempos.
- Digitalización y página web
  - Es muy interesante como la tecnología avanzó en este sentido, otro aspecto a despapelizar y aplicar herramientas tecnológicas a nivel provincial es en el nacimiento de una firma como así también cuando la misma se cierra. En estos procesos además del organismo recaudador, se encuentra el registro público de comercio
- Sellos
  - Sobre el impuesto a los sellos, se establece que estos resultan excesivos cuando son aplicados al parque automotor. Además se menciona que las alícuotas son altas, llegando casi a duplicar la de su provincia vecina Corrientes.
- Automotor
  - Las alícuotas son altas, al igual que en el caso de los sellos, llegan a duplicar las de corrientes lo que genera que muchas personas que generan sus ingresos en misiones prefieran tributar el impuesto automotor en corrientes.
- Inmobiliario
  - Sobre el impuesto inmobiliario, se puede decir que existe una gran distorsión en valores de propiedades ya sean estas edificadas o terrenos baldíos y esto genera grandes distorsiones en el impuesto.

### **Administración Financiera**

- Compras y Contrataciones
  - El principal problema es que no existe un sistema informatizado para la consulta de expedientes lo que hace que uno tenga que consultar los expedientes de manera personal.

- Se mencionan dos grandes áreas que realizan licitaciones públicas: Instituto Provincial de Desarrollo Habitacional y Dirección General de Arquitectura de la Provincia. El primero centraliza el seguimiento de los expedientes en un solo lugar por lo cual si bien uno tiene que trasladarse hasta la oficina es un solo trámite. Por su parte, la Dirección General de Arquitectura no posee esta centralización por lo cual uno debe consultar en cada una de las oficinas de cada etapa para saber si el expediente ya supero esa etapa.
- Estas dificultades burocráticas afectan también a la rapidez de los pagos demorando sobre todo aquellos pagos de licitaciones realizadas por la Dirección general de arquitectura
- En relación a las adjudicaciones directas estas tienen un tope de 2.7 millones de pesos, por lo cual el porcentaje de adjudicaciones directas depende del monto.
- Además en la actualidad existe una comisión de control de gastos que es presidida por el gobernador. Sin embargo esto demora la aprobación de las compras y contrataciones considerablemente.
- Se menciona además que no existen manuales de procedimientos para compras y contrataciones y tampoco existen herramientas concretas para la promoción de participación de MiPymes

### **Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública**

- Aspectos productivos:
  - Se plantea que no existe planificación estratégica, ni una fuerte interacción con el sector privado.
  - En lo relacionado a las Pymes, se comenta que pese a que se está fomentado la creación de parques industriales, éstos aun carecen de la infraestructura adecuada.
  - Por otro lado el estado provincial ha otorgado créditos a cinco años con un año de gracia y con bajas tasas de interés. Existen demás algunos planes nacionales que son aplicados mediante los diferentes ministerios provinciales. Una mejora alternativa para el mejor aprovechamiento de las líneas de crédito sería la creación de un banco fomento.
- Infraestructura
  - Además se hace mención a la necesidad de volver a implementar el tren así como también el puerto ya que abaratarían costos de logística. Sin embargo los entrevistados reconocen que estas inversiones requerirían mucho tiempo para acondicionamiento por lo cual recomiendan como una medida transitoria camiones bitrenes.
  - Se plantea la necesidad del reacondicionamiento de la mayoría de las rutas de las provincias sobre todo para poder conectarlas con otras provincias.
  - Se plantea además, que las rutas internacionales deberían ser transformadas en autovías.

- Sería necesario invertir en infraestructura de transmisión y distribución de energía eléctrica en la provincia.

## A.8 Entre Ríos

Las organizaciones entrevistadas son:

Organización	Referente entrevistado
<b>Unión Industrial de Entre Ríos (UIER)</b>	Andrea Faisal
<b>Instituto de Maderas y afines (IMFER)</b>	
<b>FEDER</b>	Jorge López
<b>Federación del Citrus de Entre Ríos (FECIER)</b>	Alberto Grigolatto

## Administración Tributaria

- Ingresos brutos:
  - Aspectos generales
    - Los mayores problemas identificados en relación a este impuesto son las altas alícuotas que si bien tienen una pequeña reducción para las Pymes siguen siendo altas. El problema es la gran diferencia de las alícuotas en relación a las provincias vecinas, en Entre Ríos es casi el doble que en Corrientes.
    - Además la mayoría de las empresas deben actuar como agentes de percepción y retención y para muchas de las empresas más pequeñas eso implicaba demasiados trámites administrativos y a veces sin la disponibilidad de personal.
    - Además se menciona una mala administración tributaria que no siempre respeta las garantías constitucionales de las empresas.
    - Otro punto relacionado es el convenio multilateral que según los entrevistados se encuentra desactualizado y es de difícil adaptación a la forma que ha tomado el comercio en la actualidad. Esto genera problemas de descoordinación entre las provincias donde además se aplican normativas totalmente diferentes. Se plantea la necesidad de unificar las normativas aunque sea en cuestiones más bien genéricas peor centrales a la hora de comprar y vender entre provincias.
  - **Retenciones/ Percepciones**
    - Hasta el momento la mayoría de las empresas debían actuar como agentes de Retención/ Percepción, porque los mínimos no se actualizaban desde el origen de las resoluciones que establecieron los toques. Para tener la obligación de actuar como agente de retención, el importe era de \$300.000 de promedio de ventas en los últimos 6 meses. Para actuar

como agente de percepción este límite era de \$150.000 – de ingresos promedio en el semestre calendario inmediato anterior.

- El problema es que los pequeños productores y/o comerciantes no tienen una administración que pueda efectuar la cantidad de tareas administrativas que los organismos recaudadores imponen. La mayor parte de las veces se debe al costo que trae aparejado tener un empleado más que realice las tareas administrativas.
- A partir de Octubre de este año, es ATER quien designará las empresas que deberán actuar como agentes de retención y/o percepción. El listado se publicará en Abril y Octubre de cada año en el Boletín Oficial de la Provincia de Entre Ríos y en la web de ATER. La Resolución No especifica los parámetros que se tendrán en cuenta para designar los agentes de percepción/ retención.
- Convenio Multilateral
  - Quienes deben actuar en el ámbito del convenio multilateral se encuentran con que la ley se encuentra desactualizada (1977), y es muy complicado adaptarla a las nuevas formas de comercialización que rigen hoy el comercio.
  - Asimismo, cada provincia establece diferentes tratamientos para un mismo hecho imponible, lo que resulta en una aplicación compleja – porque se debe tener acceso y conocimiento de la legislación de cada provincia donde el contribuyente vende o compra sus productos- y esto trae aparejado un costo adicional.
  - La poca claridad que brinda la ley hace difícil que las empresas estén bien encuadradas. Además que cada provincia tiene su propio régimen de retenciones/ percepciones. Otras provincias aplican un arancel al producto que ingresa a la provincia (Ej. Misiones)
- Características de la ATER
  - Hay muchos errores en las altas o modificaciones con lo cual el contribuyente debe ir a corregirlos nuevamente. Los entrevistados consideran que es más un problema del software de gestión que utilizan más que error humano.

## **Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública**

- Aspectos productivos:
  - En relación a las universidades, se puede ver que si bien no hay un descontento con el nivel de las universidades en Entre Ríos muchos piensan que no están en línea con la actividad productiva de la provincia. Se están incluyendo carreras afines pero consideran que la currícula aun no se acerca a lo que se requiere en el mundo laboral.

- Existen pocas asociaciones para la promoción de la actividad económica. Por su parte, en iniciativas público-privadas podemos encontrar principalmente foco en ganadería y agricultura aunque no en los cítricos que se consideran una de las principales actividades de la región.
  - Por último, en lo que respecta a las Pymes, la mayoría de los programas que existen son programas nacionales pero se remarca que estos son de difícil acceso para aquel que tiene una empresa pequeña. Se hace mención de un solo programa provincial, el PRODAF, que es un programa de subvención de proyectos con un subsidio del 30% del proyecto para Pymes. Se menciona que hay sectores como el de los cítricos que no invierte hace tiempo por falta de rentabilidad y se menciona que se debieran generar programas de apoyo a estos sectores.
- Infraestructura
  - En los que respecta a la conectividad territorial los entrevistados señalan que existe poca interconexión entre las provincias y que esto llega a generar incluso competencia entre las mismas en vez de cooperación.
  - Existe una falta de infraestructura vial, sobretodos aquellos que conectan las provincias. Anteriormente la producción podía sacarse por el ferrocarril que en la actualidad se encuentra fuera de uso. Su reacondicionamiento generaría un gran abaratamiento de costos; sin embargo como una medida de más corto plazo se sugiere el uso de bitrenes para mover la producción fuera de la provincia.
  - También hay que aclarar que los entrevistados describen la conectividad vía internet mala, con un muy mal sistema.
  - Otro problema es la energía eléctrica cuya red también es deficiente y hay problemas de abastecimiento en toda la provincia.
  - También hay una falta de infraestructura en el sistema fluvial ya que hay un desaprovechamiento de la Hidrovía por falta de recursos. En la actualidad las exportaciones de la provincia salen por el puerto de Buenos Aires, el puerto de Concepción de Uruguay podría constituirse como una alternativa sin embargo también tiene falta de infraestructura por lo cual por el momento no se puede utilizar .



## A.9 Río Negro

Las Organizaciones entrevistadas son:

Organización	Referente entrevistado
<b>Federación de Productores frutícolas</b>	Jorge Figueroa
<b>Cámara de empresas de Servicios Petroleros de Río Negro (CASEPE)</b>	Ramiro Arceo
<b>Sociedad Rural Choel</b>	
<b>Cámara de Hotelería y Turismo</b>	
<b>Cámara de forestadores, empresarios madereros, y afines de la Norpatagonia (CAFEMA)</b>	Nazareno Olivetti
<b>Federación de Productores Frutícolas de Río Negro y Neuquén</b>	Federico Sacheri

En base a esto es que podemos realizar las siguientes conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos:

### Administración Tributaria

- Ingresos brutos:
  - Los entrevistados comentan que si bien la alícuota es relativamente alta no hay mayores quejas. Esto se debe a que por un lado algunas actividades como la actividad frutícola están eximidas de este impuesto. También, para los que deben pagar el mismo, existe un descuento del 20% para los pagos en término.
  - Para sectores que sí deben tributar, representa un problema no solo por los altos costos sino también por los costos adicionales que generan las transacciones bancarias y los medios de pagos electrónicos que incrementan el costo de este impuesto.
- Sellos:
  - En relación a los impuestos a los sellos se comenta que éste se grava a los contratos incluidos el IVA lo cual vuelve muy costoso este impuesto, sobre todo cuando estos son anuales.
  - Sin embargo las empresas no cuestionan totalmente el mismo ya que son un incentivo a la formalidad y operan como garantías de solvencia para poder pedir financiamiento. Es por esto que se plantea que se mantenga la obligación pero que sin embargo se exima de su pago a las empresas.
- Automotor
  - Sobre este impuesto se puede decir que en la provincia de Río Negro tiene tasas considerablemente altas que repercuten en la actividad ya que la mayoría de la producción debe moverse vía terrestre lo que implica alquiler de camiones y demás.

- Además se menciona que las alícuotas en algunas provincias vecinas como Neuquén son considerablemente más bajas lo cual hace que muchas empresas se radiquen de manera ficticia en la provincia vecina para disminuir la presión impositiva

## **Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública**

- Aspectos productivos:
  - En lo que respecta al asociativismo, se pueden observar intentos de asociación público privada en el sector petrolero por ejemplo donde luego de las renegociación se creó una comisión de seguimiento cuyo objeto es el control de cumplimiento de contratos en lo referente a la efectivización de las inversiones comprometidas, también se encarga del medio ambiente y de contratación e empresas en otras provincias. En el sector maderero también podemos encontrar este tipo de intentos de asociación tanto en la provincia como de privados con otras provincias.
  - El apoyo a las Pymes por parte de la provincia se ha dado fundamentalmente en las actividades frutícolas y turísticas. Un ejemplo es el programa compensador para los daños ocasionados por el granizo donde todos los productores aportan un porcentaje en relación su producción. También se puede encontrar la fiduciaria de rio negro que realiza préstamos a tasa bajas a pequeños productores para que puedan adquirir maquinaria, sin embargo muy pocos usan este recurso ya que temen no poder enfrentar los compromisos asumidos por la pérdida de rentabilidad de la actividad.
  - También se menciona que existen distintos tipos de créditos y financiamientos en general para productores, sobretodo frutícola, pero estos no participan activamente sobre todo por la burocracia que se hace problemática para estas personas y terminan sin solicitar.
- Infraestructura
  - Para algunas actividades, la infraestructura provincial no representa un limitante para la actividad en términos generales. Se plantea que la infraestructura básica existe, aunque podrían mejorarse algunas cuestiones como los canales de riego, esto no representa por el momento un limitante en el crecimiento de la actividad frutícola por ejemplo.
  - Sin embargo, se menciona que los caminos de acceso a la provincia también están en mal estado lo cual repercute directamente en la actividad económica. Por lo cual se puede decir que es necesario un cierto grado de infraestructura sobretodo en algunas áreas específicas.
- Aspectos Sociales y Laborales
  - En los aspectos laborales el mayor problema señalado es la dificultad con los convenios colectivos de trabajos específicos que afectan mucho a las patronales

porque estos sueldos se encuentran muy por encima del resto. El sector donde esto mas afecta es en el frutícola donde el costo de un podador por ejemplo está muy por encima que el de un peón de campo. Además se comenta la falta de preparación y de capacitación específica de estos lo que hace que se vuelva un recurso realmente escaso. La capacitación específica que requiere estas y otras de las áreas productivas también representa un problema para el sector.

- Inclusive se comenta que la falta de incentivos para trabajar en zonas rurales hace que muchas veces la mano de obra se tenga que traer de otras provincias, porque la población local no muestra interés ni existe la capacitación para estas tareas.

### A.10 Tierra del Fuego

Las organizaciones entrevistadas son:

Organización	Referente entrevistado
<b>Cámara Fueguina de la Industria Nacional</b>	Miguel A. Mastroscello
<b>Cámara de Comercio y Otras Actividades Empresarias de Ushuaia</b>	Daniel Iriondo

En base a esto es que podemos realizar las siguientes conclusiones teniendo en cuenta los resultados obtenidos:

#### Administración Tributaria

- Aspectos tributarios:
  - Las empresas industriales que operan bajo el sub régimen industrial de la ley 19640, tributan una "tasa de verificación de procesos productivos" (TVPP), con una alícuota promedio de 2% nominal, que en la práctica opera como un impuesto sobre los ingresos brutos "bis". Este gravamen es un importante recurso para el tesoro provincial, pero también representa una carga significativa para las compañías.
- Inmobiliario
  - En el caso de la provincia de tierra del fuego el cobro de este impuesto fue delegado a los municipios. El municipio de Ushuaia aprobó un aumento en las tarifas con una alícuota creciente mientras más valor tenga el bien por lo cual se produjo un aumento importante que además resulta altamente distorsivo según los criterios de los entrevistados

## Desarrollo Territorial y Gestión de la Inversión Pública

- Aspectos productivos:
  - Existen asociaciones de empresarios en la provincia que según los entrevistados cuentan con gran prestigio nacional como la agencia de desarrollo de Ushuaia; esta es un ejemplo de asociativismo de organismos mixtos.
  - En cuanto al tema pymes, no existen programas específicos promovidos desde la provincia. Si existen reuniones de emprendedores pero todo queda en expresiones de deseo sin concretar ningún programa de ayuda monetaria en especial.
  - Además, en el ámbito público se comenta que existe una gran superposición de dependencias lo cual vuelve a la burocracia engorrosa e ineficiente en sus tareas.
- Infraestructura
  - En lo relacionado con el tema de infraestructura ese se califica como deficiente tanto para el ámbito productivo como privado. Los entrevistados acuerdan en la necesidad de una mejora general de la infraestructura de la provincia sobre todo porque esto encarece la producción por ejemplo, al no poder mandarla por vía marítima al continente sino que tener que recurrir a la vía terrestre que es considerablemente más cara.
- Aspectos Sociales y Laborales
  - En este aspecto, se comenta la existencia de planes de capacitación laboral que terminan por transformarse en planes de empleo sin fin que termina subsidiando el municipio o la provincia.

## Anexo B: Evaluación de alternativas para la implementación de nuevos sistemas de información financiera en provincias

### Supuestos y metodología

En el presente anexo y sobre la base de lo expuesto respecto de la posibilidad de generar ahorros en la instalación de sistemas informáticos en las Provincias, se presentan una serie de alternativas posibles a tener en cuenta sobre la base de lo expuesto. Se utiliza una metodología denominada campos de fuerza para ponderar las alternativas.

Para implementar la metodología es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

1. Asignamos un calificación de 1 a 5 para cada variable. En las FI (FUERZAS IMPULSORAS O POSITIVAS) las más favorables tienden a 5. En FR (FUERZAS RESTRICTIVAS O NEGATIVAS) las más desfavorables tienen a 5. Cada variable está medida bajo la notación ➔ X. Se han hecho las estimaciones con un criterio prudente sujeto a una discusión FINAL del equipo IERAL
2. Dividimos FI por FA y sacamos ranking ➔ CO Coeficiente ponderación (VER CUADRO AL FINAL)
3. Del total estimado de AF consideramos que un 50% va a sistema informático. No incluye administración de personal, al significar un costo hundido para el proyecto, pero si su conexión con la partida Servicios Personales en el impacto sobre las etapas del gasto.
4. Se supone que las cuatro jurisdicciones adoptaran o actualizaran sus sistemas en acuerdo común. Para el caso de Mendoza no habrá adaptación de sistemas sino mejoramiento del propio con asistencia externa. Los análisis se deberían hacer extensivos a las 10 provincias.
5. Se incluye un desarrollo propio aprovechando experiencias probadas en Argentina. Se debería crear un equipo inter jurisdiccional con coordinación de consultor/es especializado/s.

(\*) Bibliografía: El "Análisis del Campo de Fuerza aplicado en la Administración Pública". Ensayo en Jornadas Profesores CP en Tucumán – Año 2013. Autor José María Las Heras (en publicación) en edición corregida y aumentada del libro DE RESULTADOS EN EL ESTADO. UN ENFOQUE AL CIUDADANO. EDICIONES BUYATTI. 2008

**Escenario 1: implementación del sistema único de administración financiera proveedor privado (enlatado con adaptaciones especiales):**

FACTORES A FAVOR (IMPULSIVOS)	OBJETIVO	FACTORES EN CONTRA (RESTRICTIVOS)
1.- CELERIDAD EN LA PROVISION →4 2.- COSTO DE INSTALACION (COSTO ESTIMADO PROMEDIO POR PROVINCIA \$ 2.000.000 →3 3. SISTEMA PROBADO EN UNA JURISDICCION SIMILAR CON INFORMACION CUANTIOSA →1 4. RELATIVA DEMORAS DE ADAPTACION →2 5.- DISPONIBILIDAD DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS →2	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA UNICO DE ADMINISTRACION FINANCIERA PROVEEDOR PRIVADO (ENLATADO CON ADAPTACIONES ESPECIALES)	1. DEPENDENCIA VOLUNTAD DE LA JURISDICCION PROVEEDORA →3 2. AUSENCIA DE AUTONOMIA INFORMATICA SI NO SE ENTREGAN FUENTES →3 3.- NECESIDAD DE CREAR UN EQUIPO DE DESARROLLO DE ADAPTACIONES INTER JURISDICCIONALES PARA MINIMIZAR COSTOS →4 4- COSTOS INCIERTOS DE MANTENIMIENTO →4 5.- FALTA AUTONOMIA EN CAPACITACION RECURSOS HUMANOS →4

CP= FI/FR = 12/18=0.67

Experiencias: Salta, Rio Negro, Corrientes

## Escenario 2: Implementación Del Sistema Único De Administración Financiera De La Provincia De Córdoba

CP= FI/FR = 18/13= 1.39

Experiencias: Provincia de Córdoba, Provincia de Catamarca (en Implementación), Municipio Ciudad de La Calera (en implementación)

FACTORES A FAVOR (IMPULSIVOS)	OBJETIVO	FACTORES EN CONTRA (RESTRICTIVOS)
1.- CELERIDAD EN LA PROVISION →3 2.- BAJO COSTO DE INSTALACION (COSTO ESTIMADO PROMEDIO POR PROVINCIA \$ 700.000 →4 3. SISTEMA PROBADO EN UNA JURISDICCION SIMILAR CON INFORMACION CUANTIOSA →4 4. RELATIVA DEMORAS DE ADAPTACION →4 5.- DISPONIBILIDAD DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS →3	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA UNICO DE ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA PROVINCIA DE CORDOBA	1 DEPENDENCIA VOLUNTAD DE LA JURISDICCION PROVEEDORA →3 2. AUSENCIA DE AUTONOMIA INFORMATICA SI NO SE ENTREGAN FUENTES →1 3.- NECESIDAD DE CREAR UN EQUIPO DE DESARROLLO DE ADAPTACIONES INTER JURISDICCIONALES PARA MINIMIZAR COSTOS →3. 4- COSTOS INCIERTOS DE MANTENIMIENTO →3 5.- FALTA AUTONOMIA EN CAPACITACION RECURSOS HUMANOS →3

## Escenario 3: Implementación Del Sistema Único De Administración Financiera De La Nación (e-SIDIF)

FACTORES A FAVOR (IMPULSIVOS)	OBJETIVO	FACTORES EN CONTRA (RESTRICTIVOS)
1.- CELERIDAD EN LA PROVISION →2 2.- BAJO COSTO DE INSTALACION (COSTO ESTIMADO PROMEDIO POR PROVINCIA \$ →700.000 3. SISTEMA PROBADO EN UNA JURISDICCION	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA UNICO DE ADMINISTRACION FINANCIERA DE LA NACION (e-SIDIF)	1 DEPENDENCIA VOLUNTAD DE LA JURISDICCION PROVEEDORA →4 2. AUSENCIA DE AUTONOMIA INFORMATICA SI NO SE ENTREGAN FUENTES →1 3.- NECESIDAD DE CREAR UN EQUIPO DE DESARROLLO DE ADAPTACIONES INTER JURISDICCIONALES PARA MINIMIZAR

<p>SIMILAR CON</p> <p>INFORMACION CUANTIOSA → 3</p> <p>4. RELATIVA DEMORAS DE ADAPTACION → 3</p> <p>5.- DISPONIBILIDAD DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS → 3</p>		<p>COSTOS → 3.</p> <p>4- COSTOS INCIERTOS DE MANTENIMIENTO → 3</p> <p>5.-FALTA AUTONOMIA EN CAPACITACION RECURSOS HUMANOS → 2</p>
---	--	---

$$CP = FI/FR = 16/13 = 1.23$$

Experiencias: Nación, La Rioja (en implementación), varias iniciativas fallidas en provincias en la década de los noventa

#### Escenario 4: Implementación Del Sistema Único De Administración Financiera De SIGAF

FACTORES A FAVOR (IMPULSIVOS)	OBJETIVO	FACTORES EN CONTRA (RESTRICTIVOS)
<p>1.- CELERIDAD EN LA PROVISION → 4</p> <p>2.- BAJO COSTO DE INSTALACION (COSTO ESTIMADO PROMEDIO POR PROVINCIA \$ 700.000 → 5</p> <p>3. SISTEMA PROBADO EN UNA JURISDICCION SIMILAR CON INFORMACION CUANTIOSA → 2</p> <p>4. RELATIVA DEMORAS DE ADAPTACION → 2</p> <p>5.- DISPONIBILIDAD DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS → 4</p>	<p>IMPLEMENTACION DEL SISTEMA UNICO DE ADMINISTRACION FINANCIERA DE CABA</p>	<p>1 DEPENDENCIA VOLUNTAD DE LA JURISDICCION PROVEEDORA → 3</p> <p>2. AUSENCIA DE AUTONOMIA INFORMATICA SI NO SE ENTREGAN FUENTES → 1</p> <p>3.- NECESIDAD DE CREAR UN EQUIPO DE DESARROLLO DE ADAPTACIONES INTER JURISDICCIONALES PARA MINIMIZAR COSTOS → 4.</p> <p>4- COSTOS INCIERTOS DE MANTENIMIENTO → 3</p> <p>5.-FALTA AUTONOMIA EN CAPACITACION RECURSOS HUMANOS → 3</p>

$$CP = FI/FR = 17/14 = 1.21$$

Experiencias: CABA, La Plata en proceso.



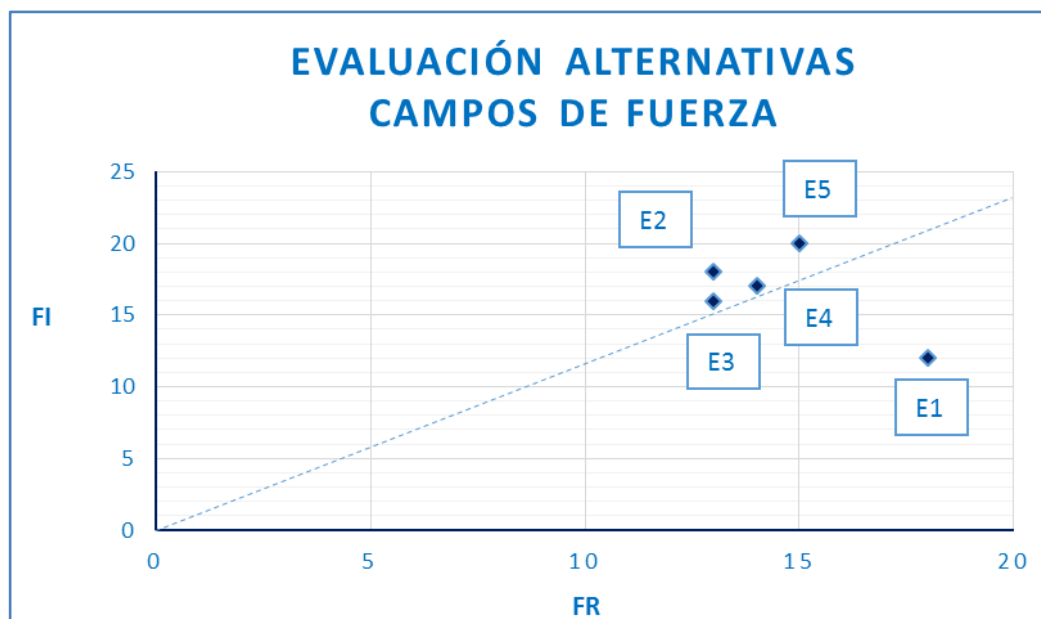
## Escenario 5: Implementación Del Sistema Único De Administración Financiera Del Consorcio SIU

CP= FI/FR = 20/15=1.33

FACTORES A FAVOR (IMPULSIVOS)	OBJETIVO	FACTORES EN CONTRA (RESTRICTIVOS)
1.- CELERIDAD EN LA PROVISION → 2 2.- BAJO COSTO DE INSTALACION (COSTO ESTIMADO PROMEDIO POR PROVINCIA \$ 700.000 → 5 3. DESARROLLADO EN OPEN SOURCE CON POSIBILIDAD DE ADAPTACION EN LAS PROVINCIAS → 5 4. ESTRATEGIA DE DESARROLLO FEDERAL Y POLÍTICA PÚBLICA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN A.F. → 5 5.- DISPONIBILIDAD DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS → 3	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA UNICO DE ADMINISTRACION FINANCIERA DEL CONSORCIO SIU	1 DEPENDENCIA VOLUNTAD DE LA JURISDICCION PROVEEDORA → 1 2. PERCEPCIÓN DE PERDIDA DE AUTONOMIA POR SISTEMA IMPUESTO → 5 3.- NECESIDAD DE CREAR UN EQUIPO DE DESARROLLO DE ADAPTACIONES INTER JURISDICIONALES PARA MINIMIZAR COSTOS → 1 4- COSTOS INCIERTOS DE MANTENIMIENTO → 3 5.- NECESIDAD DE DESARROLLO EN LAS PROVINCIAS → 5

## Ranking Comparativo De Los Cuatro Escenarios

ESCENARIO	FI	FR	CI
1	12	18	0,67
2	18	13	1,38
3	16	13	1,23
4	17	14	1,21
5	20	15	1,33



Fuente: Elaboración Propia

## Anexo C: Cuestionarios detallados

### Administración Tributaria y Catastros

#### Administración Tributaria

##### *Entrevistador:*

- **Marcelo Capello:**
  - Mail: marcapello@gmail.com
  - Teléfono: 0351-155742605
  
- **Néstor Grión:**
  - Mail: ngrion@gmail.com
  - Teléfono: 03525-15546032

##### *Objetivo General*

En el presente cuestionario, se busca describir el funcionamiento y evaluar el desempeño de la administración tributaria (AT) para detectar y cuantificar aquellas áreas pasibles de ser optimizadas. Se buscarán los puntos fuertes y las debilidades de cada administración tributaria, poniendo especial énfasis en identificar aquellas áreas que permitan una mejora en la gestión y en la recaudación, a fines de incrementar la recaudación provincial, reducir sus efectos distorsivos y lograr transparencia por parte de la administración tributaria. En este cuestionario no se incluyen aspectos referidos al Impuesto inmobiliario.

##### *Categoría I – Aspectos Institucionales*

Se analizan los aspectos de la AT referente a su naturaleza jurídica, competencias, funciones, así como los aspectos presupuestarios y de costo de la gestión tributaria.

##### *Normas de funcionamiento*

- Nombre del organismo recaudador:
- ¿Qué naturaleza jurídica tiene la A.T.?(grado de autonomía)
- ¿La A.T. puede modificar su estructura organizacional directamente?
- ¿La A.T. puede contratar de forma autónoma los recursos humanos?
- ¿La A.T. puede fijar remuneraciones diferentes al resto de la Administración Pública?

##### *Competencias y funciones*

- Funciones de la A.T. en el marco de las competencias que ejerce (no delegadas). Marque las opciones que correspondan (agregue otras si fueran necesarias)
  1. Orientación y asistencia al contribuyente;
  2. Registro del contribuyente;

3. Cobranza Administrativa;
  4. Cobranza coactiva o judicial;
  5. Fiscalización Interna;
  6. Fiscalización Externa;
  7. Tecnología e Informática: Desarrollos Informáticos;
  8. Tecnología e Informática: Telecomunicaciones y Hardware;
  9. Tecnología e Informática: Soporte Técnico y Seguridad Informática
  10. Gestión de los recursos humanos;
  11. Asesoramiento jurídico;
  12. Reclamos y apelaciones administrativas;
  13. Planificación;
  14. Estudios e investigaciones tributarias;
  15. Control interno;
  16. Administración y finanzas;
  17. Catastro de bienes inmuebles;
  18. Registro de propiedad de inmuebles
  19. Otras.
- Funciones de la A.T. delegadas a terceros (especificar). Marque las opciones que correspondan
1. Orientación y asistencia al contribuyente;
  2. Registro del contribuyente;
  3. Cobranza Administrativa;
  4. Cobranza coactiva o judicial;
  5. Fiscalización Interna;
  6. Fiscalización Externa;
  7. Tecnología e Informática: Desarrollos Informáticos;
  8. Tecnología e Informática: Telecomunicaciones y Hardware;
  9. Tecnología e Informática: Soporte Técnico y Seguridad Informática
  10. Gestión de los recursos humanos;
  11. Asesoramiento jurídico;
  12. Reclamos y apelaciones administrativas;
  13. Planificación;
  14. Estudios e investigaciones tributarias;
  15. Control interno;
  16. Administración y finanzas;
  17. Catastro de bienes inmuebles;
  18. Registro de propiedad de inmuebles
  19. Otras.

- ¿Existen contratos con terceros encargados de cumplir tareas de administración tributaria?: En caso afirmativo, por favor especificar:
  - Razón social del tercero involucrado:
  - Integrantes de la UTE del tercero:
  - Relación contractual:
  - Plazo del contrato:
  - Funciones de AT que cumple el tercero:
  - Cantidad de personal que aporta el tercero para la AT:
  - Fórmula o algoritmo para determinar remuneración anual al tercero involucrado:
- ¿En cuántos edificios funciona el organismo recaudador? ¿Cuántos metros cuadrado de edificación suman dichos edificios? ¿En qué estado se encuentran? ¿Necesitan refacciones o ampliaciones? ¿Se necesita nuevo edificio? Explique.
- ¿Cómo se distribuyen y componen regionalmente dentro y fuera de la provincia los organismos ligados a la recaudación tributaria?

#### Financiamiento

- Indique los mecanismos de financiación de la A.T. (Rentas Generales, otros)

#### *Categoría II - Integridad del Registro de los Contribuyentes*

El registro de los contribuyentes y el mantenimiento de una base de datos completa y precisa de los mismos es fundamental para la administración efectiva de los impuestos.

#### Preguntas base

- ¿Qué bases de datos existen en la AT? (IIBB, Inmobiliario, Automotores, Sellos, etc.):
- ¿Qué unidades de la AT son responsables de registrar a individuos y empresas y mantener la base de datos de contribuyentes?
- ¿Cuáles otras (si es que existen) agencias del gobierno están involucradas en el proceso de registrar a los negocios y empresas por motivos fiscales? ¿Cuál es su rol? ¿Cuál es su interacción con la administración tributaria?

#### Pertinencia y exactitud de la información de los contribuyentes

Pertinencia de la información sobre los contribuyentes registrados y la capacidad de la base para sustentar la administración fiscal.

- La base de contribuyentes es:
  - ¿Computarizada o manual?
  - ¿Centralizada (una para toda la provincia) o descentralizada (una para cada regional del organismo pertinente, sin conexión entre sí)?

- La base de datos de cada impuesto incluyen un registro actualizado e histórico del cumplimiento del contribuyente con respecto a los principales impuestos
- ¿Qué tipo de sistema de numeración se utiliza para identificar a los contribuyentes y objetos gravados?
  - ¿Posee cada uno un único número de identificación para todos los impuestos, o existen varios números para distintos impuestos? ¿De ser así, están linkeados en la base de datos? ¿Qué porcentaje de los contribuyentes de cada base tiene cargado el CUIT?
- ¿Qué tipo de clasificador de actividad económica se utiliza para agrupar a los contribuyentes en Ingresos Brutos? ¿Coincide con la de AFIP, Convenio Multilateral u otras provincias?
- El sistema informático de la administración tributaria:
  - Provee a la AT acceso inmediato a un registro actual e histórico de cada una de sus declaraciones, pagos, evaluaciones fiscales y detalles de su cuenta para todos los impuestos básicos? (cuenta corriente del contribuyente)
  - Es un desarrollo propio o es adquirido a terceros (en este caso especificar).
- ¿Qué demora existe para cargar datos de pagos de cada impuesto?
- ¿Existen problemas por reclamos de impuestos impagos por errores en la base, o por falta de datos en la misma?

#### Exactitud de la información contenida en la base de datos.

- Existen procedimientos para:
  - ¿Identificar y remover contribuyentes inactivos (muertos o empresas quebradas), registros duplicados o registros falsos o invalidados?
  - ¿Asegurarse que las aplicaciones para registrarse son auténticas y que los contribuyentes cumplen con las condiciones legales?
  - ¿Verifican la pertinencia de la base de datos mediante cruces con información de otras bases o agencias? Explicar
  - ¿Incentivar y facilitar a los contribuyentes para que avisen en tiempo y forma sobre cambios en la información guardada en la base de datos?
- ¿Los procedimientos se realizan en forma sistemática o ad hoc?
- ¿Si no existen procedimientos basados en protocolos, qué acciones realiza la AT para verificar la exactitud de la información registrada?
- ¿En qué medida la base de datos de los contribuyentes provee información confiable sobre el número de contribuyentes activos de cada impuesto? ¿En qué medida se ha examinado este tema por parte de la

AT? ¿Se han realizado auditorías internas sobre este tema en el último año? ¿De ser así, dónde están estas conclusiones y recomendaciones? ¿Han utilizado un auditor externo en el pasado cercano?

#### Detección de los contribuyentes potenciales

- Amplitud de las iniciativas orientadas a detectar empresas e individuos que deberían estar registrados y que aún no lo han hecho.
  - ¿La estrategia anual para mejorar el cumplimiento fiscal incluye iniciativas para detectar a contribuyentes no registrados? ¿Qué iniciativas están planeadas?
  - ¿Qué estrategias de este tipo se utilizaron en los últimos 2 años? ¿Se monitorearon y reportaron los resultados?

#### Desarrollos informáticos para la Administración Tributaria

- ¿Los principales desarrollos informáticos se realizan en el Organismo Recaudador o se encargan a terceros?
- ¿Cuántos profesionales se desempeñan en el área de desarrollos informáticos?
- ¿Considera que existe un cuello de botella para la AT por demoras en el desarrollo de Sistemas de información?

#### Atención al público

- ¿Cómo se organiza la atención al público?
- ¿Cuánto personal se dedica a esa tarea? (por impuesto o tarea)
- ¿Qué mecanismos web u otros alternativos existen para informarse o realizar reclamos o trámites a la administración tributaria provincial? Especifique.
- ¿Existen mediciones de calidad en la atención, con consultas a los usuarios? ¿Por qué mecanismos? ¿Se utilizan dichos resultados para optimizar el desempeño?

#### *Categoría III: Gestión eficaz de riesgos*

El cumplimiento de las leyes fiscales mejora cuando la administración tributaria está alerta a los riesgos de cumplimiento y es efectiva en la adopción de medidas correctivas para mitigar los efectos de los riesgos.

#### Indicadores y dimensiones

- Preguntas base:
  - ¿Qué unidad organizativa de la AT es responsable de diseñar una política de gestión de riesgos de cumplimiento y controla su implementación?

## 1. Identificación, evaluación, clasificación y cuantificación de los riesgos de incumplimiento fiscal

*Amplitud de la investigación y recolección de datos para identificar los riesgos de cumplimiento de las principales obligaciones fiscales.*

- ¿La AT lleva a cabo recolección de información (inteligencia) e iniciativas de investigación para aumentar su conocimiento sobre los niveles de cumplimiento y riesgo para sus impuestos básicos, por tipo de contribuyente y para las principales obligaciones fiscales (registro, declaración de impuestos, pagos)? Específicamente, existen iniciativas que:
  1. Analicen las declaraciones de impuestos y DEC. Juradas
  2. Analicen los resultados de las auditorías incluyendo resultados de auditorías aleatorias conducidas como parte de un programa mayor para evaluar el cumplimiento
  3. Investiguen las actividades en negro de empresas registradas o no registradas
  4. Analicen información de terceros recolectada, por ejemplo, por bancos, mercados de valores y otras agencias de gobierno

*Procesos utilizados para evaluar, clasificar y cuantificar los riesgos de incumplimiento fiscal.*

- ¿Posee la AT un proceso estructurado para evaluar y priorizar los riesgos de cumplimiento?
- De ser así, el procedimiento:
  - Cubre todos los impuestos básicos
  - Cubre todas las Categorías de contribuyentes
  - Usa información recolectada de otras fuentes
  - Forma parte del proceso de planificación de la AT para tomar decisiones con un enfoque global De ser así, ¿este proceso es plurianual?
- ¿Realiza la AT estimados de la recaudación perdida por incumplimiento fiscal?
- ¿Qué tan seguido se realizan estas estimaciones?
- ¿Está documentada la metodología y los supuestos utilizados? ¿Se aplica en forma consistente?
- Discriminan por tipos de incumplimiento, como por ejemplo:
  - Empresas no registradas
  - Evasión ilegal de impuestos
  - Elusión (legal) de impuestos
  - Fraude fiscal
- ¿Se incluyen todos los impuestos básicos?
- ¿Se publican las estimaciones en forma pública?



## 2. Reducción de los riesgos a través de un plan de mejora del cumplimiento fiscal

*Grado al cual la administración tributaria logra mitigar los riesgos evaluados del sistema fiscal a través de un programa de mejora del cumplimiento*

- ¿Posee la AT un programa de mejora del cumplimiento para mitigar los riesgos identificados?
- De ser así, incluye medidas para:
  - ¿Todos los impuestos?
  - ¿Los segmentos tributarios más importantes? (PYME, Grandes contribuyentes, etc.)
  - ¿Los cuatro tipos de obligaciones más importantes (registro, declaración, pago y presentación de información pertinente)?
  - ¿Todos los riesgos evaluados como “elevados”?
- ¿Incluye riesgos menores en los que un control superficial permita evaluar que no se deteriore la situación?
- ¿Cubre muchos años o un solo año? ¿Está vigente actualmente?

## 3. Monitoreo y evaluación de las actividad de reducción de riesgos de cumplimiento

*Proceso utilizado para monitorear y evaluar el impacto de las actividades de reducción del riesgo de cumplimiento.*

- ¿La AT, monitorea y evalúa el impacto de estas medidas de reducción del riesgo?
- ¿Los reportes regulares de estos programas, son monitoreados por autoridades superiores de la AT?
- ¿La AT, ha cuantificado el impacto sobre el cumplimiento (tanto en la recaudación como en el comportamiento de los agentes) en las actividades de reducción de riesgos llevadas a cabos en los últimos dos años?
- ¿Hubo algún caso en el que la AT haya alertado a los hacedores de política de debilidades en la ley que aumentasen el riesgo de cumplimiento?
- ¿Se utilizan los resultados de programas pasados para desarrollar programas futuros de cumplimiento?

## 4. Identificación, evaluación y reducción de riesgos institucionales

*Proceso utilizado para identificar, evaluar y reducir riesgos institucionales*

- ¿Posee la AT un proceso estructurado para identificar, evaluar, priorizar y reducir riesgos institucionales, como riesgos de falla del sistema informático o pérdida de la base de datos?
- ¿De ser así, estos planes forman parte del proceso de planificación de la AT y están integrados en sus objetivos y capacidades globales?

- ¿La AT monitorea y evalúa el impacto de iniciativas de control de este tipo de riesgos?
- ¿Existen reportes regulares sobre el progreso de estas medidas?

#### *Categoría IV - Promoción del cumplimiento voluntario*

Por lo general, la mayoría de los contribuyentes cumple voluntariamente con sus obligaciones tributarias si se les da la información y el apoyo necesario.

#### Indicadores y dimensiones

- Preguntas base:
  - ¿Qué área de la AT es responsable de la asistencia y educación del contribuyente? (Cultura tributaria)

#### Amplitud, actualidad y grado de accesibilidad de la información

*Rango de la información disponible y de la asistencia otorgada a los contribuyentes para explicarles, en términos claros, sus deberes y obligaciones con respecto a cada impuesto básico*

- ¿La AT, provee información al público con respecto a las principales áreas de sus obligaciones (registro, declaración, pago y reporte de información) y derechos (reintegros)?
- ¿Esta información cubre todos los impuestos básicos?
- ¿La información, está adaptada a las necesidades de cada tipo de contribuyente (por ejemplo, para PYMES que no pueden tener un estudio contable)?
- ¿La AT lleva a cabo o promueve programas de educación pública (seminarios para personas que abren un negocio, programas para enseñar impuestos a estudiantes)?
- Liste los trámites relativos a la administración tributaria que pueden hacerse vía WEB. ¿Existen programas para simplificar los trámites a los contribuyentes (ventanilla única, etc.)?

*Grado en el que la información es actualizada con respecto a las leyes y la política administrativa*

- ¿Está actualizada esta información, incluyendo cambios futuros aún no implementados?
- ¿Existen procedimientos documentados para asegurar una actualización regular y sistemática de la información? ¿Se aplican consistentemente en la práctica?
- ¿Cómo se notifica a los contribuyentes sobre cambios en las leyes que los afectan? ¿Se les envía una notificación directa antes de que entren en vigencia las nuevas leyes, o se enteran por los medios de comunicación generales?

- ¿Hay personal técnico asignado a la tarea de mantener actualizada la información?
- ¿Existen textos ordenados de los cambios legislativos referidos al pago de impuestos? ¿Ordenado a qué fecha?

*Facilidad con la que los contribuyentes obtienen información y orientación por parte de la administración tributaria*

- ¿Por qué medios obtienen los contribuyentes información y orientación de la AT? Específicamente, se obtiene a través de:
  - Un sitio web
  - Guías, punteos, boletines y preguntas frecuentes
  - Seminarios de educación pública
  - Guías prácticas
  - Reglamentos
  - Teléfono
  - Email o SMS
  - Carta
  - Consultas en persona en la AT
- ¿Se cobra una tasa para brindar información u orientación? De ser así, ¿en qué circunstancias se cobra, y cuál es el monto?
- ¿Mantiene la AT estadísticas sobre los costos incurridos por los contribuyentes para obtener información?
- ¿Posee la AT una estrategia para otorgar información en la forma más eficiente, barata y conveniente?

## 2. Tiempo transcurrido para responder a pedidos de información

*Existencia de un estándar de tiempos de respuesta para atender los pedidos de información y orientación por parte de los contribuyentes*

- ¿Posee la AT un estándar con respecto al tiempo necesario para responder preguntas de los contribuyentes o intermediarios fiscales?
- ¿De ser así, se evalúa y monitorea el desempeño efectivo?
- ¿Se publican los resultados de desempeño?

*Tiempo transcurrido para responder los pedidos de consejo y orientación (recibidos por correo y email) por parte de los contribuyentes*

- ¿En qué porcentaje de los casos se envían respuestas completas a consultas escritas en menos de 30 días corridos?

### 3. Monitoreo de la opinión de los contribuyentes sobre el servicio prestado

*Utilización – y su frecuencia – de métodos para obtener realimentación de los contribuyentes sobre el servicio prestado*

- ¿Qué métodos, si es que los hay, se utilizan para obtener información de los contribuyentes sobre el servicio prestado? En particular, se utilizan:
  - ¿Encuestas de opinión?
  - ¿Encuentros con cámaras de comercio, asociaciones industriales o intermediarios fiscales?
  - ¿Encuentros públicos?
  - Otros medios (encuestas online, telefónicas, en sitios web, opiniones dejadas en la AT)
- ¿Qué tan seguido se realizan las encuestas?
- ¿Qué tan seguido se realizan los demás mecanismos?
- ¿Las encuestas son realizadas por la AT o por un tercero?
- ¿La información recolectada, se encuentra discriminada por tipo de contribuyente?

*Medida en la cual la información brindada por los contribuyentes es tomada en cuenta para diseñar productos y procedimientos administrativos*

- ¿Se tiene en cuenta la opinión de los contribuyentes para diseñar productos y procedimientos administrativos?
- ¿De ser así, se hace en forma sistemática o ad hoc?

### ***Categoría V: Determinación y declaración de las obligaciones impositivas***

La correcta determinación de la obligación tributaria y su conocimiento por parte del contribuyente constituyen el primer eslabón de un buen sistema de recaudación. La determinación de los impuestos debe seguir principios de racionalidad económica.

#### 1. Ingresos Brutos:

- ¿Cuáles son los requisitos legales de las declaraciones (frecuencia, mecanismos de presentación, fechas límite)?
- ¿Existe un sistema automatizado de detección de inconsistencias en las declaraciones juradas de contribuyentes?
- ¿Qué opinión tiene del funcionamiento del sistema de retenciones y percepciones?
- ¿Existe vinculación entre la base de retenciones y percepciones y la base de datos de pagos de contribuyentes? ¿Se puede cruzar información entre ambas?
- ¿Qué opinión tiene del funcionamiento del Funcionamiento del Convenio Multilateral y la Comisión Arbitral?
- ¿Existen programas para homogeneizar nomenclador de actividades de Ingresos Brutos con la AFIP y el Convenio Multilateral?

## 2. Automotor (si corresponde):

- ¿Se distribuye en toda la provincia? ¿Por qué no?
- ¿Existen muchos rechazos por problemas de domicilio o dominio?
- ¿Quién distribuye los cedulones?
- ¿Qué opinión tiene sobre la efectividad del servicio de distribución?;
- ¿Cuál es el costo del servicio de distribución?;
- ¿Cuál es la calidad de la información que suministra el Registro de la Propiedad Automotor?

## 3. Sellos:

- ¿Cuáles son las principales fuentes de recaudación del impuesto?
- ¿Cómo funcionan los agentes de retención del impuesto?
- ¿Aún existen procedimientos que se realizan de manera manual (sin sistemas)?

## 4. Otras tasas o tributos provinciales:

- ¿Existen tasas o tributos adicionales importantes en la provincia? (por su aporte a los recursos)
- ¿Cómo resulta su determinación?

## *Categoría VI: Pago de las obligaciones impositivas*

La falta de pago y el pago atrasado de los impuestos afecta a los presupuestos gubernamentales. Además, su gestión insume recursos

## Indicadores y dimensiones

- Preguntas base:
  - ¿Cuáles son los requisitos legales para los pagos (frecuencia, fechas límite, métodos de pago) para cada impuesto y segmento de contribuyentes?
  - ¿Cómo se organiza el reclamo administrativo y judicial por obligaciones no pagadas?

## Cobranza

- ¿Cómo se organiza el reclamo extrajudicial? ¿Se intima a todos los morosos? ¿A qué porcentajes de morosos? ¿Con qué periodicidad? ¿Con qué instrumento se intima? ¿Por qué razón no se intima a todos los morosos? ¿Problemas de cantidad de recursos (personal, equipos)? ¿Inconveniencia económica de reclamar montos menores? ¿Decisión política?
- ¿La acción ejecutiva de cobro o cobranza coactiva es una competencia de su A.T.? De ser negativa su respuesta, señale quién ejerce esta competencia.
- ¿Cuántos procuradores existen para la cobranza coactiva de impuestos?
- De estar bajo la competencia de su A.T. la acción ejecutiva de cobranza:

- ¿Existe discrecionalidad de parte de la A.T. para decidir a quién proseguir proceso y para otorgar facilidades de pago de la deuda tributaria cuando los contribuyentes tienen dificultades transitorias de tesorería y solicitan aplazar o fraccionar sus deudas?
- Señale si existen aplicaciones informáticas que permiten el seguimiento de la cobranza coactiva.
- Señale si la deuda tributaria de los contribuyentes se hace pública.
- Esté o no bajo la competencia de su A.T. la acción ejecutiva de cobranza, indique las medidas judiciales que suelen tomarse para asegurar el pago de la misma.
- ¿Existe un sistema de seguimiento de procuradores y reclamos judiciales? ¿Se realiza un control automatizado de los mismos, con alertas de posibles problemas? Explique.
- ¿Suele llegarse hasta las últimas consecuencias en el reclamo judicial? (embargos, remates, etc.) ¿En cuántas oportunidades en 2015?
- ¿Se publica la deuda tributaria de los contribuyentes en Centrales de Riesgo?
- Planes de pagos otorgados en instancia judicial o extrajudicial: Características, existe seguimiento del cumplimiento.

### ***Categoría VII: Exactitud de la información declarada***

Los sistemas fiscales dependen en gran medida en la información completa y exacta de la información en las declaraciones de impuestos. Se deben detectar las discrepancias y corregirlas, concientizando a los contribuyentes de las consecuencias del incumplimiento.

#### **Indicadores y dimensiones**

##### **1. Extensión de auditorías y otras iniciativas para detectar y disuadir declaraciones inexactas**

*Naturaleza y amplitud del programa de auditoría impositiva destinado a detectar y disuadir declaraciones inexactas.*

- ¿Posee la AT un programa anual de auditorías?
- De ser así:
  - ¿Cubre todos los impuestos básicos?
  - ¿Cubre todos los tipos de contribuyentes?
  - ¿Selecciona casos de auditoría en base a los riesgos evaluados?
  - ¿Realiza un rango de tipos de auditorías (teniendo en cuenta que los tipos de auditoría varían en naturaleza, amplitud e intensidad e incluyen, por ejemplo, auditorías comprehensivas (múltiples años e impuestos), de un solo tema, inspecciones de libros y registros, análisis de pedidos de reintegros e investigaciones en profundidad de fraude fiscal sospechado)?
  - Evaluar el impacto de las auditorías en el cumplimiento de los contribuyentes.

*Extensión de las demás iniciativas realizadas para evaluar los riesgos asociados con declaraciones inexactas.*

- ¿Realiza la AT iniciativas adicionales a las auditorías para evaluar los riesgos de declaraciones inexactas?  
Por ejemplo, ¿se tiene una relación de trabajo abierta y colaborativa con los intermediarios tributarios (estudios contables) y grandes contribuyentes para orientarlos en áreas de incertidumbre?
- De ser así,
  - ¿A cuáles de los impuestos básicos se aplica?
  - ¿A qué segmentos de los contribuyentes se aplica?
- ¿Se evalúa el impacto de estas medidas en la pertinencia de las declaraciones?
- Si se cuenta con una dependencia especial para tratar con Grandes Contribuyentes de Ingresos Brutos, especifique:
  - Definición de gran contribuyente. Cantidad.
  - Jerarquía de la dependencia (Departamento, División, Sección).
  - Tareas que se llevan a cabo, cantidad de personal en la dependencia, cantidad de contribuyentes que controla la dependencia, ¿los empleados de la dependencia se especializan en determinados contribuyentes o en determinadas tareas?
- ¿Existe una división de “Contribuyentes Medianos” o similar en el impuesto a los Ingresos Brutos? ¿Con qué personal cuenta? ¿Cuántos contribuyentes fiscaliza? ¿Cómo es la modalidad de seguimiento habitual de cada contribuyente de la división? ¿Qué porcentaje de la recaudación de IIBB proviene de este grupo de contribuyentes?
- ¿Cómo se controla a contribuyentes pequeños en IIBB? ¿Alguna vez son fiscalizados? ¿Cómo se seleccionan esos casos?

## 2. Amplitud del cruce de datos automático

*Extensión de cruces de datos automáticos para verificar la información registrada en las declaraciones.*

- ¿Utiliza la AT medios tecnológicos para cruzar, en gran escala, la información reportada en las declaraciones impositivas con información obtenida por terceros?
- ¿De ser así, existen cruces automatizados de los montos reportados en las distintas declaraciones con la información obtenida de:
  - Bancos y entidades financieras
  - Empleadores
  - Agencias gubernamentales (ej.: aduana, AFIP)
  - Mercados de valores
  - Otros:

### 3. Monitoreo de la magnitud de las declaraciones inexactas

*Solidez del o los métodos utilizados por la administración tributaria para monitorear la amplitud de las declaraciones inexactas*

- ¿Monitorea la AT las pérdidas de recaudación fruto de declaraciones inexactas?
- De ser así, ¿qué modelos analíticos y metodologías utiliza? Por ejemplo:
  - Estima la brecha recaudatoria de IIBB
  - Realiza estimaciones de brecha basados en resultados de auditorías aleatorias
  - Realiza estimaciones de brecha basados en cruces con información de terceros
  - Realiza análisis avanzados de grandes bases de datos
- Con respecto a los modelos utilizados:
  - ¿Qué impuestos básicos cubre?
  - ¿Qué segmentos de los contribuyentes están considerados?
  - ¿Qué tan seguido se aplican?
  - ¿Qué medidas toma la AT para asegurar la credibilidad de los resultados? ¿Son chequeados por una entidad independiente?
  - ¿Cómo se utilizan los resultados? ¿Se usan para diseñar intervenciones para mejorar la precisión de las declaraciones?

### 4. Fiscalización externa

*Capacidad de la administración tributaria para monitorear el proceso de fiscalización externa*

- ¿Existe un sistema de información para el seguimiento de los fiscalizadores y de los casos de fiscalización, que permita detectar posibles inconsistencias, incumplimientos, demoras u otros problemas en el proceso de fiscalización?
- ¿En caso de detectar inconvenientes, el sistema automáticamente genera alertas para la administración tributaria?
- ¿Se realizan controles en ruta? ¿Con qué frecuencia? ¿Con cuántos funcionarios? ¿Qué equipo (hardware) cuenta dicho equipo de fiscalización? ¿Existe conectividad en toda la provincia?

### *Categoría VIII: Solución de los litigios fiscales*

Un sistema tributario justo debe contemplar la existencia de mecanismos de revisiones independientes y accesibles a proteger los derechos de los contribuyentes.

#### Indicadores y dimensiones

- **Preguntas base:**
  - ¿De acuerdo a la ley, qué derechos y procedimientos tienen a disposición los contribuyentes que quieran disputar alguna resolución impositiva surgida de una auditoría?



## 1. Existencia de un proceso de resolución de litigios independiente, funcional y progresivo

*Medida en la que el mecanismo de revisión de objeciones es independiente del proceso de auditoría*

- ¿En qué medida el mecanismo para resolver objeciones es independiente del proceso de auditoría? Específicamente, cuál de las siguientes se cumple:
  - ¿Hay una unidad dedicada a las objeciones que esté física y organizativamente separada del departamento de auditorías (i.e. una unidad ubicada fuera del departamento de auditoría y con una jerarquía independiente a las auditorías)?
  - ¿Las objeciones son evaluadas por encargados de revisiones (encargados de apelaciones, no auditores) ubicados en el departamento de auditorías?
  - ¿Los auditores (distintos de los que hicieron la auditoría inicial) evalúan la objeción del contribuyente?
  - ¿Los auditores que realizaron la auditoría inicial evalúan la objeción del contribuyente?
- ¿Se utilizan procedimientos objetivos de revisión para evaluar las objeciones?

*Medida en la que un mecanismo adecuadamente progresivo de revisión administrativa y judicial está disponible para (y es utilizado por) los contribuyentes*

- ¿Existe un mecanismo progresivo de revisión del siguiente tipo?:
  - Un proceso independiente dentro de la AT para determinar objeciones (generalmente una sola revisión);
  - Un tribunal de disputas tributarias externo a la AT para revisar casos en los que el contribuyente no esté satisfecho con el resultado del proceso de objeción; y
  - Un proceso judicial completo para resolver los asuntos que puedan quedar referidos a la interpretación legal y los hechos.
- ¿Este mecanismo de revisión administrativa y judicial, está disponible para todos los contribuyentes? ¿Es utilizado?
- ¿Si se utiliza solo raramente, cuál es el motivo de esto? Puede ser un costo prohibitivo, demoras excesivas en la resolución, o una falta de confianza en que se realice un proceso justo. También puede ser que el gran desempeño de los auditores minimice las causas de disputa.

*Medida en la que la información sobre el proceso de litigio fiscal es publicada y puesta explícitamente en conocimiento de los contribuyentes.*

- ¿Se publica información sobre el proceso de disputa?
- ¿Se informa explícitamente a los contribuyentes de la existencia de este proceso? Específicamente:
  - ¿Los auditores le informan a los contribuyentes tras una auditoría sobre su derecho a objetar y los procedimientos de disputa?

- ¿La información sobre el derecho a objetar y procedimientos de disputa se incluyen en las notificaciones (relacionadas al proceso de auditoría) enviadas a los contribuyentes?
- ¿La información está disponible públicamente (por ejemplo, en la página web de la DGR)?

## 2. Stock y flujo de los casos en disputa

- Valor de los impuestos en disputa al finalizar el año fiscal en monto y como porcentaje de la recaudación total del año fiscal.
- Número de casos objeciones y apelaciones judiciales al finalizar el año fiscal relativo al número de casos al comenzarlos.

## 3. Tiempo necesario para la resolución de disputas

- Tiempo necesario para resolver objeciones.
  - ¿Monitorea la AT el tiempo necesario para resolver objeciones?
  - ¿Qué porcentaje de las objeciones se resuelve dentro de 30 días corridos?

## 4. Medida en la que la AT responde ante los resultados de las disputas

- Grado en el cual la administración tributaria responde ante los resultados de las disputas.
  - ¿Monitorea la AT los resultados de las disputas y los utiliza para determinar políticas, leyes y procedimientos administrativos?
  - ¿De ser así, cómo se lleva a cabo esto? ¿Existe un monitoreo sistemático y rutinario?
  - ¿Se publican los resultados de las disputas (teniendo en cuenta el secreto fiscal)?

## 5. Procuradores Fiscales

*Capacidad de la administración tributaria para monitorear el proceso de reclamo judicial por deudas:*

- ¿Cuál es la dependencia de los Procuradores Fiscales (Organismo Recaudador, Fiscalía de Estado, Poder Judicial, otro)?
- ¿Existe un sistema de información para el seguimiento de los procuradores fiscales y de los reclamos judiciales, que permita detectar posibles inconsistencias, incumplimientos, demoras u otros problemas en el proceso de cobranza coactiva?
- ¿En caso de detectar inconvenientes con procuradores o reclamos, el sistema automáticamente genera alertas para la administración tributaria?

## ***Categoría IX: Planeamiento, Efectividad y Eficiencia Operativa***

La demanda crecientes de servicios públicos y el cumplimiento de las metas presupuestarias exigen una administración tributaria eficiente.

## Indicadores y dimensiones

### 1. Planificación

- ¿Su A.T. tiene aprobado un Plan Estratégico? En caso afirmativo:
  - Señale el año de aprobación del Plan y su horizonte de vigencia.
  - Señale la estrategia general de la A.T. definida en el Plan.
- Para avanzar en la aplicación de la estrategia general es conveniente establecer un sistema de planificación a corto plazo que permita contrastar si se avanza en la dirección adecuada. En ese sentido, indique si existe un Plan Operativo Anual (POA) en su A.T. En caso afirmativo:
  - Señale los diez (10) indicadores de gestión más importantes que este define.
  - Señale la forma cómo se realiza el seguimiento del cumplimiento del mismo:  
Informe y Partes Manuales de las Áreas Operativas;  
A través del Sistema Informático Corporativo.
  - Señale la forma cómo se hace difusión del mismo:  
No se hace ninguna difusión;  
Sólo al Interior de la A.T. y limitada a Directivos y Mandos Intermedios;  
Solo se Hace Difusión al Interior de A.T. y para todos los trabajadores;  
Se Hace Difusión a Toda la Sociedad Civil).
  - Señale si el cumplimiento del mismo tiene incidencia directa en el presupuesto asignado a la A.T.
  - Señale si el cumplimiento del mismo tiene incidencia en las retribuciones del personal.

### 2. Logro de los objetivos recaudatorios

- ¿Se publica regularmente los datos de recaudación provincial? ¿Dónde (web oficial, medios de prensa, etc.)? ¿Qué grado de retraso tienen actualmente con dicha publicación?
- Medida en la cual se alcanzan los objetivos recaudatorios.
  - Valor anual de la recaudación impositiva como porcentaje de la recaudación presupuestada.

### 3. Uso de sistemas eficientes de recaudación y administración

*Medida en la que se utilizan retenciones de impuestos, declaraciones realizadas por terceros y predeclaraciones de impuestos.*

- ¿Explique sobre los principales mecanismos para retener impuestos?
- ¿Se halla integrada la base de datos de retenciones con la base de pagos del impuesto (IIBB)?
- ¿Existen fiscalizaciones sobre agentes de retención?
- ¿Qué porción de la recaudación de IIBB proviene de agentes de retención?

- ¿Qué porción de la recaudación de IIBB proviene del sistema de Convenio Multilateral?
- ¿Existen declaraciones o reportes realizados por terceros? ¿Específicamente, en qué medida hay requerimientos obligatorios para que terceros específicos (negocios, instituciones financieras, agencias gubernamentales) reporten a la AT pagos y demás transacciones realizadas por otros contribuyentes?
- ¿Cómo se utiliza esta información por la AT? Se usa para:
  - Verificar la información declarada por los contribuyentes
  - Otros usos? (especificar)

*Eficiencia del diseño del sistema de declaración y pago.*

- ¿En qué se basa el diseño del sistema de declaración y pago de los impuestos básicos? Específicamente, en qué medida se basa en:
  - ¿El tamaño, el monto a recaudar y los costos de cumplimiento de los distintos segmentos de contribuyentes? Por ejemplo, ¿se le permite a los pequeños negocios declarar y pagar con menos frecuencia que a los grandes contribuyentes?
  - ¿La capacidad de la AT para procesar pagos y declaraciones? (por ejemplo, realizando exenciones a pequeños contribuyentes para reducir costos de procesamiento).

*Medida en la que medios de declaración electrónicos están disponibles y son utilizados por los contribuyentes.*

- ¿En qué medida existen medios de declaración electrónicos de IIBB, Automotor, Inmuebles y Sellos?
- Están disponibles (y son utilizados) estos mecanismos por:
  - Grandes contribuyentes
  - Contribuyentes medianos
  - PYMEs
  - Individuos
  - Intermediarios tributarios
- ¿Promueve activamente la AT el uso de estos mecanismos electrónicos?
- ¿Qué planes tiene la AT para extender su uso en el mediano plazo (2-5 años)?

*Medida en la que medios de pago electrónicos están disponibles y son utilizados por los contribuyentes.*

- En qué medida están disponibles (y son utilizados) los siguientes mecanismos de pago:
  - Débito automático para todos o algunos de los impuestos principales
  - Débito realizado pago por pago
  - Pagos electrónicos (transferencias o pago por tarjeta de crédito)
  - Banca telefónica
  - Cajeros automáticos
  - Rapipago, Pago Fácil, etc.

- Otros
- ¿En qué medida se utilizan estos medios de pago en cada impuesto?
- En qué medida se utilizan estos medios por:
  - Grandes contribuyentes
  - Contribuyentes medianos
  - PYMEs
  - Individuos
  - Intermediarios tributarios
- ¿Paga la AT reembolsos de impuestos en forma electrónica (con un crédito a la cuenta bancaria del contribuyente)?
- ¿Promueve activamente la AT el uso de estos medios de pago?
- ¿Qué planes tiene para extender su importancia en el mediano plazo (2-5 años)?

#### 4. Eficiencia del sistema contable y de procesamiento.

##### *Tiempo necesario para registrar transacciones contables de un contribuyente.*

- ¿Cuánto demora, en promedio, la AT para registrar una deuda o un pago (incluyendo impuestos, intereses y recargos) a la cuenta de un contribuyente?
- ¿Existen procedimientos documentados para revisar en forma rutinaria y sistemática la cuenta de los contribuyentes (en especial para aquellas que contribuyen el grueso de los impuestos básicos) para corregir errores contables y omisiones? Específicamente:
  - Qué correcciones/controles de cuenta se realizan
  - Qué tan seguido se revisa
  - Se produce y revisa periódicamente un reporte del balance de créditos de los contribuyentes
- Los contribuyentes, reciben por correo o tienen acceso electrónico a un balance mensual de sus obligaciones y balances con el fisco
- Tiempo necesario para procesar los reintegros de IIBB (si es que hay).
  - ¿Monitorea regularmente la AT el tiempo necesario para procesar los reintegros de IIBB?
  - ¿Qué porcentaje se procesa en 30 días corridos?

#### 5. Estudios e investigación

- ¿En su A.T. las funciones ligadas al seguimiento de la recaudación, análisis de la situación tributaria, elaboración de estudios tributarios, etc. están concentradas en una unidad de estudios? En caso afirmativo:
  - 1.2.1. Señale cuántas personas trabajan en dicha unidad y su perfil profesional.**
  - 1.2.2. Señale si esta unidad realiza estudios que midan la evasión y/o el incumplimiento tributario, de forma periódica y sistemática.**
  - 1.2.3. Señale si esta unidad realiza estudios sobre los gastos tributarios.**

### **Categoría X- Responsabilidad y Transparencia**

La administración tributaria debe ser transparente en el ejercicio de sus actividades y responsable ante el gobierno y la comunidad.

#### Indicadores y dimensiones

##### 1. Control externo de la administración fiscal.

*Medida en la que existe un control externo e independiente de las operaciones y el desempeño financiero de la administración tributaria*

- ¿Existen auditorías periódicas de los balances financieros y el desempeño operativo de la AT realizadas por un organismo externo e independiente (por ejemplo, una auditoría general)?
- ¿Toma medidas la AT en respuesta a los resultados y recomendaciones del organismo de revisión?
- ¿Se difunden públicamente estos resultados y recomendaciones?
- ¿Se difunden públicamente las medidas tomadas por la AT en respuesta a estas recomendaciones?

*Proceso de investigación de sospechas de irregularidades y mala administración*

- ¿Existen organismos de investigaciones independientes e imparciales para resguardar al público en sus interacciones con la AT? Específicamente:
  - ¿Existe un defensor del contribuyente o una figura similar dedicada a investigar quejas no resueltas sobre el servicio y el trato recibido por la AT?
  - ¿Existe una oficina anticorrupción que supervise las políticas anticorrupción de la AT e investigue acusaciones de corrupción de oficiales tributarios?
- ¿Actúa la AT en respuesta a las conclusiones y recomendaciones de estas figuras? Por ejemplo, ¿cambian decisiones, corrigen errores administrativos, pagan compensaciones, cambian procedimientos y disciplinan al personal (incluyendo despidos y denuncias en los casos de seriedad)?
- ¿Se informan al director de la AT problemas sistémicos de servicio, o de trato justo, así como las medidas recomendadas para arreglarlas?

##### 2. Nivel de controles internos

*Suficiencia de los controles internos para proteger los sistemas administrativos de pérdidas, errores y fraude*

- ¿Se documentan los controles internos adoptados por la AT?
- ¿Cubren estos controles todas las operaciones clave (registro, declaración, procesamiento de los pagos, cobro de deudas, auditorías, contabilidad del contribuyente) así como la administración financiera interna (pago a personal, administración)?
- ¿Son estos controles comprehensivos? Específicamente, se cubren las siguientes áreas:

- Controles del sistema informático
- Separación funcional de las tareas
- Autorización de las transacciones
- Reconciliaciones contables
- Medidas de seguridad físicas para proteger los activos
- Supervisión y monitoreo de las operaciones

#### *Grado de seguridad provisto por la auditoría interna*

- Tiene la AT:
  - ¿Una unidad de auditorías internas? De ser así, ¿a quién responde?
  - ¿Un comité auditor?
  - ¿Un programa anual de auditorías internas?
- ¿Cuántos auditores se emplean en esta unidad? ¿Qué habilidad y capacidades tiene?
- ¿En qué medida el programa realiza un escrutinio de las operaciones principales y de la administración financiera?
- ¿En qué medida se actúa en respuesta a las conclusiones y recomendaciones de esta auditoría?

#### *Mecanismos que garanticen la integridad del personal*

- ¿Tiene la AT una unidad de asuntos internos? De ser así:
  - ¿A quién responde? Dada su naturaleza sensitiva, ¿informan directamente al director de la AT?
  - ¿Qué poderes de investigación tiene esta unidad?
  - ¿Cuántos empleados tiene? ¿Qué habilidades poseen?
  - ¿En qué medida esta unidad lidera la formulación de una política de ética e integridad, incluyendo códigos de conducta?
  - ¿En qué medida esta unidad coopera con las agencias relevantes (por ejemplo, con la oficina anticorrupción)?
  - ¿Mantiene esta unidad estadísticas sobre la integridad de la organización?

### 3. Percepción pública de la integridad

- Nivel de confianza pública de la administración tributaria.
  - ¿Se mide el nivel de confianza en la AT a través de encuestas independientes, estudios formales o mensajes directos de los contribuyentes e intermediarios tributarios?
  - ¿De ser así, qué nivel de confianza hubo en la encuesta más reciente?

### 4. Publicación de actividades, resultados y planes de trabajo

- Medida en la que se reporta el desempeño financiero y operativo de la administración tributaria.
  - ¿Prepara la AT un informe anual delineando completamente el desempeño financiero y operativo para el último año fiscal?

- ¿Se presenta este informe en la legislatura y es puesto a disposición del público?

*Medida en la que se publican los planes y directivas futuras de la administración tributaria.*

- ¿Prepara y hace públicos la AT sus planes futuros incluyendo, por ejemplo, un plan estratégico plurianual, un plan anual de operaciones o un plan de cumplimiento tributario?

### ***Categoría XI - Recursos Humanos***

La política de gestión del personal debe promover el desempeño eficiente del personal de una organización.

#### **Indicadores y dimensiones**

##### **1. Dotación e incorporación**

- ¿Cuál es la dotación de personal? Distinguiendo entre personal de planta y contratados
- Señale la distribución del personal entre áreas centrales (áreas normativas) y áreas operativas. Presente estadísticas de la asignación del personal entre las diferentes funciones que desarrolla su A.T.
- Sobre los requisitos y/o pruebas que deben superar las personas que deseen trabajar en la A.T., marque las opciones que correspondan:  
Posesión de la titulación académica adecuada según los diferentes tipos de puestos de trabajo;  
Superar pruebas de conocimientos jurídicos, tributarios, económicos, etc.);  
Superar pruebas psicotécnicas;  
Entrevistas personales;  
Superar cursos selectivos en los centros de capacitación de la AT).
- En relación a la convocatoria de las pruebas para la selección de personal para la A.T., marque las opciones que correspondan:  
Son específicas para la AT;  
Se integran a las convocatorias generales;  
Para toda la administración;  
Otros
- ¿El personal de la AT tiene un régimen especial de remuneraciones? ¿Algún incentivo por productividad o eficacia? ¿Incluye a todos los organismos ligados a la recaudación? Explicar funcionamiento y forma de determinar pagos a personal por dichos sistemas de incentivos. Distinga entre lo establecido en la norma y cómo funciona realmente.

##### **2 Capacitación**

- ¿Existe una unidad de capacitación propia de la A.T.?



- De no existir una unidad de capacitación propia en la A.T., señale si la capacitación está externalizada.
- De existir una unidad de capacitación propia en la A.T.
  - Señale el total de horas lectivas que impartió a los trabajadores asignados a la gestión de los tributos internos en el año con los datos más recientes.
  - Señale el número total de funcionarios que fueron capacitados en el año con los datos más recientes.
  - Señale su presupuesto
  - Señale las distintas formas en las que se imparte la capacitación de funcionarios asignados a la gestión de los tributos internos: SE IMPARTE DE FORMA PRESENCIAL, SE IMPARTE POR SISTEMAS E--LEARNING, OTROS.

### 3. Carrera administrativa

- ¿Hay definida en su A.T. una línea de carrera administrativa que sea conocida por todo su personal?
- De existir una línea de carrera administrativa:
  - Señale los diferentes criterios para definirla. (A = Antigüedad; SC = Superación de cursos que habiliten para una Categoría superior; PAC = Participación en acciones de capacitación en general; CT = Calidad del trabajo desarrollado; ED = Evaluación del desempeño).
  - Señale si los trabajadores que se incorporaron a la A.T. por el nivel inferior (apoyo administrativo) o intermedio (nivel técnico) pueden acceder al nivel profesional, acreditando la titulación requerida y un buen nivel de desempeño profesional.

## Catastros

El cuestionario vinculado a este tema se realizará para los siguientes perfiles de funcionarios:

- Funcionario encargado de Catastro
- Funcionario Especializado en Registro de la Propiedad
- Funcionario Especializado en el Rentas

### Funcionario Especializado en Catastro

#### Entrevistador:

- **Mario Piumetto:**
  - Mail: [mpiumetto@yahoo.com.ar](mailto:mpiumetto@yahoo.com.ar)
  - Teléfono: 0351-156644481

## *Categoría 1 - Administración de datos e integridad de la base catastral*

### Completitud y consistencia de los datos del catastro

La cartografía catastral (registro gráfico parcelario) cubre la totalidad del territorio provincial (continuo parcelario).

Los registros de la base alfanumérica del catastro tienen su correspondiente correlato en la cartografía catastral.

Los datos gráficos y alfanuméricos del catastro se administran en un mismo sistema de información, de manera integrada.

### Consistencia de las bases de datos del Catastro con las del Impuesto Inmobiliario y el Registro de la Propiedad.

Las parcelas de la base catastral cuentan con su correspondiente cuenta o partida tributaria (vinculación catastro-rentas).

Las parcelas de la base catastral cuentan con sus correspondientes datos de dominio (vinculación catastro-registro).

Los contribuyentes pueden efectuar un trámite o declaración informativa de titularidad y/o datos dominiales, si los datos en el organismo catastral difieren de los registrados en el Registro de la Propiedad o los documentos originantes.

### Universalidad de los objetos territoriales que se registran y mantienen en el Catastro

El modelo de datos y las herramientas implementadas aseguran la administración conveniente de multiplicidad de objetos territoriales y objetos territoriales legales, como por ejemplo las nuevas figuras del Código Civil (conjuntos inmobiliarios y derecho de superficie), entre otras.

Se registran con fines cartográfico y/o fiscal, las posesiones a partir de los planos de mensura visados.

Se registran con fines cartográfico y/o fiscal, unidades territoriales de planes de vivienda y otros desarrollos inmobiliarios colectivos, aún sin haberse aprobado los correspondientes planos de mensura.

Se registran con fines cartográfico y/o fiscal, las unidades territoriales que forman parte de asentamientos informales.

El nivel de propiedades no formales (planes de vivienda estatales sin aprobación, por ejemplo) e informales presentes en la base del catastro es alto.

Se registran restricciones y otros objetos territoriales legales (OTLs) que afectan el dominio y/o el valor de la propiedad.

Se solicita constitución del estado parcelario, de no existir y en oportunidad de determinadas actuaciones (por ejemplo, la expedición de certificado catastral para la transferencia de inmuebles).

Se solicita verificación del estado parcelario a los inmuebles cuya vigencia haya caducado (conforme la legislación local).

Demás objetos territoriales que no son parcelas cuentan con procedimientos que aseguran su mantenimiento y actualización permanente.

#### Actualización periódica y sustentable de mejoras (construcciones).

Las mejoras poseen altos niveles de actualización.

Se ejecutan planes masivos o sectoriales de detección de mejoras (mediante vuelos, imágenes satelitales, censos, etc.), al menos cada 2 años para un mismo lugar (revisita).

Los propietarios y poseedores pueden declarar sus mejoras o desmejoras ante el organismo catastral.

El organismo catastral intercambia información en forma periódica con los municipios, respecto de nuevas construcciones y/o ampliaciones.

El organismo catastral intercambia información en forma periódica con empresas u organismos de servicios públicos que utilizan información análoga y consistente con el catastro (como el servicio de agua potable).

#### Participación del Catastro en la IDE provincial.

El catastro forma parte de la IDE (Infraestructura de Datos Espaciales) provincial y sigue los estándares de datos y servicios definidos.

El catastro publica sus datos vía servicios web de mapas.

El catastro accede a multiplicidad de servicios web de mapas de otros organismos provinciales.

El catastro accede a servicios de calles, alturas y domicilios provistos por los municipios.

Los inmuebles de la base catastral poseen sus domicilios registrados de manera inequívoca.

#### Calidad de los datos del catastro.

La cartografía catastral es digital en estructura de datos SIG, georreferenciada al marco de referencia oficial del país, consistente topológicamente y posee exactitud y precisión acorde con las fuentes de actualización.

Todas las entidades de la cartografía poseen completos sus atributos de identificador único (Nomenclatura Catastral u otro), superficie y documento legal o plano que la originó.

Se realizan controles de calidad a los datos declarados, a los datos existentes en las bases de datos y a los procesos que generan actualización de los mismos.

### *Categoría II - Valuación de inmuebles*

#### **Valuaciones fiscales actualizadas y consistentes con los valores de mercado**

El valor fiscal de la tierra guarda relación con los valores de mercado vigentes (o un porcentaje de ellos).

El valor fiscal de las mejoras guarda relación con los valores de mercado vigentes (o un porcentaje de ellos).

Las valuaciones fiscales, resultantes de un estudio del mercado inmobiliario, se mantienen actualizadas regularmente.

La actualización de las valuaciones fiscales no depende de aprobación legislativa ni de actores no especializados externos al organismo catastral.

#### **Modelos de valuación adecuados, modernos y sustentables**

La valuación de las mejoras se basa en un sistema de Categorías simples y suficientes, lo que asegura la sustentabilidad y actualización del modelo valuatorio.

Los coeficientes de depreciación de mejoras y valores residuales están actualizados, y se manejan de manera diferencial para las diferentes Categorías y/o tipologías.

Existen y se ejecutan mecanismos para detectar / actualizar Categorías de mejoras mal asignadas o desactualizadas, igualmente con las antigüedades.

Se considera la realización de refacciones para ajustar la antigüedad de las construcciones.

La valuación de la tierra urbana considera la normativa considera el uso potencial por la normativa urbana, entre otros factores determinantes del valor.

La valuación de la tierra rural utiliza métodos apropiados y actualizados.

Los procesos de cálculo de valuaciones, tanto de mejoras como de la tierra, incorporan herramientas de la estadística inferencial, econometría y/o geoestadística.

El organismo catastral posee herramientas y/o procedimientos para el monitoreo permanente y captación de información actualizada del mercado inmobiliario.

Se realizan controles de calidad de las valuaciones.

### *Categoría III. Seguridad jurídica y tierras públicas*

#### **Seguridad en la transferencia de inmuebles**

Se requiere certificado catastral ante la transmisión o constitución de derechos reales.

La publicidad catastral incluye información completa y cartográfica de las afectaciones al dominio.

El proceso de certificación catastral verifica de manera consistente y eficiente si la o las parcelas objeto de trámite son tierras del estado (cualquier jurisdicción), y en particular de dominio público.

#### **Seguridad en la tenencia de la vivienda social informal**

El catastro participa activamente en la regularización de urbanizaciones y asentamientos con viviendas sociales, siendo organismo ejecutor, flexibilizando requisitos y/o facilitando las gestiones para la aprobación de la respectiva documentación.

Los poseedores a título de dueño de vivienda de carácter social pueden efectuar trámites sencillos y accesibles para declarar su posesión ante el organismo catastral, sin perjuicio de la aprobación de planos de mensura para juicio de usucapión.

#### **Conocimiento de las tierras públicas**

El registro de las tierras del estado en todos sus niveles (nacional, provincial y municipal) incluye nomenclatura catastral, identificadores de jurisdicción y la diferenciación si son de dominio público o privado.

El registro de tierras del estado provincial es único y llevado adelante por el Catastro; o llevado adelante por varios organismos en forma coordinada.

El registro de tierras del estado provincial se encuentra completo y actualizado.

La información sobre las tierras del estado provincial es accesible públicamente.

La información esencial sobre concesiones de tierras públicas a privados está accesible públicamente y vinculada con el catastro.

El organismo catastral posee vínculos informáticos u otros protocolos de intercambio de información con los municipios, a efectos de acceder a información actualizada de tierras municipales.

#### **Publicidad de los procesos expropiatorios y tierras expropiadas**

Las declaraciones de utilidad pública y las mensuras para expropiación son registradas en la base catastral y la cartografía, para su publicidad.

### *Categoría IV.- Gestión y capacidades del organismo catastral*

#### Organización relevante y con capacidades para el logro de sus fines

El marco normativo principal es moderno y refleja las necesidades actuales y futuras en lo que respecta al ordenamiento territorial y el soporte al desarrollo urbano, económico y social.

La cantidad de oficinas físicas y niveles de atención directa ha disminuido en los últimos años, como parte de un proceso de migración a un catastro digital.

El organismo cuenta con profesionales competentes en los puestos de conducción.

Es habitual la capacitación y perfeccionamiento continuo en los recursos humanos de la organización.

La organización cuenta con una política de recursos humanos propia.

#### Utilización generalizada de geotecnologías

Los datos del catastro son administrados bajo tecnologías de Sistemas de Información Geográfica (SIG) y bases de datos espaciales.

El uso de imágenes satelitales y/o vuelos aerofotogramétricos digitales es habitual.

Los datos del catastro están georreferenciados y el organismo catastral, por sí y/o a través de terceros, asegura cobertura completa de estaciones permanentes GNSS para la georreferenciación de trabajos de levantamiento territorial.

El personal trabaja habitualmente con herramientas tecnológicas y geotecnologías.

#### Eficiencia y calidad de los servicios

Los principales trámites ante el organismo catastral (aprobación de planos de mensura, verificación del estado parcelario, certificados y consulta de información) se realizan en forma digital vía Internet.

La visación de un plano de mensura o fraccionamiento simple, o equivalente, puede obtenerse de manera rápida.

El certificado catastral se emite de manera automática, como salida de la base de datos catastral y vía Internet, sin intervención de un empleado del organismo para el control de la información que se certifica.

La inversión en el organismo catastral (presupuesto) es suficiente para atender la demanda de servicios de alta calidad.

### Acceso a la información territorial

Los datos catastrales, cartográficos y alfanuméricos no protegidos por normas especiales de protección de datos personales, son de acceso público y vía Internet.

Los mapas de valores de la tierra, como también las tablas de valores de la construcción y demás variables que intervienen en el cálculo de la valuación fiscal, son de acceso público y vía Internet.

El organismo catastral cuenta con una política de datos abiertos.

### Preguntas adicionales:

¿Cuáles cree que son los principales problemas a los que se enfrenta su área?

Mencione 3:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

¿Cuáles cree que son sus respectivas soluciones?

Mencione 3:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

## Funcionario Especializado en el Registro De La Propiedad

### Entrevistador:

- **Mario Piumetto:**
  - **Mail:** mpiumetto@yahoo.com.ar
  - **Teléfono:** 0351-156644481

### *Categoría I - Administración de datos e integridad de la base registral*

Los datos del Registro se administran en un sistema de información que asegura su integridad, unicidad y consistencia de la información.

El sistema del Registro tiene vinculación con los sistemas de información de Catastro y Rentas, lo que asegura consistencia e integridad de los datos entre sí.

La amplia mayoría de las propiedades cuenta con Matrícula Folio Real.

Las Matrículas cuentan con la correspondiente Nomenclatura Catastral (vinculación catastro-registro).

El Registro efectúa intercambio de datos con otros organismos, como Registro Nacional de las Personas, Personas Jurídicas y SINTyS, entre otros, a los fines de reconocer problemas de identificación de los sujetos y/o calidad de datos.

El Registro ejecuta normalmente tareas de corrección de errores materiales en las Matrículas, a los fines de mejorar la calidad de los datos y la vinculación con Catastro y Rentas.

### *Categoría II - Seguridad jurídica y de datos*

El Registro cuenta con mecanismos de control que minimizan los fraudes con tierras del estado con deficiencias de registración.

El nivel de conflictos y fraudes con tierras es bajo.

El sistema de información permite controlar la trazabilidad de las registraciones.

¿Utiliza firma digital? Indique en que peticiones o procesos.

Describa brevemente normas, métodos y tecnologías utilizadas para el resguardo y la seguridad física de matrículas en folio real, folios cronológico/tomos y otros documentos.

¿El servidor de datos y de aplicaciones donde se encuentra físicamente? ¿Quién es responsable de las tareas de resguardo de información y seguridad de activos de la información?



### ***Categoría III - Procesos y servicios registrales***

La publicidad directa es accesible vía Internet.

La publicidad directa que no está disponible online, se brinda en forma oportuna.

La inscripción de una transferencia de dominio puede obtenerse de manera rápida.

¿Los trámites requieren abonar solo tasas de servicios fijadas por la ley Impositiva?

¿Existen sobre tasas? ¿Cómo se determinan o establecen? Quien administra los fondos recaudados.

Existen tasas especiales para resolución de trámites con expedición urgentes

### ***Categoría IV - Gestión del organismo registral***

Existen una regionalización del servicio registral ¿? Explique alcances. Indicando Servicios centralizados y descentralizados de existir.

¿El colegio de escribano es co-administrador o cumple alguna función relativa a la gestión de la repartición? Explique brevemente.

Existe un esquema de remuneración variable – Fondo de incentivo al personal. Indique variables aplicables por ejemplo Productividad, objetivos logrados, asistencia.

Cuenta con certificación de calidad de algún proceso. Detalle.

Existe manual de funciones actualizado.

Existe manual de procesos y procedimientos actualizado.

Existe un cuerpo normativo único actualizado periódicamente (indicar periodicidad).

Existe un compendio de resoluciones vigentes.

¿Ud. Considera que el cuerpo normativo actual requiere adecuaciones? Las mismas son en carácter de simple actualizaciones, modificaciones menores o amplia modificaciones.

¿Cómo considera usted que la comunidad evalúa el servicio del Registro? (escribanos, procuradores, corredores inmobiliarios, abogados, la justicia, otra reparticiones provinciales o municipales, ciudadanos).

¿Ud. Considera que las condiciones de trabajo que brinda el edificio y la infraestructura actual apoya la eficiencia de los procesos?

### Preguntas adicionales:

¿Cuáles cree que son los principales problemas a los que se enfrenta su área?

Mencione 3:

1.....

2.....

3.....

¿Cuáles cree que son sus respectivas soluciones?

Mencione 3:

1.....

2.....

3.....

## Funcionario Especializado en Rentas

### Entrevistador:

- **Mario Piumetto:**
  - **Mail:** [mpiumetto@yahoo.com.ar](mailto:mpiumetto@yahoo.com.ar)
  - **Teléfono:** 0351-156644481

### *Categoría 1 - Administración de datos e integridad de la base del impuesto inmobiliario*

#### Integridad y consistencia de la base del impuesto inmobiliario.

Los datos que soportan la liquidación y administración del impuesto inmobiliario se gestionan en un sistema de información que asegura su integridad, unicidad y consistencia.

El organismo fiscal administra tablas únicas de sujetos y domicilios (unicidad) que se vinculan con las bases de datos de los distintos tributos.

Cada cuenta o partida tributaria se corresponde con una parcela existente en el Catastro (vinculación catastro-rentas).

El organismo fiscal no puede generar el alta de cuentas o partidas tributarias sin su correspondiente vinculación a una parcela u objeto preexistente en la base catastral.

#### Calidad y actualización de la base del impuesto inmobiliario.

Todas las cuentas o partidas poseen completos los atributos de identificador único (número de cuenta o partida), CUIT y nombre del contribuyente, y domicilio fiscal.

Los cambios de titularidad en el Registro de la Propiedad se reflejan automáticamente en la base del impuesto inmobiliario (vinculación rentas-registro).

La base del impuesto inmobiliario posee vínculos directos con el registro de tierras del estado provincial, lo que asegura la actualización automática de exenciones o el cobro del impuesto en virtud de la concesión a un privado.

El organismo fiscal realiza periódicamente intercambio de datos con otros organismos, como Registro Nacional de las Personas, Personas Jurídicas, AFIP y/o SINTyS, entre otros, a los fines de actualizar información de los sujetos pasivos, domicilios fiscales y mejorar en general la calidad de la base de contribuyentes.

Los contribuyentes pueden efectuar un trámite o declaración informativa sobre titularidad, datos dominiales, catastrales y/o domicilio fiscal, si lo registrado en el organismo fiscal difiere de lo registrado en el Registro de la Propiedad, el Catastro o los documentos originantes.

La base del impuesto inmobiliario posibilita la administración de titular dominial y contribuyente, los que no necesariamente deben coincidir.

Se realizan controles de calidad a los datos registrados y declarados, y sobre los procesos que generan actualización de los mismos.

### *Categoría II - Diseño del impuesto inmobiliario.*

#### **Impuesto inmobiliario adecuado y articulado con otras políticas públicas.**

El esquema fiscal sigue los principios de universalidad, equidad y progresividad.

El esquema fiscal es sustentable, simple y comprensible por los contribuyentes.

La política fiscal del impuesto inmobiliario se articula con las políticas de desarrollo urbano y productivo, y con la ejecución de inversión pública (por ejemplo, procurando mayor carga fiscal sobre tierra urbana ociosa y las tierras rurales improductivas, o incorporando en la base imponible, en el corto plazo, la valorización producida por la obra).

La legislación posibilita el cobro a posesiones, parcelas no regularizadas (planes de vivienda estatales, por ejemplo) y/o viviendas en asentamientos informales.

La base imponible es la valuación fiscal basada en valores de mercado, o una proporción homogénea de ella.

#### **Exenciones justas**

La cantidad de propiedades exentas y su correspondiente costo tributario son bajos.

Las exenciones al impuesto inmobiliario están justificadas y son transparentes.

Existe un mecanismo de diferimiento de pago que se aplica como alternativa a la exención de propiedades de considerable valor económico, con contribuyentes que presentan circunstancialmente dificultades en su capacidad de pago.

### *Categoría III - Gestión tributaria*

#### **Liquidación eficiente y pago oportuno**

La liquidación del impuesto inmobiliario es mensual o bimestral, lo que posibilita captar en el corto plazo cualquier actualización de la base imponible.

Los contribuyentes pueden obtener la liquidación del impuesto inmobiliario fácilmente y desde el sitio Web del organismo fiscal, modalidad que ha ido en aumento durante los últimos 10 años.

El organismo fiscal registra datos de contacto de los contribuyentes (teléfono y/o correo electrónico) y ofrece la generación de una cuenta virtual en el sitio Web del organismo.

Los contribuyentes cuentan con amplias alternativas de pago (cajas provinciales, bancos, homebanking, otras bocas de cobro de impuestos y servicios).

Se promueve el pago anticipado u oportuno, con beneficios para el contribuyente.

Se requiere estar al día con el impuesto inmobiliario para la realización de distintos trámites ante el estado provincial.

El organismo fiscal cuenta con campañas de concientización, desarrollo de la cultura tributaria e información al contribuyente.

#### Eficiencia de la recaudación e información

El impuesto inmobiliario posee una alta tasa de recaudación.

El organismo fiscal dispone en tiempo y forma la información de los montos recaudados por las diferentes alternativas de pago.

#### Gestión de la mora temprana y recupero de deuda

El organismo fiscal efectúa permanentemente análisis de los potenciales factores de la morosidad.

Se efectúa un seguimiento de la mora temprana y se realizan notificaciones personalizadas, electrónica y/o por correo.

El organismo fiscal cuenta con un sistema particular para la gestión de los cobros judiciales, que posibilita dar un adecuado seguimiento a los casos y control de desempeño de los procuradores.

El organismo fiscal efectúa análisis de la deuda de más larga data y sus costos de gestión judicial asociados, a fin de diseñar acciones de saneamiento en las bases de catastro y/o de contribuyentes.

La gestión de cobro judicial tiene previsto mecanismos de articulación para la mejora continua de los datos de contribuyentes y/o del catastro.

#### *Categoría IV - Contribución por mejoras*

La contribución por mejoras se utiliza como instrumento de financiamiento de la obra pública o parte de ella.

La legislación provincial contempla este tributo para determinados casos y es ampliamente utilizado para financiar la obra pública que genera beneficios y valorización a las propiedades inmuebles.

La forma de determinar el valor de la contribución sigue la recuperación de los costos, pero también la valorización del suelo en una determinada área de influencia.

El catastro brinda soporte técnico para el análisis y determinación de la contribución.

### *Categoría VI - Gestión Y Capacidades Del Organismo Fiscal*

Organización moderna y con capacidades para el logro de sus fines.

La cantidad de oficinas físicas y niveles de atención directa ha disminuido en los últimos años, como parte de un proceso de migración a un organismo digital.

Las tecnologías de información soportan integralmente la gestión integral del organismo y sus procesos.

El organismo cuenta con profesionales competentes en los puestos de conducción.

Es habitual la capacitación y perfeccionamiento continuo en los recursos humanos de la organización.

La organización cuenta con una política de recursos humanos propia.

Eficiencia y calidad de los servicios.

Los contribuyentes cuentan con amplios canales de atención, entre los que se destacan Internet y call center.

Los principales trámites ante el organismo fiscal se realizan en forma digital vía Internet.

La inversión en el organismo fiscal es suficiente para atender la demanda de servicios de alta calidad.

Transparencia y rendición de cuentas.

La administración tributaria es transparente en el ejercicio de sus actividades y publica regularmente sus actividades y resultados.

Datos de ingresos proyectados, emisión y recaudación, exenciones y costo tributario, entre otros, se publican periódicamente en Internet y son de acceso libre.

El acceso a la normativa fiscal, como las variables que intervienen en la determinación del impuesto inmobiliario son de acceso libre y disponible en la página Web del organismo.

### Preguntas adicionales:

¿Cuáles cree que son los principales problemas a los que se enfrenta su área?

Mencione 3:

1. ....

2. ....

3. ....

¿Cuáles cree que son sus respectivas soluciones?

Mencione 3:

1. ....

2. ....

3. ....

## Administración Financiera y Sistemas Conexos

A continuación se expone un resumen de las Categorías e indicadores considerados en este eje de evaluación diagnóstica.

### Entrevistadores:

- **José María Las Heras:**
  - Mail: [lasherasasociados@hotmail.com](mailto:lasherasasociados@hotmail.com)
  - Teléfono: 0351-155642888
- **Diego Rodríguez de Marco:**
  - Mail: [diegordm@gmail.com](mailto:diegordm@gmail.com)
  - Teléfono: 0351-155591528

### Categoría I-Definición De Políticas Y Estrategias

#### 1.1 Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)

Este indicador mide la capacidad para formular previsiones macroeconómicas y fiscales sólidas, que son cruciales para elaborar una estrategia fiscal sostenible y dar mayor previsibilidad a las asignaciones presupuestarias. También evalúa la capacidad del gobierno para estimar el impacto fiscal de los posibles cambios en las condiciones económicas. Contiene tres dimensiones y utiliza el método M2 para determinar la calificación global.

Previsiones macroeconómicas (PEFA)

Previsiones fiscales (PEFA)

Análisis de sensibilidad macrofiscal (PEFA)

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Prepara la Provincia estimaciones Macroeconómicas? ¿Incluye supuestos e indicadores? ¿Los supuestos guardan relación con las estimaciones Nacionales?
- 2) ¿Prepara la Provincia estimaciones Fiscales? ¿Incluye supuesto e indicadores?
- 3) ¿Cuál es la amplitud en años o períodos de las estimaciones?
- 4) ¿Prepara diversos escenarios macroeconómicos-fiscales y los actualiza con periodicidad?
- 5) ¿Son elaboradas por un organismo propio o terceros? ¿Cuál organismo? ¿Qué dependencia jurisdiccional tiene? ¿De qué ministerio depende?
- 6) ¿Se presentan las estimaciones, indicadores y supuestos al Poder Legislativo Provincial?
- 7) ¿Se dan a conocer a la ciudadanía en general? ¿En qué medio?
- 8) Consultar si es posible acceder a copias de las estimaciones para los marcos macro económico fiscales de los últimos tres años.

#### 1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)



Este indicador proporciona un análisis de la capacidad de elaborar y poner en marcha una estrategia fiscal clara. También mide la capacidad de determinar y evaluar el impacto fiscal de las propuestas de política de ingresos y gastos que contribuyen al logro de los objetivos fiscales del gobierno.

Impacto fiscal de las propuestas de política pública

Adopción de la estrategia fiscal

Presentación de informes sobre los resultados fiscales

Régimen responsabilidad fiscal (25.917)

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Se elaboran análisis del impacto de recursos y gastos?
- 2) ¿Con qué frecuencia y para qué período de tiempo?
- 3) ¿Se elabora un marco estratégico en materia fiscal? ¿Se incluyen reglas y anclas fiscales a recursos y gastos? ¿Se incluyen reglas de transparencia?
- 4) El análisis de impacto y el marco estratégico: ¿Es presentado al Poder Legislativo? ¿Es de Uso interno?
- 5) ¿Se hace un seguimiento del cumplimiento del marco estratégico elaborado?
- 6) ¿Está adherida la provincia a la Ley 25.917? En caso está adherida indicar normas provinciales respectivas.
- 7) ¿La adhesión es parcial? Indicar a que artículos no adhiere y la normativa.  
En caso de no estar adherida, indicar normativas propias y reglas que contiene. ¿Dichas reglas, se corresponden con la estrategia fiscal?
- 8) Existen restricciones relacionadas con nivel de gasto de personal (límites al ciclo político) en régimen de reglas fiscales Provincial.

### **1.3. Indicador Planificación Estratégica**

Proporciona un grado del estado de la Planificación estratégica de los organismos Provinciales y ministerios.

Aplicación de la Planificación estratégica

Preguntas complementarias para entrevistador:

- 1) Está definida la Misión del organismo
- 2) Está definida la Visión del Organismo
- 3) Existe un manual de misiones y funciones
- 4) Está definido el organigrama funcional
- 5) Están definidos los objetivos y ejes de trabajo del organismo
- 6) Existe una agenda de gobierno donde los objetivos estén plasmados y se evalúa su cumplimiento.

7) Se publica la agenda de gobierno y la información funcional del ministerio.

## *Categoría II - Presupuestación Sobre La Base De Políticas*

### *2.1 Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)*

Este indicador examina en qué medida el presupuesto de gastos se formula con una visión de mediano plazo y dentro de límites de gasto explícitamente establecidos para el mediano plazo. También analiza la medida en que los presupuestos anuales se derivan de las estimaciones a mediano plazo y el grado de articulación entre las estimaciones presupuestarias de mediano plazo y los planes estratégicos. Este indicador se organiza en cuatro dimensiones y utiliza el método M2 para agregar las dimensiones en la clasificación global del indicador.

Estimaciones de gasto de mediano plazo

Límites de gasto de mediano plazo

Articulación de los planes estratégicos y los presupuestos de mediano plazo

Consistencia de los presupuestos con las estimaciones del ejercicio anterior

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿La Provincia presenta presupuesto anual y plurianual en el Poder Legislativo?
- 2) ¿Qué se incluye, en términos de clasificaciones, estimaciones y reglas en el presupuesto anual y plurianual?
- 3) ¿El gobierno fija límites presupuestarios en el presupuesto plurianual en función del marco económico fiscal y la estrategia planteada?
- 4) ¿El gobierno prepara el presupuesto operativo previo a la distribución de créditos? Esto es, el presupuesto por institución, programa, finalidad y función y económica, hasta el más mínimo detalle. Esto se fija tanto para el presupuesto anual como para el plurianual.
- 5) ¿Las políticas públicas y los planes estratégicos de mediano plazo son costeados? ¿Cómo se reflejan en el presupuesto? ¿Cómo miden los resultados? Se debería solicitar constatación de que los programas presupuestarios refieran a políticas o estrategias (o un producto claramente definido) y cómo evolucionó a en los últimos años y como está incluido en el presupuesto plurianual.
- 6) ¿Sobre la base de que montos se estima el presupuesto anual? ¿Guarda alguna relación con el anterior? ¿Cuántos programas se mantienen? ¿Existe continuidad entre el presupuesto anterior y el actual?

### *2.2 Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)*

Este indicador mide la eficacia de la participación de los actores relevantes, incluidas las autoridades políticas, en el proceso de preparación del presupuesto, y establece si esa participación es ordenada y oportuna. El indicador cuenta con cuatro dimensiones, tres PEFA y una por Ley de Responsabilidad Fiscal y utiliza el método M2 para determinar la calificación global.

Calendario presupuestario (PEFA)

Orientaciones para la preparación del presupuesto (PEFA)

Presentación del presupuesto al Poder Legislativo (PEFA)

Contenido del presupuesto Provincial (25.917)

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Cómo se elabora el anteproyecto de presupuesto en la Provincia? Posee un calendario previamente definido. Se emite una circular con los requisitos del anteproyecto. ¿Quién la emite?
- 2) ¿Existe un esquema de techos presupuestarios? ¿Los anteproyectos son enviados en tiempo y forma?
- 3) ¿Cuánto tiempo posee cada ministerio o jurisdicción para la elaboración? ¿Cuáles ministerios presentaron atrasos en los últimos tres años?
- 4) ¿Qué Ministerio y Cómo se consolida la información del anteproyecto?
- 5) ¿Cuál autoridad aprueba el proyecto definitivo de presupuesto?
- 6) ¿Qué contiene el proyecto de presupuesto? Esto se puede verificar solicitando el proyecto de ley.
- 7) ¿Con que anticipación se envía al Poder Legislativo? ¿Se cumplen los plazos establecidos en la normativa?

Si es posible solicitar alguna circular/Memo del anteproyecto de presupuesto y un flujograma.

### ***2.3 Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)***

Este indicador muestra el nivel de aplicación de las formulaciones presupuestarias por resultados y por programas en la Provincia.

Metodología de formulación por resultados

Metodología de formulación del presupuesto por programas

A los efectos de responder se pueden formular las siguientes preguntas:

- 1) ¿La Provincia prevé los resultados que quiere obtener y diseña indicadores?
- 2) ¿Cómo relaciona esos resultados presupuestariamente?
- 3) ¿Existe programación presupuestaria en la Provincia?
- 4) ¿Utiliza presupuesto por programas? Cómo define las Categorías programáticas a saber: Programas; subprogramas; proyectos; actividad; obra.
- 5) A la hora de formular el presupuesto, ¿cómo calcula las estimaciones de ingresos y de gasto? ¿Aplica un porcentaje a ingresos y gastos del año anterior? ¿Formula los costos desde cero? ¿Calcula el valor de la producción necesaria para los bienes y servicios a prestar?
- 6) ¿Se observa que guarden relación con el marco macroeconómico definido y la estrategia fiscal?

#### **2.4 Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado)**

Considera la medida en que el Poder Legislativo lo examina, debate y aprueba, en especial la medida en que los procedimientos de escrutinio del Poder Legislativo están bien establecidos y se respetan. El indicador también evalúa la existencia de normas sobre enmiendas del presupuesto en el curso del ejercicio sin aprobación previa del Poder Legislativo. El indicador contiene cuatro dimensiones y utiliza el método M1 para determinar la calificación global.

Alcance del escrutinio presupuestario (PEFA)

Procedimientos legislativos de escrutinio presupuestario (PEFA)

Oportunidad en la aprobación del presupuesto (PEFA)

Reglas para las modificaciones presupuestarias por el Poder Ejecutivo (PEFA)

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Cómo evalúa el proyecto de presupuesto el poder legislativo? ¿Qué temas tiene en cuenta en el análisis del presupuesto?
- 2) ¿El proyecto de ley se presenta con dictamen y acuerdo antes de las sesiones?
- 3) ¿Se realizan consultas sobre el proyecto de presupuesto por parte de los legisladores? ¿Hay consultas populares?
- 4) ¿En qué momento se aprobaron los presupuestos de los últimos 3 ejercicios? ¿El mismo se aprobó dentro de los márgenes previstos o hubo demoras?
- 5) ¿Cómo es la normativa en materia de delegaciones para realizar modificaciones al presupuesto?

### *Categoría III- Ejecución Presupuestaria*

#### *3.1 Indicador Ejecución presupuestaria de gastos*

El indicador mide el grado de relación en materia de momentos previos y posteriores a la ejecución presupuestaria con la normativa nacional, ley 24.156 que refleja la incidencia económica financiera de los resultados.

Momentos de registro de gastos:

Preguntas para el entrevistador:

- 1) En qué momento se considera ejecutado el presupuesto Provincial
- 2) Cuáles son las etapas obligatorias del gasto
- 3) Describa brevemente en qué momento y cuáles son las condiciones en las que:
  - a. Se registra una afectación (compromiso) preventiva (de corresponder)
  - b. Se registra un compromiso (definitivo)
  - c. Se devenga el gasto
  - d. Se ordena a pagar el gasto
  - e. Se paga el gasto
  - f. Qué período de tiempo transcurre entre las últimas 3 etapas.
- 4) Existen registraciones simultáneas de compromiso/devengado/pagado
- 5) Se generan atrasos en la carga de los comprobantes de gasto
- 6) ¿Qué nivel de discrecionalidad que es posible manejar en la imputación de gastos en periodos de cambio de gestión (ciclo político, nuevamente)? ¿Qué porcentaje de gasto puede imputarse con cierta discrecionalidad (dentro de parámetros legales)?

#### *3.2. Indicador Nivel de Ejecución presupuestaria de gastos trimestral*

Mide la ejecución del presupuesto de gastos para determinar las sobre ejecuciones y sub ejecuciones durante un período de tiempo.

Ejecución del primer trimestre

Ejecución del segundo trimestre

Ejecución del tercer trimestre

Preguntas para el entrevistador:

- 1) Sobre la base de las dimensiones, cómo es el ritmo de ejecución de recursos y gastos.
- 2) ¿Qué causas generan las distorsiones en la ejecución de recursos? Por ejemplo: Desvíos significativos en la estimación de recursos
- 3) ¿Qué causas generan las distorsiones en la ejecución del gasto? Por ejemplo, son de decisión política; procesos burocráticos administrativos o dificultades financieras.
- 4) Aclaración: Se deberá contrastar con evaluación de nivel de ejecución de los recursos.

### 3.3. Construcción de la información financiera

El indicador mide el grado de avance del sistema de contabilidad en materia de registración y exposición contable del organismo a través de la automatización de la contabilidad de partida doble en el sistema y la exposición y valuación de acuerdo a normas internacionales de contabilidad para el sector público.

Normas contables homogéneas

Matriz de conversión de Clasificadores

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Cuáles son las normativas contables Provinciales?
- 2) ¿Cuál es el parecido con las normativas nacionales?
- 3) Tiene conocimiento de las normas internacionales de contabilidad
- 4) Tiene conocimiento de las recomendaciones técnicas de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas
- 5) ¿Cómo se realizan las registraciones en el sistema contable? ¿Son automáticas a través de conversores presupuestarios? ¿El sistema dispone de clasificadores puente?

### 3.4. Adquisiciones estatales

Seguimiento de las adquisiciones

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Para qué proporción de métodos de adquisiciones de bienes y contrataciones de servicios disponibles en la provincia se mantienen bases de datos o registros de los contratos (en los que se incluya información relativa a lo que se ha adquirido, el valor de las adquisiciones y los adjudicatarios de los contratos)?
- 2) ¿Para qué proporción de métodos de contrataciones de obra pública en la provincia se mantienen bases de datos o registros de los contratos (en los que se incluya información relativa a lo que se ha contratado, el valor, información de adjudicatarios de los contratos y seguimiento de ejecución de obras)?

## Modalidades de las adquisiciones

### Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Qué porcentaje de los gastos comprometidos en compras y contrataciones del último ejercicio fiscal de la provincia fueron tramitados a través del organismo encargado de la gestión de compras y contrataciones de la provincia? ¿Qué proporción fueron adquiridos bajo la órbita de otros ministerios y dependencias del Estado provincial sin participación del organismo rector de compras y contrataciones?
- 2) ¿Qué porcentaje de los contratos adjudicados en el último ejercicio fiscal fueron promovidos por métodos competitivos?
- 3) ¿Qué porcentaje de los contratos adjudicados en el último ejercicio fiscal fueron promovidos por contratación directa?
- 4) De aquellos contratos adjudicados por medio de una contratación directa: ¿En qué porcentaje de casos el uso de este mecanismo fue implementado por medio del criterio de necesidad y urgencia, atribuible a falta de planificación y burocracias en el proceso de compras y contrataciones?

## Acceso público a la información sobre adquisiciones

### Preguntas para el entrevistador:

- 1) La información clave sobre adquisiciones que se pone a disposición del público comprende los siguientes elementos:
  - a. el marco jurídico y reglamentario para las adquisiciones
  - b. los planes de adquisición del sector público
  - c. las oportunidades de licitación
  - d. la adjudicación de contratos (propósito, contratista y valor)
  - e. los datos acerca de la resolución de las reclamaciones en materia de adquisiciones
  - f. las estadísticas anuales sobre adquisiciones

¿Para qué proporción de métodos de adquisiciones de bienes y contrataciones la información dispuesta al público es completa y confiable (brindando a éstos toda información clave sobre las adquisiciones realizadas por las unidades gubernamentales)?

¿Para qué proporción de métodos de contrataciones de obra pública la información dispuesta al público es completa y confiable (brindando a éstos toda información clave sobre las contrataciones realizadas por las unidades gubernamentales)?

## Gestión de las reclamaciones en materia de adquisiciones

Preguntas para el entrevistador:

Las reclamaciones son examinadas por un organismo que:

- 1) no participa de manera alguna en las transacciones de adquisiciones ni en el proceso que conduce a las decisiones sobre la adjudicación de contratos;
- 2) no aplica cargos que hacen prohibitivo el acceso de los actores interesados;
- 3) sigue procedimientos claramente establecidos y de acceso público para la presentación y resolución de las reclamaciones;
- 4) ejerce la facultad de suspender el proceso de adquisiciones;
- 5) toma decisiones dentro del plazo especificado en las normas y reglamentaciones;
- 6) toma decisiones que son de cumplimiento obligatorio para todas las partes (sin impedir el acceso posterior a una Autoridad superior externa).



## Aspectos organizativos e institucionales de las compras y contrataciones públicas

Preguntas para el entrevistador:

Acerca de aspectos organizativos e institucionales de las compras y contrataciones públicas, en el organismo se dispone de...:

1. ¿Manuales de procedimientos para la gestión de las compras y contrataciones públicas?
2. ¿Un sistema de indicadores de evaluación y control de desempeño de los sistemas de compras gubernamentales?
3. ¿Un programa de reformas previstas o elaboran reportes sobre estrategias de reforma en el sistema de compras y contrataciones públicas?
4. ¿Han desarrollado convenios marco o acuerdos que garantiza condiciones basales para el aprovisionamiento de compras habituales?
5. ¿Llevan estadísticas de aprovisionamiento, especialmente en lo que respecta a procesos de compras y contrataciones habituales y ocurridas con cierta periodicidad y recurrencia?

Del 1 al 4: ¿Cómo evalúa la transparencia a lo largo de todas las etapas de gestión de compras y contrataciones? (Considere el valor 1 como la mejor calificación)

Del 1 al 4: ¿Cuán diversa es la oferta de canales de comunicación utilizan para la difusión de los procesos de compras y contrataciones? (Considere el valor 1 como la mejor calificación)

Del 1 al 4: ¿Qué nivel de interacción tiene el área de compras y contrataciones con representantes del sector privado que puedan aportar sugerencias para un mejoramiento de la gestión de compras y contrataciones? (Considere el valor 1 como la mejor calificación)

Del 1 al 4: ¿Cuánto participan la dependencia en foros de intercambio y discusión con otros organismos públicos de compras y contrataciones gubernamentales? (Considere el valor 1 como la mejor calificación)

Indique las principales debilidades organizativas e institucionales existentes a lo largo de los procesos de contratación de obra pública

## Relación del Estado con potenciales proveedores

Preguntas para el entrevistador:

Del 1 al 4: ¿En qué proporción de casos considera que existe un trato justo y equitativo entre los posibles proveedores? (Considere el valor 1 como la mejor calificación)

Del 1 al 4: ¿Cuán sencillo y rápido resulta el proceso de incorporación de un potencial proveedor al registro de proveedores del Estado? (Considere el valor 1 como la mejor calificación)

Del 1 al 4: ¿Cómo evalúa el conjunto de oportunidades de acceso y participación en licitaciones competitivas por parte de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs)? (Considere el valor 1 como la mejor calificación)

Indique cuáles son las principales líneas de acción del organismo en materia de promoción de la participación del sector privado y las MiPyMEs en los procesos de oferta pública

Indique cuáles son las principales barreras que enfrenta el sector privado para participar en los procesos de contrataciones de obra pública

## Preparación de recursos humanos avocados a las tareas de gestión de compras y contrataciones públicas

Preguntas para el entrevistador:

¿Qué proporción de los recursos humanos avocados a la gestión de compras y contrataciones poseen conocimiento y calificación suficiente para la tarea que desempeñan?  
¿Qué proporción de los recursos humanos avocados a tareas de compras y contrataciones públicas considera que requieren de mayor formación y preparación para la tarea que ejercen?

¿Considera que son necesarias acciones de fortalecimiento en la capacitación de funcionarios de cada dependencia avocados a la administración de compras y contrataciones requeridas por las mismas?

Indique cuáles son los principales requerimientos en materia de capacitación y organización de los recursos humanos con que cuenta el organismo de compras y contrataciones

## Utilización de TIC's en procedimientos de compras y contrataciones públicas

### Preguntas para el entrevistador:

- 1) De 1 a 4: ¿Qué nivel de penetración tienen las nuevas tecnologías sobre los procedimientos de disposición de oferta pública, vinculación con proveedores y tramitación de expedientes de compras y contrataciones? (Considere el valor 1 como la mejor calificación)
- 2) ¿El área dispone de una plataforma web en donde se disponen las licitaciones abiertas a las que pueden postular potenciales proveedores?
- 3) ¿El registro de proveedores es facilitado con el uso de herramientas de inscripción y/o modificación de información por medios electrónicos?
- 4) ¿Disponen de herramientas tecnológicas que promuevan y faciliten el control, seguimiento y la exposición al público de las compras y contrataciones realizadas en el pasado?
- 5) Indique cuáles son los próximos pasos a seguir por el organismo en materia de incorporación de TIC's a la gestión de compras y contrataciones
- 6) Indique cuáles son los principales obstáculos que enfrenta actualmente el organismo en términos de sistemas y equipamiento informático para la gestión de incorporación de TIC's comentada en el inciso anterior

## 3.5. Atraso en el pago de gastos

### Atraso en el pago de gastos

#### Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Qué porcentaje representó el atraso en el pago de gastos respecto al gasto total comprometido a lo largo de los tres últimos ejercicios?

### Seguimiento de los atrasos en el pago de gastos

#### Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Se tiene vigilancia y seguimiento del volumen de atrasos en el pago de gastos?
- 2) ¿Con que frecuencia temporal se genera y pone a disposición información relativa al volumen de atrasos en el pago de gastos?
- 3) ¿Se tiene vigilancia y seguimiento de la antigüedad de los atrasos en el pago de gastos?
- 4) ¿Con que frecuencia temporal se genera y pone a disposición información relativa a la antigüedad de los atrasos en el pago de gastos?
- 5) ¿Se tiene vigilancia y seguimiento de la composición de los atrasos en el pago de gastos?
- 6) ¿Con que frecuencia temporal se genera y pone a disposición información relativa a la composición de los atrasos en el pago de gastos?

### 3.6 Previsibilidad y control de la ejecución presupuestaria

#### Controles internos del gasto no salarial

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿La normativa vigente establece una adecuada separación de funciones para los diferentes momentos del gasto?
- 2) ¿Para qué proporción de procesos las responsabilidades institucionales están claramente definidas en la normativa vigente?

#### Eficacia de los controles para los compromisos de gasto

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Se dispone de controles exhaustivos que limiten eficazmente la generación de compromisos de gasto a la disponibilidad de efectivo prevista y a las asignaciones presupuestarias aprobadas?
- 3) ¿Para qué proporción de tipos de gastos se dispone de controles que limitan eficazmente la generación de compromisos de gastos a la disponibilidad de efectivo prevista y a las asignaciones presupuestarias aprobadas?

#### Cumplimiento de las normas y los procedimientos de pago

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Qué proporción de pagos realizados cumplen con los procedimientos de pago establecidos?
- 4) ¿Qué proporción de excepciones en el cumplimiento de los procesos de pago establecidos están debidamente autorizadas con anticipación y se encuentran justificadas?

## Categoría IV - Gestión de activos y pasivos

### 4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)

Muestra el grado de modernización de las tesorerías en cuanto al uso de cuenta única del tesoro, programación de tesorería y uso de los excedentes financieros.

#### Grado de utilización de una única cuenta de tesorería

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Cómo está organizado el sistema de cuentas de tesorería? Dispone de una o múltiples cuentas bancarias.
- 2) ¿Los Ministerios, organismos y otras jurisdicciones poseen cuentas propias? ¿Qué tipo de fondos gestionan en ellas?
- 3) ¿Se realiza una programación financiera con programación y ejecución de recursos y gastos?
- 4) ¿Se dispone de un sistema que permita explotar los excedentes temporales de recursos, comprando y vendiendo activos en mesas de dinero?

#### **4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)**

Este indicador evalúa la gestión y el seguimiento de los activos del sector público y la transparencia de su enajenación. Contiene tres dimensiones y utiliza el método M2 para determinar la calificación global.

Seguimiento de los activos financieros

Seguimiento de los activos no financieros

Transparencia en la enajenación de activos

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Qué tipos de activos posee la Provincia?
- 2) ¿Cómo registra los activos que posee?
- 3) ¿Cuáles son las normas relativas a ventas, transferencias y donaciones de activos?
- 4) ¿Cómo se gestiona el inventario de bienes muebles e inmuebles provincial? ¿Qué tipo de sistema informático usa? ¿Cómo se identifican los bienes? Aclarar lo que se considere necesario.

Si es posible enviar una descripción o salida de sistema de los activos financieros y no financieros Provinciales.

#### **4.3. Gestión de la deuda (PEFA)**

Este indicador evalúa la gestión de la deuda (interna y externa) y las garantías. Procura determinar si existen prácticas de gestión, registros y controles satisfactorios para asegurar que los mecanismos sean eficaces y eficientes. Contiene tres dimensiones y utiliza el método M2 para determinar la calificación global.

Registro y preparación de informes sobre la deuda y las garantías

Aprobación de la deuda y las garantías

Estrategia de gestión de la deuda

**Preguntas para el entrevistador:**

- 1) ¿Cuál es el órgano rector para el tratamiento de deuda pública?
- 2) ¿Cuál es el sistema informático que utiliza para gestionar la deuda? ¿Utiliza SIGADE?
- 3) ¿Los registros de deuda están al día? Si tiene atraso, indicar el período de tiempo.
- 4) ¿Cuenta con facilidades para proyectar a mediano y largo plazo los pagos de servicios de deuda? ¿En qué tiempos puede obtenerse dicha información? ¿Qué dificultades presenta?
- 5) ¿Cuál es la normativa en materia de crédito público? ¿Cuáles son las facultades del Ejecutivo en materia de deuda pública?
- 6) ¿Existe una estrategia de endeudamiento? ¿Se presenta al Legislativo y se publica? ¿Existen indicadores de deuda? ¿Cuáles?
- 7) ¿Cuál es el nivel de endeudamiento total? ¿Cuánto es en dólares? ¿Cuánto es deuda con el Estado Nacional?
- 8) ¿Incumple las reglas fiscales el sistema de crédito público? Si corresponde, ¿cuáles son los impedimentos para cumplir con las reglas fiscales? (servicios de deuda inferiores al 15% de ingresos corrientes netos de coparticipación a municipios)
- 9) ¿Con qué frecuencia publica información pública sobre el nivel de endeudamiento?
- 10) ¿Cuál es el destino del financiamiento?
- 11) ¿Qué previsiones existen respecto del endeudamiento con el Estado Nacional?
- 12) ¿Cuál es el procedimiento de manejo de la deuda con proveedores?
- 13) ¿Cuál es la estrategia de adquisición de deuda pública?

## ***Categoría V - Evaluación Presupuestaria***

### ***5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria***

Mide la existencia de mecanismos de evaluación presupuestaria y la metodología utilizada, con análisis de causas y conclusiones.

Metodología de evaluación presupuestaria

**Pregunta para los entrevistadores:**

- 1) ¿Quiénes y Cómo evalúan los desvíos presupuestarios?
- 2) ¿Qué mecanismo o sistema utilizan para la evaluación?
- 3) ¿Con qué frecuencia se realiza dentro del año e interanual?

### ***5.2. Indicador de variación en la composición del gasto (%)***

Este indicador evalúa la medida en que las reasignaciones entre las principales Categorías presupuestarias durante la ejecución del presupuesto han contribuido a la varianza en la composición del gasto. Contiene tres dimensiones y utiliza el método M1 para determinar la calificación global.

Variación en la composición del gasto por la clasificación económica sin incluir nuevas asignaciones (PEFA)

Variación en la composición del gasto por Finalidad y Función sin incluir nuevas asignaciones (PEFA)

Variación en la composición del gasto por programas sin incluir nuevas asignaciones (PEFA)

Variación en la composición del gasto en personal respecto a otros gastos en términos reales (PEFA)

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Sufrieron modificaciones las composiciones del gasto durante el ejercicio?
- 2) ¿A qué se deben dichas modificaciones? ¿Cuentan con aprobación del órgano correspondiente?

Aclaración: Se deberán observar las modificaciones presupuestarias

### **5.3. Desvíos en la Planificación de Gastos (PEFA)**

Este indicador evalúa la medida en que el gasto presupuestario ejecutado a nivel agregado se ajusta al monto originalmente programado y aprobado, como se define y reporta en la documentación del presupuesto público y en los informes fiscales. Este indicador tiene dos dimensiones

Gasto agregado (PEFA)

Gasto con cargo a reservas para contingencias (PEFA)

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿De qué magnitud fueron los desvíos presupuestarios en el gasto?
- 2) ¿A qué se deben dichos desvíos? ¿Cuentan con aprobación del órgano correspondiente?

Aclaración: Si es posible, sobre la base del punto 5.1 solicitar una salida de sistema.

### **5.4. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)**

Este indicador mide la variación en los ingresos entre el presupuesto original aprobado y el monto efectivamente ejecutado al cierre del ejercicio. Contiene dos dimensiones y utiliza el método M2 para determinar la calificación global del indicador.

Ingresos efectivos agregados (PEFA)

Variación en la composición de los Recursos (PEFA)

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿De qué magnitud fueron los desvíos presupuestarios en el gasto?
  - 2) ¿A qué se deben dichos desvíos? ¿Cuentan con aprobación del órgano correspondiente?
- Aclaración: Si es posible, sobre la base del punto 5.1 solicitar una salida de sistema.

### 5.5. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)

Mide el cumplimiento de las reglas fiscales prescriptas en la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF) al cierre del ejercicio, incluyendo el esquema de presentación de resultados. Los requisitos se presentan a continuación:

- a) los servicios de la deuda instrumentada no superen el quince por ciento (15%) de los recursos corrientes netos de transferencias por coparticipación a municipios;
- b) Tasa nominal de crecimiento del gasto primario en relación a la tasa nominal de crecimiento del producto bruto provincial;
- c) Esquema Ahorro Inversión Financiamiento;
- d) Destino de la recaudación efectiva sobre la estimada para gastos de capital y renegociación de deuda;
- e) Constitución de los fondos anti cíclicos;
- f) Destino del financiamiento.

- A. La Provincia cumplió con **todos** los requisitos prescriptos por la LRF.
- B. La Provincia cumplió con **la mayor parte** los requisitos prescriptos por la LRF.
- C. La Provincia cumplió con **la mayoría** los requisitos prescriptos por la LRF.
- D. El desempeño es inferior al requerido para obtener la calificación C.

Preguntas para el entrevistador:

Consultar respecto al cumplimiento de:

- 1) los servicios de la deuda instrumentada no superen el quince por ciento (15%) de los recursos corrientes netos de transferencias por coparticipación a municipios;
- 2) Tasa nominal de crecimiento del gasto primario en relación a la tasa nominal de crecimiento del producto bruto provincial;
- 3) ¿Tienen mediciones propias? ¿Con qué periodicidad? ¿Utilizan una variable acumulada? ¿Cuál?
- 4) Esquema Ahorro Inversión Financiamiento;
- 5) Destino de la recaudación efectiva sobre la estimada para gastos de capital y renegociación de deuda;
- 6) Constitución de los fondos anti cíclicos;
- 7) Destino del financiamiento.

### 5.6. Cobertura del gasto en Personal

Mide el porcentaje de gasto en personal que es cubierto en la Provincia con sus recursos corrientes.



Para el entrevistador:

- 1) ¿Ha sido necesario recurrir al endeudamiento o a fondos del tesoro nacional para financiar gasto en sueldos en los últimos tres años?
- 2) ¿Cuál es la proporción de gasto en personal en los recursos propios de la Provincia?

## ***Categoría VI - Información Presupuestaria Y Transparencia***

### ***6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios***

Mide la similitud de los clasificadores presupuestarios respecto al ámbito nacional, según lo prescripto en la Ley de Responsabilidad Fiscal 25.917.

Clasificaciones presupuestarias aplicadas (25.917)

Para preguntar:

- 1) ¿Qué clasificadores presupuestarios aplica la Provincia? ¿Guardan relación con los aplicados a nivel Nacional?

Solicitar muestreo de clasificadores

### ***6.2. Indicador periodicidad de las publicaciones fiscales***

Mide el grado de cumplimiento de presentación de información en la página web provincial en función de los lineamientos de la Ley de Responsabilidad Fiscal 25.917.

Publicación de la información (25.917)

Para preguntar:

- 1) ¿Con qué frecuencia se publica la información solicitada en la ley de responsabilidad Fiscal?
- 2) ¿Cuáles son los impedimentos para publicar la información?
- 3) En caso de demora, ¿cuáles son los motivos por los que se demora la publicación de la Información?
- 4) ¿En qué información existe más demora? ¿Qué impedimentos identifica en cada obligación de la Ley?

### ***6.3. Indicador Tablero de Control***

Para preguntar:

- 1) ¿Existe un tablero de control para uso interno que le permita ver información actualizada para la toma de decisiones?
- 2) ¿Existe un tablero de control ciudadano que se publique en la página web y permita al ciudadano acceder a los datos presupuestarios fiscales de la Provincia?

## ***Categoría VII - Funcionamiento Del Sistema Integral De Administración Financiera Y Conexos***

### ***7.1. Indicador Sistemas Informáticos***

Mide la composición del sistema informático que gestiona el SIAF. El indicador aspira a un sistema totalmente integrado, con el mayor nivel de automatización posible. Mide también la vigencia de la tecnología que incorpora. Se utiliza M2 para medir las dimensiones.

Integración del sistema informático

Tipo de sistema informático

Preguntas para el entrevistador:

- 1) ¿Qué tipo de sistema informático usa? ¿Es un sistema integrado por módulos o sistemas independientes?
- 2) ¿Es un sistema enlatado o de desarrollo propio?
- 3) ¿Cuál es el esquema informático que usa? ¿Qué plataforma usa?
- 4) ¿Cuáles son las medidas de seguridad informáticas con las que cuenta?
- 5) ¿Cuál es el sistema de Contabilidad, de Presupuesto, de Tesorería, de Crédito Público?
- 6) ¿Mediante cuál sistema se gestionan recursos humanos y se liquidan haberes?
- 7) ¿Posee un sistema para gestión de deuda?
- 8) ¿Cómo es la integración entre los distintos sistemas? ¿Cuáles son los datos de conexión en común?
- 9) ¿El sistema permite la integración mediante web services?
- 10) Cómo se relaciona el sistema con las cuentas bancarias (Red Link Empresas, Banelco, etc.)
- 11) ¿Cómo se relaciona el sistema con los aplicativos de AFIP y rentas de la provincia?
- 12) ¿Utiliza algún sistema data warehouse?

### ***7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos***

Mide la calidad de gestión de los recursos humanos Provinciales, considerando la necesidad de recursos humanos, su acceso y los mecanismos de liquidación de remuneraciones.

Estado de situación los recursos humanos y acceso a los cargos públicos

Necesidad de Recursos Humanos

Liquidación de haberes

Preguntas adicionales para el entrevistador (para ambos indicadores):

- 1) Cantidad de recursos humanos del/los organismos provinciales
- 2) Cantidad de recursos humanos que se encuentran en planta permanente por concurso
- 3) Cantidad de recursos humanos que se encuentran en carácter interino
- 4) Cantidad de cargos por escalafón y nivel de/los organismos provinciales
- 5) En los últimos años, ¿existieron voluminosos pases a planta de personal contratado? ¿contrataciones masivas? ¿En qué periodos? Comente el contexto en el que se manifestaron.
- 6) ¿Existen diferentes convenios colectivos o estatutos diferenciados para diversas dependencias o áreas estatales? ¿Cuáles son? ¿Qué proporción de personal se agrupa en cada uno de ellos?
- 7) ¿Existen funciones organizacionales que se encuentren cubiertas por contratados? ¿Son contratados con modalidades de Convenio Colectivo o Contratados bajo otro régimen (monotributo, etc.)? En caso de que existan contratados bajo otras modalidades: ¿a dónde se imputan (inciso 3 u otro)?
- 8) ¿A través de qué mecanismos se cubren vacantes o se desarrollan ascensos? (concursos abiertos, selecciones internas, otros)
- 9) ¿Cuáles elementos se tienen en cuenta a la hora de realizar los concursos de cargos? Antigüedad; Experiencia laboral; nivel de grado y posgrado; mérito; nivel de desempeño; otros.
- 10) ¿Con que criterios se llama a concurso? ¿Se cubren necesidades funcionales? ¿Se usan para recompensar al personal con antigüedad? Otros...
- 11) ¿Está previsto que registren asistencia? ¿Cómo se registra? ¿Cómo se controla?
- 12) ¿Los sueldos se liquidan en un sistema informático? ¿Cuál? ¿Cómo se cargan las novedades? ¿Cómo se conecta el sistema de asistencias y licencias con la liquidación de haberes?
- 13) ¿Cómo se registran las licencias del personal? ¿Se controlan? ¿Cómo?
- 14) ¿Existe un sistema integral de gestión de personal? ¿Quién suministra información? ¿Quién maneja la base de datos? ¿Es posible tener un seguimiento de la evolución del personal (diario, semanal, mensual)?
- 15) ¿Existen sistemas de incentivo a la productividad o beneficios asociados al desempeño? ¿Cómo funcionan?
- 16) ¿Qué información maneja sobre el personal en condiciones de jubilarse? ¿Existe un mecanismo automatizado para que se produzca la jubilación de un agente que cumple con las condiciones para hacerlo?

## Categoría VIII - SISTEMA DE CONTROL

### 8.1. Amplitud del control interno

Mide el grado de amplitud del control interno en materia de tipos de auditorías que realiza.

Amplitud del Control interno

### 8.2. Eficacia del control interno

Mide que tan eficaces fueron los controles internos en término de aplicación de las recomendaciones vertidas por el órgano de control.

### 8.3. Eficacia del control Externo

Mide que tan eficaces fueron los controles externos en término de aplicación de las recomendaciones vertidas por el órgano de control.

Destino de las correcciones propuestas

Preguntas del entrevistador para el Órgano de Control Interno/Externo:

- 1) ¿Presenta un plan de trabajo anual con metas de control?
- 2) ¿Cuántos controles tiene previsto realizar por año?
- 3) ¿Cuántos controles realizó en los últimos tres años?
- 4) ¿Mide de las recomendaciones propuestas? ¿De las recomendaciones propuestas, cuántas se implementaron en el último plan de trabajo? ¿Y el promedio de los últimos tres años?
- 5) Realiza Controles de Legalidad
- 6) Realiza controles de Gestión
- 7) Evalúa aspectos financieros y presupuestarios relativos
- 8) Realiza controles de procedimientos y responsabilidades de los funcionarios/agentes intervinientes
- 9) ¿Realiza controles funcionales sobre la planta de personal, incluyendo la validez de los concursos de cargos?
- 10) Realiza controles en inversión pública, proyectos de inversión;
- 11) Realiza controles en la Deuda Pública
- 12) ¿Cuál es el costo de los controles?
- 13) ¿Cuánto personal destinan a cada control?

### Preguntas adicionales:

¿Cuáles cree que son los principales problemas a los que se enfrenta su área?

Mencione 3:

1. ....
2. ....
3. ....

¿Cuáles cree que son sus respectivas soluciones?

Mencione 3:

1. ....
2. ....
3. ....

## Desarrollo territorial y Gestión de Inversiones

### Área de planificación del desarrollo territorial, gestión del desarrollo institucional

#### Entrevistador:

- **Marcos Cohen Arazi:**
  - Mail: [mcohenarazi@gmail.com](mailto:mcohenarazi@gmail.com)
  - Teléfono: 0351-153601394

#### Categoría 1-Bases del desarrollo local

##### 1.1 Indicador Recursos de planificación estratégica en el sector público

###### Preguntas para entrevistador:

- 8) ¿Existen organismos públicos de planificación estratégica para el desarrollo económico de la provincia? ¿Cuáles? ¿De qué otros organismos dependen (en caso de corresponder)?
- 9) ¿Qué presupuesto anual manejan?
- 10) ¿Qué dotación de personal tienen?
- 11) ¿Cuentan con un lugar físico para su funcionamiento?
- 12) ¿Qué otros organismos o reparticiones participan de dichas actividades de planificación?
- 13) ¿Cuáles han sido los principales hitos de la provincia en materia de planificación del desarrollo económico (últimos planes estratégicos)? ¿Qué restricciones principales se han identificado en las últimas instancias de planificación?
- 14) ¿Existen instancias de planificación del desarrollo en integración con otras provincias? ¿Cuáles?
- 15) ¿Existen instancias de planificación del desarrollo en integración con otros países (o regiones de otros países)? ¿Cuáles?
- 16) ¿Existe una cultura asociativa entre las autoridades públicas en la materia? ¿Considera que es posible impulsarla? ¿Qué obstáculos se identifican?

##### 1.2 Indicador Recursos territoriales para el desarrollo local

###### Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existe accesibilidad y conectividad entre los principales polos productivos de la provincia y regiones aledañas? ¿Qué limitaciones se identifican?
- 2) Cámaras empresariales principales.
- 3) Clústers económicos consolidados y con potencial de consolidación.
- 4) Consorcios de exportación existentes.
- 5) Sectores económicos preponderantes distintivos en la región con importante potencial económico, que sirvan de atributo distintivo para la provincia.
- 6) Sectores económicos identificados con excedentes económicos para apalancar otras

actividades productivas locales.

- 7) Universidades (especializaciones, principales líneas de investigación aplicada que se realizan en la provincia, identificación con factores productivos locales).
- 8) Agencias de desarrollo económico local (municipios, subregiones).
- 9) Experiencias de participación público privada en estrategias de desarrollo económico local.

## *Categoría 2-Fomento de la actividad productiva*

### 2.1 Indicador de Programas públicos provinciales

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Cómo se estructura el sistema de fomento a la actividad productiva en la provincia? (Comercio, Industria, Servicios)
- 2) ¿Qué presupuesto anual maneja?
- 3) ¿Qué dotación de personal tiene?
- 4) ¿Qué medios de atención dispone el organismo para atender a consultas y requerimientos del sector productivo?
- 5) ¿Qué programas públicos de promoción de la actividad industrial desarrollados por el gobierno provincial existen?
- 6) ¿Qué programas públicos de promoción de la actividad comercial desarrollados por el gobierno provincial existen?
- 7) ¿Qué programas públicos de promoción de la actividad de servicios desarrollados por el gobierno provincial existen?
- 8) Cantidad de establecimientos habilitados en la provincia, según clasificación sectorial.
- 9) Cantidad de firmas impactadas por programas de promoción en el último año.
- 10) Disponibilidad de espacios y servicios disponibles en parques industriales, tecnológicos y de servicios.
- 11) ¿Se realiza una evaluación a posteriori de los resultados de los programas aplicados?
- 12) ¿Qué articulación existe con programas de nivel nacional?

### 2.2 Indicador Beneficios promoción industrial

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existen beneficios de promoción industrial subnacional en la provincia? ¿Cuáles son? ¿Qué sectores y actividades están alcanzados?
- 2) ¿Existen beneficios de promoción subnacional para otros sectores económicos en la provincia? ¿Cuáles son? ¿Qué sectores y actividades están alcanzados?
- 3) ¿Existen beneficios de promoción industrial nacional en la provincia? ¿Cuáles son? ¿Qué sectores y actividades están alcanzados?
- 4) ¿Existen beneficios de promoción nacional para otros sectores económicos en la

provincia? ¿Cuáles son? ¿Qué sectores y actividades están alcanzados?

### *Categoría 3-Apoyo a las PyMEs y el emprendedorismo*

#### 3.1 Indicador Institucionalidad en el apoyo a PyMEs y Emprendedores

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existen organismos o reparticiones públicas destinadas a al fomento de PyMEs y emprendedores? ¿Cuáles? ¿De qué otros organismos dependen (en caso de corresponder)?
- 2) ¿Qué presupuesto anual manejan?
- 3) ¿Qué dotación de personal tienen?
- 4) ¿Se realiza una evaluación a posteriori de los resultados de los programas aplicados?
- 5) ¿Existen organismos privados dedicados a la promoción de PyMEs y Emprendedores?
- 6) ¿Existen experiencias de asociatividad público-privada en el desarrollo de programas y/o en la planificación de actividades conjuntas?
- 7) ¿Qué articulación existe con programas de nivel nacional?

#### 3.2 Indicador Programas existentes de apoyo a PyMEs y Emprendedores

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existen programas de apoyo a PyMEs? ¿Cuáles?
- 2) ¿Existen programas de apoyo a Emprendedores? ¿Cuáles?
- 3) Cantidad de PyMEs a las que brindan financiamiento (último año), según sector económico y volumen total de financiamiento otorgado.
- 4) Cantidad de Emprendedores a los que brindan financiamiento (último año), según sector económico y volumen total de financiamiento otorgado.
- 5) Cantidad de PyMEs a las que brindan capacitación (último año), según sector económico.
- 6) Cantidad de Emprendedores a los que brindan capacitación (último año), según sector económico.
- 7) Nivel de difusión de los programas en el territorio.
- 8) ¿Se realiza una evaluación a posteriori de los resultados de los programas aplicados?



## *Categoría 4–Sistema de apoyo a las exportaciones*

### 4.1 Indicador Institucionalidad en el apoyo a exportaciones

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existe un organismo o repartición pública destinada a la promoción de las exportaciones provinciales? ¿De qué otros organismos depende (en caso de corresponder)?
- 2) ¿Qué presupuesto anual maneja?
- 3) ¿Qué dotación de personal tiene?
- 4) ¿Se realiza una evaluación a posteriori de los resultados de los programas aplicados?
- 5) ¿Existen organismos privados de aliento a las exportaciones? ¿Qué vinculación tienen con organismos o reparticiones públicas relacionadas?
- 6) ¿Qué articulación existe con programas de nivel nacional?

### 4.2 Indicador Programas existentes de apoyo a exportaciones

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existen programas de apoyo a la exportación? ¿Cuáles? ¿A qué sectores se dirigen? (ferias, misiones, misiones inversas, marca provincia)
- 2) Cantidad de empresas asistidas (último periodo) por a través de:
  - apoyo directo en la búsqueda de mercados externos
  - asesoramiento legal
  - apoyo económico para participar en ferias
  - misiones/misiones inversas organizadas
- 3) ¿Existen programas de subvenciones, incentivos fiscales y/o financieros ligados a la realización de exportaciones?

## *Categoría 5–Apoyo a la innovación*

### 5.1 Indicador Institucionalidad en el apoyo a la innovación

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existe un organismo o repartición pública destinada a la promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico provincial?
- 2) ¿Qué presupuesto anual maneja?
- 3) ¿Qué dotación de personal tiene?
- 4) ¿Se realiza una evaluación a posteriori de los resultados de los programas aplicados?
- 5) ¿Existen experiencias de asociatividad público-privada en el desarrollo de programas y/o en la planificación de actividades conjuntas?
- 6) ¿Qué articulación existe con programas de nivel nacional?

## 5.1 Indicador Programas existentes en el apoyo a la innovación

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existen programas a la promoción de las innovaciones y el desarrollo científico-tecnológico provincial? ¿Cuáles? ¿A qué sectores y/o aplicaciones se dirigen?
- 2) ¿Qué nivel tecnológico predominante percibe en las empresas de la provincia?
- 3) ¿Existen incubadoras de empresas? ¿Cuáles?
- 4) Cantidad de proyectos de I+D promovidos (último año)
- 5) Cantidad de empresas incubadas (último año)
- 6) Cantidad de proyectos de innovación de la provincia en programas nacionales de fomento (último año).

## *Categoría 6 – Fomento de la actividad turística*

### 6.1 Indicador Institucionalidad en fomento a la actividad turística

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existe un organismo o repartición pública destinada a la promoción del turismo en la provincia?
- 2) ¿Qué presupuesto anual maneja?
- 3) ¿Qué dotación de personal tiene?
- 4) ¿Existe una política regional vinculada al desarrollo turístico?
- 5) ¿Qué modalidades turísticas son promovidas en la provincia?
- 6) ¿Qué articulación existe con programas de nivel nacional?

### 6.1 Indicador Programas existentes fomento a la actividad turística

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existen programas provinciales específicos de apoyo a la actividad turística? ¿Cuáles?
- 2) Cantidad de firmas habilitadas en sector turístico, por subsectores (último periodo)
- 3) Crecimiento en cantidad de firmas en sector turístico (último periodo)
- 4) Cantidad de firmas alcanzadas por programas provinciales (último periodo)

## *Categoría 7-Infraestructura para la producción*

### 7.1 Indicador Necesidades de infraestructura económica

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Existe infraestructura económica adecuada para el desarrollo de la producción actual?
- 2) ¿Existen limitaciones para el desarrollo de nuevas producciones? (producción potencial)
- 3) Calificación de la infraestructura pública provista por el Estado Nacional
- 4) Calificación de la infraestructura pública provista por el Estado Provincial
- 5) Calificación de la infraestructura pública provista por el Estados Municipales (principal localidad)

### 7.1 Indicador Inversión pública en infraestructura económica

Preguntas para entrevistador:

- 1) ¿Cuáles son los organismos o reparticiones que participan en la toma de decisiones de inversión en infraestructura económica?
- 2) ¿Cuáles han sido las principales obras públicas provinciales de infraestructura realizadas en los últimos 3 años?
- 3) ¿Cuáles han sido las principales obras públicas provinciales de infraestructura con impacto significativo en los sistemas económicos locales?
- 4) ¿Cuáles han sido las principales obras públicas nacionales de infraestructura realizadas en los últimos 3 años?
- 5) ¿Cuáles han sido las principales obras públicas nacionales de infraestructura con impacto significativo en los sistemas económicos locales?
- 6) En la definición de los planes de infraestructura pública ¿Se tienen en cuenta las necesidades de los sectores productivos? ¿Bajo qué modalidad y frecuencia son tenidas en cuenta? ¿Quiénes son consultados? ¿Cómo se establecen prioridades entre sectores?

## Cuestionario Desarrollo Territorial – Aspectos Laborales y Sociales

*Entrevistador:*

- Gerardo García Oro: [gerardogarciaoro@gmail.com](mailto:gerardogarciaoro@gmail.com)

### *Categoría: Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas*

Estos indicadores evalúan aspectos institucionales de los programas ejecutados como el grado de institucionalización alcanzado, su consolidación a través de normas o leyes provinciales y el establecimiento de mecanismos de control interno y externo y articulación.

Indicador (1): Marco normativo para la ejecución de programas

Dimensión (1.1): Grado de desarrollo del marco normativo

Pregunta:

¿La provincia ejecuta programas de fortalecimiento laboral y/o social en forma complementaria a los programas nacionales existentes? ¿Cuáles son estos programas?

¿Qué proporción de programas dependientes del área se encuentran implementados a través de una Ley Provincial?

Indicador (2): Control de la ejecución de programas

Dimensión (2.1): Gestión de riesgos en la ejecución de programas

Preguntas:

¿Qué proporción de programas laborales y/o de transferencias condicionadas dependientes del área prevé mecanismos de control de cumplimiento de las obligaciones y requisitos de otorgamiento por parte de los beneficiarios?

¿Qué proporción de programas laborales y/o de transferencias condicionadas no enfrenta mayores problemas de gestión en su implementación? Sobre los programas de mayor dificultad en la ejecución: ¿Cuáles serían los procesos que debieran mejorarse?

Dimensión (2.2): Auditoría e investigación para la ejecución de programas.

Preguntas:

¿Qué proporción de programas dependientes del área son sometidos a procesos de auditoría e investigación sobre ejecución del gasto o cumplimiento de las metas?

¿Qué proporción de programas dependientes del área completan las auditorías e investigaciones previstas?

¿Qué proporción de los programas ejecutados ha sido sometida a procesos de evaluación externa y/o certificación de calidad?

### Indicador (3): Mecanismos de articulación del marco normativo

Dimensión (3.1): Grado de articulación interjurisdiccional en la ejecución de programas.

#### Preguntas:

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé mecanismos de articulación (en el financiamiento y/o en la gestión) con iniciativas nacionales o municipales?

¿Qué proporción de programas dependientes del área no se encuentran superpuestos con otras iniciativas nacionales o municipales que aborden los mismos objetivos y no estén articulados con dichos programas?

Del 1 al 4 (siendo 1 la mejor calificación): ¿Cómo calificaría el grado de comunicación y trabajo conjunto entre organismos que ejecutan programas similares?, ¿Qué proporción de programas dependientes del área prevén algún tipo de evaluación de la eficiencia de estos mecanismos de articulación?

Dimensión (3.2): Grado de articulación con organizaciones del sector privado o la sociedad civil.

#### Preguntas:

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé instancias de articulación con el sector productivo?, ¿Cómo evalúa la situación actual de este intercambio?

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé instancias de articulación con el sector de capacitación y formación?, ¿Cómo evalúa la situación actual de este intercambio?

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé instancias de articulación con organizaciones del tercer sector?, ¿Cómo evalúa la situación actual de este intercambio?

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé instancias de intercambio con actores diversos de la sociedad civil?, ¿Cómo evalúa la situación actual de este intercambio?

### *Categoría: Utilidad de los instrumentos de planificación existentes:*

Este grupo de indicadores capta información relacionada con la capacidad del sistema de gestión para establecer metas y objetivos claros y transparentes y la eficiencia del mismo

en términos de cumplimiento de los objetivos y aspectos cualitativos de la implementación de los programas.

Indicador (4): Indicadores del grado de implementación de los programas

Dimensión (4.1): Existencia de indicadores del grado de implementación del programa

Preguntas:

¿Qué proporción de programas establecen metas físicas de alcance para un plazo determinado?

De aquellos programas sujetos a metas físicas: ¿Qué proporción tienen un seguimiento cuantitativo y/o de indicadores de ejecución?

Dimensión (4.2): Resultados de la implementación de los programas

Preguntas:

¿Qué porcentaje de las metas físicas fueron alcanzadas a lo largo del último período de implementación en relación al nivel previsto?

¿Qué porcentaje de programas fue ejecutado en forma completa de acuerdo a lo previsto (sin presentar inconvenientes de subejecución)?

Indicador (5): Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas.

Dimensión (5.1): Escala atendimento/dimensión de los organismos.

Preguntas:

Del 1 al 4: ¿Cómo calificaría la capacidad de ejecución del organismo en relación a las metas u objetivos establecidos?

Del 1 al 4: ¿Cómo calificaría la viabilidad de gestión que dispone el área respecto a la dimensión de los programas que son implementados por ésta?

*Categoría: Desempeño y focalización de los programas ejecutados:*

Este conjunto de indicadores posee como objetivo la recolección de información vinculada a la capacidad del sistema de gestión para exponer los objetivos y medir los resultados obtenidos por los programas ejecutados y el impacto generado por los mismos.

Indicador (6): Información de desempeño en la ejecución de los programas

Dimensión (6.1): Programación del desempeño para la ejecución de los programas.

Preguntas:

¿Qué proporción de las Secretarías y organismos pertenecientes al Ministerio publica anualmente información vinculada a los objetivos y propuestas de implementación de políticas?

#### Dimensión (6.2): Resultados de desempeño para la prestación de servicios.

##### Preguntas:

¿Qué proporción de las Secretarías y organismos pertenecientes al Ministerio publica anualmente información estadística vinculada al grado de cumplimiento de objetivos y resultados de las políticas implementadas?

#### Dimensión (6.3): Evaluación de desempeño para la ejecución de programas.

##### Preguntas:

¿El área / Ministerio cuenta con un esquema de gestión de programas basado en tablero de comandos o similar que garantice un seguimiento integral de la gestión? Comente las principales debilidades en este sentido.

¿Qué proporción de programas implementados por el área han sido sometidos a procesos de evaluación de impactos cuantitativos en el logro de los objetivos propuestos?

¿Qué proporción de las Secretarías y organismos pertenecientes al Ministerio/área han realizado y publicado el resultado de evaluaciones de impacto relacionadas a los programas ejecutados?, ¿En qué porcentaje de casos se realizan seguimientos y análisis de los resultados en materia de inserción laboral de los egresados de carreras técnicas, de formación profesional, ligadas a ingenierías y/o desarrollo tecnológico en la provincia?

¿En qué porcentaje de casos se tiene en cuenta el resultado de estas evaluaciones para la proposición de reformas de la currícula formativa de las instituciones educativas correspondientes?

#### Dimensión (6.4): Recursos humanos

Indique cuáles son los principales requerimientos en materia de capacitación y organización de los recursos humanos con que cuenta el organismo para la gestión dentro del organismo y de los programas vigentes

#### Dimensión (6.5): Otros aspectos institucionales relevantes

Indique las principales debilidades organizativas e institucionales existentes que afectan en forma directa o indirecta la gestión dentro del organismo y de los programas vigentes

Indique las principales dificultades que se encuentra en los procesos de articulación con el sector privado, incluyendo los procesos de transición de la escuela técnica y la formación profesional al mundo laboral

Indique cuáles son los principales requerimientos de sistemas informáticos y de equipamiento tecnológico para el fortalecimiento de la gestión dentro del organismo y de los programas vigentes

Indicador (7): Información relativa a la focalización de los programas ejecutados

Dimensión (7.1): Existencia de criterios de focalización en la elección de beneficiarios.

Preguntas:

¿Qué proporción de programas dependientes del área establece criterios específicos de focalización para la asignación de recursos entre los potenciales beneficiarios?

¿Qué proporción de programas de transferencias condicionadas no presenta mayores problemas de focalización?

Dimensión (7.2): Mecanismos de control de la focalización en la ejecución del programa.

Preguntas:

¿Qué proporción de los programas dependientes del área prevé mecanismos de control acerca de la focalización (Ej. cruces informativos con otras dependencias, publicación de listas de beneficiarios, etc.)?

Entre los programas que prevén mecanismos de control: ¿Qué proporción dan participación en este proceso a representantes del tercer sector y/o a la sociedad civil?



## Cuestionario Desarrollo Territorial – Aspectos Educativos

### Entrevistador:

- Gerardo García Oro: [gerardogarciaoro@gmail.com](mailto:gerardogarciaoro@gmail.com)

**Categoría : Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas:** Estos indicadores evalúan aspectos institucionales de los programas ejecutados como el grado de institucionalización alcanzado, su consolidación a través de normas o leyes provinciales y el establecimiento de mecanismos de control interno y externo y articulación.

Indicador (1): Marco normativo para la ejecución de programas

Dimensión (1.1): Grado de desarrollo del marco normativo

Pregunta:

¿La provincia ejecuta programas de fortalecimiento a la gestión educativa además de la propia gestión de la educación común (incluye programas de reinserción educativa, comedores escolares, provisión de útiles, fortalecimiento de educación técnica, etc.)?  
¿Cuáles son estos programas?

¿Qué proporción de estos programas educativos dependientes del área se encuentran implementados a través de una Ley Provincial?

Indicador (2): Control de la ejecución de programas

Dimensión (2.1): Gestión de riesgos en la ejecución de programas

Preguntas:

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevén mecanismos de control de cumplimiento de las obligaciones y requisitos de otorgamiento por parte de los beneficiarios?

¿Qué proporción de programas no enfrenta mayores problemas de gestión en su implementación? Sobre los programas de mayor dificultad en la ejecución: ¿Cuáles serían los procesos que debieran mejorarse?

Dimensión (2.2): Auditoría e investigación para la ejecución de programas.

Preguntas:

¿Qué proporción de programas dependientes del área son sometidos a procesos de auditoría e investigación sobre ejecución del gasto o cumplimiento de las metas?

¿Qué proporción de programas dependientes del área completan las auditorías e investigaciones previstas?

¿Qué proporción de los programas ejecutados ha sido sometida a procesos de evaluación externa y/o certificación de calidad?

### Indicador (3): Mecanismos de articulación del marco normativo

Dimensión (3.1): Grado de articulación interjurisdiccional en la ejecución de programas.

#### Preguntas:

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé mecanismos de articulación (en el financiamiento y/o en la gestión) con iniciativas nacionales o municipales?

¿Qué proporción de programas dependientes del área no se encuentran superpuestos con otras iniciativas nacionales o municipales que aborden los mismos objetivos y no estén articulados con dichos programas?

Del 1 al 4 (siendo 1 la mejor calificación): ¿Cómo calificaría el grado de comunicación y trabajo conjunto entre organismos que ejecutan programas similares o complementarios?, ¿Qué proporción de programas dependientes del área prevén algún tipo de evaluación de la eficiencia de estos mecanismos de articulación?

Dimensión (3.2): Grado de articulación con organizaciones del sector privado o la sociedad civil.

#### Preguntas:

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé instancias de articulación con el sector productivo?, ¿Cómo evalúa la situación actual de este intercambio?

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé instancias de articulación con organizaciones del tercer sector?

¿Qué proporción de programas dependientes del área prevé instancias de intercambio con actores diversos de la sociedad civil?

*Categoría: Utilidad de los instrumentos de planificación existentes:*

Este grupo de indicadores capta información relacionada con la capacidad del sistema de gestión para establecer metas y objetivos claros y transparentes y la eficiencia del mismo en términos de cumplimiento de los objetivos y aspectos cualitativos de la implementación de los programas.

**Indicador (4): Indicadores del grado de implementación de los programas**

**Dimensión (4.1): Existencia de indicadores del grado de implementación del programa**

**Preguntas:**

¿Qué proporción de programas establecen metas físicas de alcance para un plazo determinado?

De aquellos programas sujetos a metas físicas: ¿Qué proporción tienen un seguimiento cuantitativo y/o de indicadores de ejecución?

**Dimensión (4.2): Resultados de la implementación de los programas**

**Preguntas:**

¿Qué porcentaje de las metas físicas fueron alcanzadas a lo largo del último período de implementación en relación al nivel previsto?

¿Qué porcentaje de programas fue ejecutado en forma completa de acuerdo a lo previsto (sin presentar inconvenientes de subejecución)?

**Indicador (5): Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas.**

**Dimensión (5.1): Escala atendimiento/dimensión de los organismos.**

**Preguntas:**

Del 1 al 4 (siendo 1 la mejor calificación): ¿Cómo calificaría la capacidad de gestión del organismo en relación a las metas u objetivos establecidos en el marco de la oferta educativa que recae sobre la provincia?

Del 1 al 4 (siendo 1 la mejor calificación): ¿Cómo calificaría la capacidad de gestión del organismo en relación a las metas u objetivos establecidos en materia de educación técnica y formación profesional?

### *Categoría: Desempeño y focalización de los programas ejecutados:*

Este conjunto de indicadores posee como objetivo la recolección de información vinculada a la capacidad del sistema de gestión para exponer los objetivos y medir los resultados obtenidos por los programas ejecutados y el impacto generado por los mismos.

Indicador (6): Información de desempeño en la ejecución de los programas

#### *Dimensión (6.1): Programación del desempeño para la ejecución de los programas.*

Preguntas:

¿Qué proporción de las Secretarías y organismos pertenecientes al Ministerio publica anualmente información vinculada a los objetivos y propuestas de implementación de políticas?

Dimensión (6.2): Resultados de desempeño para la prestación de servicios.

Preguntas:

¿Qué proporción de las Secretarías y organismos pertenecientes al Ministerio publica anualmente información estadística vinculada al grado de cumplimiento de objetivos y resultados de las políticas implementadas?

Dimensión (6.3): Evaluación de desempeño para la ejecución de programas.

Preguntas:

¿El área / Ministerio cuenta con un esquema de gestión de programas basado en tablero de comandos o similar que garantice un seguimiento integral de la gestión? Comente las principales debilidades en este sentido.

¿Qué proporción de programas implementados por el área han sido sometidos a procesos de evaluación de impactos cuantitativos en el logro de los objetivos propuestos?

¿Qué proporción de las Secretarías y organismos pertenecientes al Ministerio/área han realizado y publicado el resultado de evaluaciones de impacto relacionadas a los programas ejecutados? ¿En qué porcentaje de casos se realizan seguimientos y análisis de los resultados en materia de inserción laboral de los egresados de carreras técnicas, ligadas a ingenierías y desarrollo tecnológico en la provincia?

¿En qué porcentaje de casos se tiene en cuenta el resultado de estas evaluaciones para la proposición de reformas de la currícula formativa de las instituciones educativas correspondientes?

¿En qué porcentaje de casos se realizan procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de los docentes de la provincia (tanto en la educación común como técnica)?

¿Qué grado de detalle informativo se dispone acerca de los requerimientos y problemáticas concretas de cada escuela?

**Dimensión (6.4): Recursos humanos**

Indique cuáles son los principales requerimientos en materia de capacitación y organización de los recursos humanos con que cuenta el organismo para la gestión educativa y de programas específicos

**Dimensión (6.5): Otros aspectos institucionales relevantes**

Indique las principales debilidades organizativas e institucionales existentes que afectan en forma directa o indirecta la gestión educativa y de programas específicos

Indique las principales dificultades que se encuentra en los procesos de articulación educativa con el sector privado, incluyendo los procesos de transición de la escuela técnica y la formación profesional al mundo laboral

Indique cuáles son los principales requerimientos de sistemas informáticos y de equipamiento tecnológico para el fortalecimiento de la gestión educativa y de programas específicos

**Indicador (7): Información relativa a la focalización de los programas ejecutados**

**Dimensión (7.1): Existencia de criterios de focalización en la elección de beneficiarios.**

**Preguntas:**

¿Qué proporción de programas educativos dependientes del área establece criterios específicos de focalización para la asignación de recursos entre los potenciales beneficiarios?

¿Qué proporción de programas educativos no presenta mayores problemas de focalización?

***Dimensión (7.2): Mecanismos de control de la focalización en la ejecución del programa.***

**Preguntas:**

¿Qué proporción de los programas dependientes del área prevé mecanismos de control acerca de la focalización (Ej. cruces informativos con otras dependencias, publicación de listas de beneficiarios, etc.)?

Entre los programas que prevén mecanismos de control: ¿Qué proporción dan participación en este proceso a representantes del tercer sector y/o a la sociedad civil?

## Gestión de Inversiones

### *Entrevistadores:*

- **Fernando Britos:**
  - **Mail:** fenabritos@gmail.com
  - **Teléfono:** + 56 9 9699 9645
- **Laura Caullo:**
  - **Mail:** lauracaullo@gmail.com
  - **Teléfono:** 0351-152343788

### *Indicadores de análisis y preguntas asociadas al ciclo de inversiones públicas*

Es necesaria la existencia de una estrategia claramente articulada y un proceso formal y armonizado para la preselección de proyectos de inversión y en acuerdo a las estrategias de crecimiento y competitividad del país, la región (si corresponde) y la provincia.

Los documentos estratégicos deben identificar los objetivos de la inversión pública, ya que todos los proyectos tienen que vincularse a la forma en que contribuirán a la realización de la estrategia país/región/provincia.

Las dimensiones y criterios de evaluación se presentan a continuación. MDA designa a Ministerios, Departamentos y Agencias del Gobierno Provincial.

## Indicador Estrategia de preselección de proyectos

Es necesaria la existencia de una estrategia claramente articulada y un proceso formal y armonizado para la preselección de proyectos de inversión y en acuerdo a las estrategias de crecimiento y competitividad del país, la región (si corresponde) y la provincia.

Los documentos estratégicos deben identificar los objetivos de la inversión pública, ya que todos los proyectos tienen que vincularse a la forma en que contribuirán a la realización de la estrategia país/región/provincia.

Nota: MDA designa a Ministerios, Departamentos, Agencias y Empresas Públicas del Gobierno Provincial.

Las dimensiones y criterios de evaluación son las siguientes:

- Orientación estratégica
- Perfiles de proyectos
- Selección preliminar

## Preguntas de guía y orientación

- 1) ¿Existe una orientación estratégica pública para las decisiones de inversión pública a nivel central y / o sub-nacional? ¿Esta orientación es formal y pública?
- 2) ¿Cuáles son los principales sectores involucrados en el gasto de capital? ¿Tienen estos sectores una estrategia específica sectorial?
- 3) ¿Con qué frecuencia se actualizan las estrategias sectoriales y sub-nacionales?
- 4) ¿Existe un marco para guiar la articulación de los resultados de los proyectos (identificación de problemas, las opciones / alternativas para lograr las metas / objetivos, actividades, productos y resultados esperados, presupuesto estimado)?
- 5) ¿Deben todos los MDA seguir la guía de orientación estratégica? ¿Tienen la capacidad técnica para ello?
- 6) ¿Existe un proceso establecido para el examen de las propuestas de proyectos en relación a su consistencia con la política del gobierno y la orientación estratégica? ¿Es eficaz este proceso? ¿Qué proporción de los proyectos analizados se rechazó?
- 7) ¿Están claramente definidos los roles y responsabilidades para la selección de los proyectos?
- 8) ¿Cómo se desarrollaron los criterios de selección de proyectos?
- 9) ¿Existe alguna articulación/relación con las estrategias de desarrollo a nivel nacional? ¿Esta articulación es formal y pública?
- 10) ¿Nos puede proporcionar documentos formales y ejemplos sobre los temas anteriores? ¿Son estos antecedentes públicos? Por ejemplo el programa de gobierno, guías estratégicas, planes de desarrollo provincial o regional, etc.

## Indicador Evaluación formal de proyectos

Una segunda característica del sistema es la presencia de procesos formales de preparación y evaluación de proyectos. En tal sentido, los proyectos deben ser objeto de una evaluación financiera, económica, social y ambiental acorde con su tamaño y características específicas. Para garantizar la coherencia entre los proyectos, se debería exigir a los técnicos utilizar las mismas metodologías y precios sombra, lo que permite comparar la eficiencia técnica y la eficacia de los diferentes proyectos y sus gastos asociados.

Las dimensiones y criterios de evaluación son las siguientes:

- Claridad en los roles en el proceso de planificación
- Definición de los pasos en el desarrollo del proyecto
- Orientación técnica
- Alcance de la evaluación de los proyectos
- Calidad de la evaluación de los proyectos

## Preguntas de guía y orientación

- 1) ¿Los roles y responsabilidades para la preparación y evaluación de proyectos están claramente definidos? ¿Existe una institución pública que es responsable de hacer las evaluaciones o de revisar su calidad y aprobarlas cuando éstas son desarrolladas por las instituciones promotoras o instituciones externas? ¿Esta institución proporciona un apoyo activo y orientación en la preparación y evaluación de los proyectos?
- 2) ¿Existe un proceso formal para una estimación y evaluación de los beneficios y costos de los proyectos de inversión (ya sea en los ministerios sectoriales o a nivel de organismo financiero central)? ¿Si es así, la evaluación es obligatoria para todos los proyectos, o sólo para los proyectos por encima de un cierto valor monetario o umbral?
- 3) ¿la evaluación del proyecto se lleva a cabo sólo para sectores específicos y, en caso afirmativo, qué sectores? ¿Qué proporción de proyectos de inversión pública se evalúan formalmente usando Análisis Costo-Beneficio?
- 4) ¿Existe una guía técnica general o sectorial para apoyar a los funcionarios en la preparación del análisis de costo-beneficio? ¿Existen parámetros nacionales y métricas generales para todos los proyectos? Por ejemplo, tasas de crecimiento del PIB, tipos de cambio, tasas de descuento, precios sombra, etc.
- 5) ¿Tienen las personas pertinentes los suficientes conocimientos sobre las diferentes técnicas necesarias para hacer un Análisis de Costo-Beneficio? ¿Están los profesionales familiarizados con metodologías específicas de evaluación sectorial de proyectos?
- 6) ¿Se sigue el análisis de ciclo de vida del proyecto (idea y perfil, pre-factibilidad y factibilidad)?
- 7) ¿Se asignan recursos, presupuesto y personal específico para la evaluación de los proyectos?
- 8) ¿Existe una base de datos (banco de proyectos) que almacena información sobre los proyectos que se están evaluando?
- 9) ¿Cuál es la relación (%) de los proyectos que se someten a la evaluación rigurosa en relación al total de proyectos?



10) ¿Nos puede proporcionar documentos formales y ejemplos sobre los temas anteriores? ¿Son estos antecedentes públicos? Por ejemplo, evaluaciones de proyectos, estudios de análisis de demanda, guías metodológicas para la formulación y evaluación de los proyectos, estimaciones de los parámetros de evaluación (tasa económica de descuento, ajustes de costos de mercado a costos económicos, otros.

### Indicador Revisión independiente de proyectos

En tercer lugar es necesario que haya una revisión independiente de los proyectos para garantizar que la coherencia en las evaluaciones se mantiene. La revisión independiente frecuentemente se lleva a cabo en una agencia central o ministerio que tiene bajo su tutela la supervisión de la cartera de proyectos del gobierno. Esta separación de funciones ayuda a eliminar los conflictos de intereses y sesgos de optimismo que pueden resultar en costos subestimados y beneficios sobreestimados.

La dimensión y el criterio de evaluación son las siguientes:

- Revisión independiente de la evaluación

### Preguntas de guía y orientación

1. ¿Existe un sistema que asegura que los proyectos en particular los grandes, son revisados por un organismo totalmente independiente del ministerio sectorial patrocinador del proyecto?
2. ¿Las evaluaciones de los proyectos son realizadas por la agencia promotora o por una agencia externa? ¿Cuál es la calidad de tales evaluaciones de los proyectos?
3. ¿Son las evaluaciones de proyectos obligatorios o son realizadas sobre una base ad-hoc?
4. ¿Cuántas personas hay en el organismo público que se encarga de la revisión independiente de la valoración?
5. ¿Nos puede proporcionar documentos formales y ejemplos sobre los temas anteriores? ¿Son estos antecedentes públicos? Por ejemplo estructurales organizacionales donde se ubica la unidad de evaluación independiente de los proyectos, guías, normas y procedimientos para la evaluación independiente de los proyectos, convenios con Universidades, Centros de Estudio e Investigación o similares para la revisión de la evaluación independiente de los proyectos, etc.

#### 4. Indicador Selección e integración presupuestaria de proyectos

En cuarto lugar, la selección de proyectos tiene que integrarse en el presupuesto, tanto en relación a los costos de capital como a los costos de mantenimiento y operación de los proyectos. Esta etapa del ciclo de vida del proyecto proporciona al ministerio o agencia correspondiente la oportunidad de evaluar todo el panorama de la inversión, a los fines de garantizar la eficiencia en la asignación de los fondos públicos.

Las dimensiones y criterios de evaluación son las siguientes:

- Criterios transparentes para la selección de proyectos
- Proyectos en marcha reciben una financiación suficiente
- Proceso presupuestario multianual
- Gastos de capital y corrientes de los proyectos totalmente integrados

#### Preguntas de guía y orientación

- 1) ¿Existe un proceso eficaz (barreras de peaje) para el proceso de inversión pública? ¿Estas barreras están asociadas al ciclo de vida de los proyectos (idea y perfil, pre-factibilidad, factibilidad)?
- 2) ¿Están claramente articulados los criterios para determinar a qué proyectos se les permite competir por los fondos del presupuesto y cuáles no están bien definidos?
- 3) ¿Qué tipo de información utiliza la agencia pública para evaluar los proyectos (por ejemplo, la duración de la aplicación, la vida útil del activo, anual y los costos recurrentes, etc.)?
- 4) ¿La selección final de los proyectos es parte del proceso presupuestario o se realiza antes? ¿Tiene el gobierno un inventario de proyectos evaluados para la consideración presupuestaria?
- 5) ¿Son los costos de mantenimiento y recurrentes incluidos en el presupuesto para nuevos proyectos de capital?
- 6) ¿Existe un proceso establecido – pero excepcional – para los proyectos de emergencia o por razones políticas imperiosas?
- 7) ¿Tienen presupuesto anuales o pluri-anuales?
- 8) ¿La información de presupuesto está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos?
- 9) ¿Nos puede proporcionar documentos formales y ejemplos sobre los temas anteriores? ¿Son estos antecedentes públicos? Por ejemplo reglamentaciones y normativas para guiar el proceso de presupuestación de los proyectos, ley de presupuesto provincial, guías para la preparación de los presupuestos de los MDA asociados a la formulación de los proyectos, etc.

## 5. Indicador Implementación de proyectos

El quinto elemento se refiere a los procesos para garantizar que el diseño del proyecto ha sido examinado bajo una óptica de realismo en su implementación. Es necesario que haya un marco bien definido sobre las responsabilidades y rendición de cuentas para la gestión y diseño del proyecto. Todos los costos del proyecto deben ser considerados de manera integral con el presupuesto de varios años en lugar de los perfiles o etapas separadas. La ejecución del proyecto también debe ocuparse de los costos y los arreglos institucionales para asegurar el correcto mantenimiento y operación de la infraestructura.

Las dimensiones y criterios de evaluación son las siguientes:

- Directrices para la ejecución de proyectos
- Sistema de monitoreo y gestión de los costos totales del proyecto
- Proceso de entrega formal de finalización del proyecto
- Previsibilidad de la disponibilidad de fondos para comprometer gastos corrientes

### Preguntas de guía y orientación

- 1) ¿Existe una guía sobre la gestión y ejecución eficaz de los proyectos para los organismos de ejecución? ¿Son las funciones y responsabilidades para el diseño de un plan de implementación claramente definidos?
- 2) ¿Existen auditorías internas dirigidas a verificar la aplicación efectiva de los proyectos y los resultados? ¿Se proporcionan de forma transparente a los MDA y empresas estatales pertinentes?
- 3) ¿Cuál es la tasa de terminación del programa de inversión pública (promedio anual en los últimos 5 años), que se define como el presupuesto anual de la inversión pública, dividido por el costo estimado para completar el programa actual de la inversión pública? ¿Cómo difiere esto en los sectores clave - educación, salud, abastecimiento de agua y saneamiento, carreteras y el poder, por ejemplo?
- 4) ¿Los ministerios sectoriales se comprometen con procesos de adquisición de acuerdo con las buenas prácticas (por ejemplo, utilizar la licitación competitiva)? ¿Y, si es así, se implementan planes de adquisiciones de manera efectiva?
- 5) ¿Hay cuellos de botella que impiden el flujo de dinero en efectivo para adquirir artículos de primera necesidad, previamente identificados para el proyecto de inversión?
- 6) ¿Hay alguna diferencia entre el gasto planificado, presupuestado y el real?
- 7) ¿La información de implementación de las inversiones de capital está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos?
- 8) ¿Existen techos sobre los gastos de MDA?
- 9) ¿Existe alguna articulación o vinculación entre los reportes de avance físico y financiero (presupuestario) de las inversiones (gasto de capital) en relación a implementación de los proyectos?
- 10) ¿Existen controles de compromisos de gastos que eviten el uso de recursos que no están disponibles?

- 11) ¿Nos puede proporcionar documentos formales y ejemplos sobre los temas anteriores? ¿Son estos antecedentes públicos? Por ejemplo normas y guías para la gestión del presupuesto, reportes de auditoría, reportes de avance físico y financiero (presupuestario) de los proyectos, reportes de planificación del gasto en capital (inversiones), normativas para guiar el proceso de implementación de los gastos de capital (inversiones), etc.?

## 6. Indicador Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos

En sexto lugar y en relación con la implementación exitosa de los proyectos, deben existir guías formales para los procesos de vigilancia activa de la entrega del proyecto (en relación a las condiciones previstas inicialmente). La adecuada gestión en la etapa de implementación de los proyectos (flujo de caja activo) y la elaboración de planes bien definidos pueden aliviar significativamente los sobrecostos. Para ello es necesario que existan sistemas de solución a los problemas en forma proactiva, evaluando a cada paso los cambios en el plan original y la viabilidad de la continuación del proyecto en las nuevas circunstancias.

Las dimensiones y criterios de evaluación son las siguientes:

- Reportes de progreso del proyecto
- Control activo del progreso de los proyectos
- Transferencia de recursos entre los proyectos
- Naturaleza de los ajustes al proyecto
- Explicación de las diferencias con respecto al plan
- Entrega de fondos en tramos vinculados las fases de ciclo de vida del proyecto
- Mecanismos para activar la revisión de la justificación del proyecto

### Preguntas de guía y orientación

- 1) ¿Los organismos de ejecución del proyecto deben preparar informes periódicos sobre la marcha de los proyectos? ¿Esto incluye una actualización sobre el análisis costo-beneficio?
- 2) ¿Son los departamentos patrocinadoras responsables de los cambios registrados en los costes o beneficios y de la entrega de los beneficios netos? ¿Qué mecanismos existen para asegurar que esto ocurra?
- 3) ¿Existe un registro de gestión de las inversiones que sea utilizado en las discusiones posteriores del presupuesto?
- 4) ¿Existen informes periódicos del progreso económico y físico de los proyectos de capital? ¿Existen informes más detallado del progreso de los proyectos (por ejemplo, 1-2 veces al año)? ¿El proceso de supervisión ha resultado en enmiendas a los proyectos/contratos?
- 5) ¿Existe alguna articulación o vinculación entre los reportes de avance físico y financiero (presupuestario) de las inversiones (gasto de capital) en relación al ajuste y re-definición de los proyectos durante su ejecución?
- 6) ¿La información de ajuste y vigilancia de las inversiones de capital está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos?

- 7) Si un proyecto se desvía significativamente del plan del proyecto, ¿existen informes o explicaciones detalladas proporcionadas? ¿Cuál es el sobre-costo promedio en grandes proyectos y sectores clave?
- 8) ¿Está la financiación de proyectos segmentada en tramos y vinculados a los hitos en el proyecto y / o puntos de culminación?
- 9) ¿Nos puede proporcionar documentos formales y ejemplos sobre los temas anteriores? ¿Son estos antecedentes públicos? Por ejemplo reportes de finalización de proyectos, auditorías de costos y plazos de los proyectos, normativas para guiar el proceso de ajuste de los gastos de capital (inversiones), etc.

## 7. Indicador Operación de proyectos

La séptima etapa del ciclo de vida del proyecto se refiere a la utilización del activo público una vez que se ha construido. La mera construcción y disposición del activo de infraestructura no es suficiente; éste debe ser utilizado y mantenido si se quiere cumplir con su potencial productivo. Para ello debe realizarse un seguimiento de la prestación de servicios de estos activos, asegurando que se cumpla el objetivo de aportación de los activos en la estrategia de desarrollo y fomento de la productividad y competitividad.

Las dimensiones y criterios de evaluación son las siguientes:

- Entrega efectiva de los activos
- Registro de los activos
- Activos son adecuados para sus fines
- Financiamiento para el mantenimiento operativo y suficiente de los proyectos
- Control de prestación de servicios

### Preguntas de guía y orientación

- 1) ¿Existe un registro de bienes que se actualiza con regularidad?
- 2) ¿Existe una línea presupuestaria específica para la operación y mantenimiento de los activos de capital?
- 3) ¿Existe un mecanismo activo para supervisar la prestación de servicios? ¿Existe una orientación clara sobre cómo deben ser tratados los activos una vez que el proyecto se ha completado?
- 4) ¿Existe un proceso para el traspaso de la responsabilidad de gestión para la futura operación y mantenimiento por parte de las agencias de prestación de servicios?
- 5) ¿Existe una unidad a cargo del seguimiento en la prestación de servicios? ¿Son los organismos promotores responsables por la prestación de servicios?
- 6) ¿Tiene el gobierno un registro de activos (o inventario) de los bienes del sector público, equipos, vehículos, etc.?
- 7) ¿Los activos son valorados de acuerdo a los principios de contabilidad, de tal manera que la definición contable de un activo se cumple, la depreciación se deduce del valor de los activos y, cuando sea posible, valores de los activos se actualizan para reflejar los precios modificados?
- 8) ¿La información de operación de las inversiones de capital está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos?
- 9) ¿Nos puede proporcionar documentos formales y ejemplos sobre los temas anteriores? ¿Son estos antecedentes públicos? Por ejemplo bases de datos con el registro de los bienes de capital, reportes sobre la calidad de prestación de servicios, mecanismos (contratos), normativas o regulaciones para supervisar la calidad de la prestación de los servicios, etc.

## 8. Indicador Evaluación ex post de proyectos

Octavo y último, deben existir directrices claras en relación a los informes de terminación y una evaluación del impacto, tras la construcción de la infraestructura. Un informe de terminación debe efectuarse inmediatamente después que la construcción del proyecto ha terminado y debe incluir una descripción de cualquier cambio en el plan original del proyecto, una evaluación del activo para asegurarse que se ha completado de manera satisfactoria y una entrega formal delineando la responsabilidad para el futuro mantenimiento del proyecto.

Las dimensiones y criterios de evaluación son las siguientes:

- Política y orientación clara sobre la revisión ex post del proyecto
- Finalización de la evaluación ex post del proyecto
- Finalización de la evaluación de impacto del proyecto

### Preguntas de guía y orientación

- 1) ¿Existe una evaluación ex post? ¿Existen metodologías para las evaluaciones ex-post? ¿Existe una metodología para el corto plazo y/o evaluación ex post a largo plazo? ¿Quién hace las evaluaciones ex-post? ¿Qué consecuencias producen los resultados de la evaluación ex post?
- 2) ¿Existe un informe básico al final de la ejecución del proyecto para disponer de visión general de si el proyecto se entregó a tiempo y dentro del presupuesto? Si es así, ¿cuánto tiempo después de la finalización del proyecto tiene lugar el informe?
- 3) ¿Cuál es la demora promedio en la finalización de los proyectos en relación con el tiempo estimado inicial? ¿Cuál es la desviación del presupuesto original (y sus modificaciones) sobre los principales proyectos en sectores clave?
- 4) ¿Se estima el Valor Actual Neto (VAN) de los proyectos terminados, y se realiza una evaluación final del proyecto para revisar la naturaleza de las diferencias en relación con el valor actual neto estimado en la evaluación inicial? ¿Qué métodos alternativos?
- 5) ¿Las evaluaciones de impacto de los proyectos son desarrolladas para medir los efectos sobre los resultados predefinidos? ¿Cuánto tiempo pasa entre la aprobación del proyecto, y la implementación de éste?
- 6) ¿Existe una política que requiere la evaluación ex post de los proyectos?
- 7) ¿Existe una guía para ayudar al personal en la evaluación ex post de los proyectos?
- 8) ¿La información de evaluación ex post de las inversiones de capital está articulada/vinculada con el registro (banco) de proyectos?
- 9) ¿Nos puede proporcionar documentos formales y ejemplos sobre los temas anteriores? ¿Son estos antecedentes públicos? Por ejemplo metodologías o guías para la evaluación ex post de proyectos, informes o reportes de finalización de proyectos (asociados a gasto de capital), reportes de enseñanzas o buenas prácticas y recomendaciones para la planificación, formulación o evaluación de proyectos elaborados a partir de la experiencia acumulada en las inversiones de gasto de capital, etc.

### 9. Preguntas adicionales:

Por favor, a continuación indique todas aquellas inquietudes relacionadas a la gestión de las inversiones en su provincia. Además. Indique aquellas áreas en las que estime debe ser reforzado el proceso de planificación, formulación, evaluación, implementación, gestión, operación y evaluación ex post de las inversiones de capital en la provincia.

¿Cuáles cree que son los principales problemas a los que se enfrenta su área?

Mencione:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

¿Cuáles cree que son sus respectivas soluciones?

Mencione:

- 1.....
- 2.....
- 3.....



## Anexo C.1. Solicitud de Información específica a Funcionarios Provinciales

### Administración Tributaria y Catastros

#### Administración Tributaria

#### *Plan de requerimiento de información – administración tributaria*

##### **Pedido de información a Responsable de Organismo Recaudador Provincial**

1. ¿Cuál ha sido el presupuesto total ejecutado por la Administración Tributaria (AT) en el último año (2015)?
  - Monto total y por organismo ligado a la recaudación (Rentas, Catastro, Registro, etc.)
  - Distribución del presupuesto total ejecutado de la AT en gastos corrientes (personal, bienes y servicios, etc.) y de capital, y por dependencias (Catastro, Registro, Organismo Recaudador, etc.).
2. Si existe un tercero involucrado en la administración tributaria provincial, especificar razón social y el costo anual del servicio prestado (años 2014 y 2015). Aclarar si dicho monto se hallaba o no incluido en el punto 1.
3. Planta de personal del organismo recaudador, total y por dependencia. Especificar si además existe personal aportado por terceros contratados para tareas de AT. ¿Cuántos fiscalizadores existen? (fiscalización interna y externa). ¿Cuántos procuradores fiscales? (ya sea dependientes del Ministerio de Economía/Hacienda o de otros ministerios o poderes del estado)
4. Especificaciones técnicas de las bases de datos de los impuestos a los Ingresos Brutos, Sellos y Automotores (si corresponde).
5. Especificaciones técnicas sobre el sistema que administra el impuestos a los Ingresos Brutos, Sellos y Automotores, si corresponde (tipo de sistema, año, principales características)
6. Recaudación por Ingresos Brutos en 2015:
  - Cantidad total de contribuyentes según su tipo
  - Monto total y por sector económico (desagregación mayor posible)
  - Por Convenio Multilateral o Contribuyentes Locales
  - Por Agentes de Retención y resto de fuentes de recaudación

- Por Grandes Contribuyentes (especificar) y resto de contribuyentes.
7. Recaudación por Sellos en 2015:
- Cantidad total de contribuyentes y agentes según su tipo
  - Monto total y por tipo de contrato o transacción
  - Por Agentes de Retención y resto de fuentes de recaudación.
8. Porcentaje de evasión estimada en el impuesto a los Ingresos Brutos en 2015 o en último año con datos
9. Para impuestos inmobiliario y automotores (si corresponde) se solicita la siguiente información:
- Número de pagos de impuestos (por impuesto) realizados hasta la fecha límite como porcentaje del número total de pagos vencidos (al 31 dic 2015).
    - $$\frac{\text{Número de pagos de impuesto realizados hasta la fecha límite}}{\text{Número de pagos de impuestos debidos}} \times 100$$
  - El monto de los pagos de impuestos (por impuesto) realizados hasta la fecha límite como porcentaje del monto total de pagos vencidos.
    - $$\frac{\text{Valor de los pagos de impuestos realizados hasta la fecha límite}}{\text{Valor de pagos de impuestos debidos}} \times 100$$
  - Valor del total de impuestos básicos (por impuesto) en mora al finalizar el año fiscal 2015 en monto y en porcentaje de la recaudación total de impuestos básicos en el año fiscal.
    - $$\frac{\text{Valor del total de impuestos básicos en mora al finalizar el año fiscal}}{\text{Recaudación total de impuestos básicos en el año fiscal}} \times 100$$
  - Valor del total de impuestos básicos (por impuesto) en mora con posibilidad de ser cobrados al finalizar el año fiscal 2015, en monto y como porcentaje de la recaudación total de impuestos básicos en el año fiscal. [Ídem]
  - Valor del total de impuestos básicos en mora de más de 12 meses en monto y como porcentaje del valor del total de impuestos básicos en mora. [Ídem]
10. Plan estratégico del organismo recaudador y último plan operativo, si existen

## Catastros

### *Plan De Requerimiento De Información – Catastro*

#### Datos generales de provincia

- Estructura territorial de la provincia: divisiones administrativas, cantidad de municipios (listado, incluyendo población por unidad territorial).
- Superficie provincial.

#### Legislación, otros generales

- Compendio de leyes y normativas provinciales relacionadas con catastro.
- Documentación (informe final ejecutivo, resultados) de proyectos ejecutados en los últimos 18 meses (con financiamiento externo o ejecución propia), que en particular hayan realizado actualización de mejoras, Categorías y/o valuaciones (valores unitarios).
- Estructura orgánica del organismo; adicionalmente, áreas especiales de tierras públicas y de tasaciones (siempre que se encuentren fuera del organismo catastral). Indicar además, si el catastro tienen sedes o delegaciones en el interior (cuántas y dónde).
- Indicar si en la provincia la gestión tributaria está tercerizada una empresa privada, o involucrada fuertemente (que incluye actualización catastral de mejoras, por ejemplo; y desde cuándo).
- Proyectos o acciones del exterior y/u otras provincias que sean buenas prácticas que entienda sería útil replicar.

#### Estadísticas básicas

*Nota: si el organismo posee datos diferentes entre el sistema alfanumérico y en el sistema cartográfico, discriminar las estadísticas por cada tipo de base.*

- Cantidad de parcelas/idades catastrales (discriminadas por tipologías).
- Sumatoria de superficie de la tierra urbana.
- Sumatoria de superficie de la tierra rural.
- Total del valor de la tierra urbana.
- Total del valor de la tierra rural.
- Fecha del último revalúo de la tierra (con muestras y análisis del mercado inmobiliario).
- Total de m2 edificados.

- Discriminación de m2 edificados por tipologías y Categoría s.
- Total del valor de las mejoras.
- Fecha de referencia del valor de las mejoras (valores unitarios por m2).
- Total de valuación fiscal (tierra más mejoras, total provincial).
- Estadística por rangos de valuación: cantidad de inmuebles por rango, total de valuación y total de emisión del impuesto inmobiliario.
- Cantidad de parcelas que son tierras públicas (tanto dominio privado como público), discriminando si son de nivel nacional, provincial o municipal. Y sumatoria de superficie de cada uno de los 3 niveles.
- Cantidad estimada de parcelas no formales (parcelas y viviendas urbanizadas, planes de vivienda estatales por ejemplo) e informales (asentamientos precarios, con servicios deficientes), que no se encuentran registradas en el catastro bajo alguna figura.
- Cantidad de parcelas vinculadas con cuentas de Rentas (es decir, que las cuentas tienen georreferenciación).
- Cantidad de parcelas vinculadas con el Registro de la Propiedad (es decir, que los datos de dominio corresponden a una NC).

#### Estadísticas básicas de gestión

- Planos visados por año, discriminados por tipo.
- Tiempo promedio de visado de un plano de mensura (excepto loteos y PH).
- Tiempo promedio de visado de un plano de lote (tiempo de la gestión administrativa dentro del organismo). Estimación de tiempo promedio que insume la aprobación de un loteo, desde el inicio de los trámites en el municipio, hasta su inscripción en el Registro Público.
- Alta de parcelas/unidades por año, discriminadas por tipo.
- Alta de superficie cubierta por año y cantidad de parcelas que son objeto de estas actualizaciones.

#### Para evaluación de actualización de mejoras y valuaciones

- Valor de la tierra fiscal promedio por zona catastral en ciudad capital o aglomerado.
- Porcentaje de parcelas/unidades catastrales en ciudad capital o aglomerado, respecto del total urbano provincial.

- Parcelas y mejoras en manzanas a seleccionar en forma aleatoria (se indicarán posteriormente, 20 a 30 casos urbanos).
- Valor fiscal de la tierra rural en zonas con muestras (aproximadamente serán 20 a 30 casos, luego se entregarían).
- Datos georreferenciados de parcelas que fueron objeto de tasación oficial por el organismo provincial competente (generalmente para expropiaciones) durante 2015 y 2016. De ser posible, discriminar valor de la tierra y valor de las construcciones, e incluir valor fiscal 2015 o 2016 según corresponda.

## *Plan De Requerimiento De Información – Registro De La Propiedad*

### Legislación, otros generales

- Compendio de leyes y normativas provinciales relacionadas con el registro de la propiedad inmueble.
- Documentación (informe final ejecutivo, resultados) de proyectos ejecutados en los últimos 18 meses (con financiamiento externo o ejecución propia), que hayan realizado mejoras en marcos normativos, digitalización, vinculación con Catastro o Rentas y/o procesos y trámites en general.
- Estructura orgánica del organismo.
- Proyectos o acciones del exterior y/u otras provincias que sean buenas prácticas que entienda sería útil replicar.

### Estadísticas básicas y de gestión

- Total de propiedades con matrícula folio real
- Total de propiedades en folio cronológico
- Alta de dominios (nuevas matrículas).
- Ingreso mensual promedio de los siguientes tramites referidos a anotaciones o registros
  - Certificado notarial.
  - Escrituras traslativa de dominio.
  - Hipotecas.
  - Otros gravámenes.
  - Propiedad Horizontal.
  - Stock actual de trámite.
- Tiempo promedio de inscripción de una escritura.
- Tiempo promedio de protocolización de un plano de loteo (si existe el caso en la provincia).
- Cantidad de inmuebles cuyo titular/es carecen de CUIT asociado.
- Cantidad anual de investigaciones administrativas iniciadas por posible fraudes registrales.
- Cantidad anual de denuncias por fraudes registrales.

### Datos generales del organismo

- Cantidad de personal por área funcional.
- % de personal contratado o planta permanente de la repartición.
- % de personal contratado por fondo especial o Colegio de Escribanos (si fuera el caso).
- Promedio de horas semanales trabajadas por dependiente.
- Cantidad de estaciones de trabajo
- Relación monto promedio mensual incentivos / total promedio mensual sueldos.
- Porcentaje de gastos abonados con fondos específicos y con fondos del presupuesto provincial.
- ¿El o los Inmuebles son propios? M2 cubiertos.
- Cantidad de personal que trabaja en el o cada uno de los edificios (y/o delegación).
- Tiene estacionamiento ¿cuántos vehículos?
- Sistema de seguridad: cámaras, acceso controlados. Describir tecnología y alcance

## *Plan De Requerimiento De Información -Impuesto Inmobiliario*

### Legislación, otros generales

- Compendio de leyes y normativas provinciales relacionadas con impuesto inmobiliario y contribución por mejoras (de existir).
- Documentación (informe final ejecutivo, resultados - sintético) de proyectos ejecutados en los últimos 18 meses (con financiamiento externo o ejecución propia), que hayan realizado mejoras en marcos normativos, gestión tributaria, cumplimiento de pago y/o niveles de recaudación.
- Estructura orgánica del organismo.
- Indicar si en la provincia la gestión tributaria está tercerizada una empresa privada o involucrada fuertemente (breve síntesis de alcance de los servicios, y desde cuándo).
- Proyectos o acciones del exterior y/u otras provincias que sean buenas prácticas que entiende sería útil replicar.

### Estadísticas Impuesto Inmobiliario

- Cantidad de cuentas activas en la base de Rentas (exentas o no), discriminada por tipo (conforme principales casuísticas del organismo/normativa).
- Ingresos por Inmobiliario últimos 5 años (2011 – 2015)
- Valor de emisión del Inmobiliario últimos 5 años (2011 – 2015). También 2016.
- Total recaudado del Inmobiliario últimos 5 años (2011 – 2015) (sólo correspondiente a ese año, es menor al total de recaudado “en” cada año).
- Total de cuentas que pagaron el Inmobiliario cada año, últimos 5 años (2011 – 2015)
- Nivel (porcentaje) de pago del impuesto inmobiliario en: cuota única, dentro del primer año y dentro de los 2 años siguientes; de los últimos 5 años.
- Estadística por forma de pago: porcentaje por homebanking, ventanillas de recaudación provinciales, otros bancos, otros medios de pago (pago fácil, rapipago, etc.).
- Cantidad de cuentas con domicilio tributario fuera de la provincia.
- Cantidad de cuentas domicilio tributario inválido (faltan datos, o datos nulos, etc.).
- Cantidad de cuentas cuyo contribuyente carece de CUIT asociado.



- Cantidad de cuentas (propiedades) rematadas en 2015, y monto de deuda recuperado por dicho concepto.
- Cantidad de inmuebles exentos en 2015, exceptuando aquellos eventuales (por ejemplo, exención por emergencia agropecuaria, incendios, etc.).
- Total de emisión correspondiente a los inmuebles exentos (punto anterior), año 2015.
- Cantidad de reclamos administrativos últimos 5 años (2011 – 2015), discriminados por tipos de caso principales (de existir).
- Total de deuda (stock) y discriminada por año de origen. Y discriminando capital, intereses y gastos de ejecución.
- Cantidad de cuentas en gestión judicial, discriminadas por año de inicio de los trámites y monto total de la deuda por cada grupo etario
- Tiempo promedio/estimado entre la iniciación de las gestiones judiciales y la oportunidad de ejecutar la propiedad (remate).

#### Contribución por mejoras

*(Si aplica este tributo en la provincia, conforme la legislación)*

- Cantidad de inmuebles que abonaron contribución por mejoras en los últimos 5 años (2011 – 2015).
- Valor de emisión últimos 5 años (2011 – 2015). También 2016.
- Total recaudado anual, últimos 5 años (2011 – 2015).

## Administración Financiera y Sistemas Conexos

### *Plan De Requerimiento De Información –Compras Y Contrataciones Públicas*

- Legislación pertinente a los procesos de compras y contrataciones de bienes y servicios en la provincia.
- Legislación pertinente a los procesos de contratación y ejecución de obra pública en la provincia.
- Copia de Manuales de procedimientos existentes en torno a la gestión de compras y contrataciones.
- Copia de certificación de calidad de procesos (si corresponde).
- Información técnica sobre la versión de sistemas informáticos utilizados en los procesos de compras y contrataciones.
- Realización de un presupuesto monetario aproximado de los principales requerimientos en materia de actualización de sistemas y equipamiento para la gestión de compras y contrataciones en torno a las necesidades y requerimientos informados.

### *Plan De Requerimiento De Información –Deuda Pública*

- Informes e indicadores sobre la evolución de la deuda pública en actualidad y años recientes.
- Perfil de vencimientos por año; Deuda según instrumento, moneda y acreedor.
- Diagnóstico de necesidades de mejora en sistemas de gestión de deuda pública

### *Plan De Requerimiento De Información –Gestión Del Personal*

- Cantidad de recursos humanos del/los organismos provinciales
- Cantidad de recursos humanos que se encuentran en planta permanente por concurso
- Cantidad de recursos humanos que se encuentran en carácter interino
- Cantidad de cargos por escalafón y nivel de/los organismos provinciales
- Cantidad de recursos humanos según clasificaciones y desagregaciones disponibles.
- Indicadores de performance de los recursos humanos, según lo permita el sistema de gestión.
- Legislación relacionada a las contrataciones de personal y a la carrera del empleado público.
- Estatutos y convenios colectivos aplicables.

### *Plan De Requerimiento De Información –Trabajo Y Desarrollo Social*

- Información cuantitativa sobre cantidad de beneficiarios y prestaciones otorgadas en los programas laborales y sociales vigentes en la provincia.
- Legislación correspondiente a programas provinciales vigentes.
- Información técnica sobre la versión de sistemas informáticos utilizados.
- Realización de presupuesto monetario aproximado de los principales requerimientos y necesidades detectadas para el fortalecimiento de la gestión.

### **Plan De Requerimiento De Información –Aspectos Educativos**

- Legislación correspondiente a programas educativos provinciales vigentes.
- Información cuantitativa sobre cantidad de beneficiarios y prestaciones otorgadas en los programas educativos vigentes en la provincia.
- Información técnica sobre la versión de sistemas informáticos utilizados.
- Realización de presupuesto monetario aproximado de los principales requerimientos y necesidades detectadas para el fortalecimiento de la gestión.

## IV. Referencias bibliográficas

- Administración Financiera Gubernamental  
<http://administracionfinanciera.mecon.gov.ar/1etapa.html>
- Akerlof G. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, 84(3): 488-500.
- Alburquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Organización Internacional del Trabajo.
- Artana, D., e I. Templado. 2012. Incentivos tributarios a la inversión: ¿qué nos dicen la teoría y la evidencia empírica sobre su efectividad? Washington, D.C.: BID. Documento mimeografiado.
- Belli P, Anderson J, Barnum H, Dixon J, Tan J. (2001). Economic Analysis of Investment Operations: Analytical Tools and Practical Applications. The World Bank, Washington D.C.
- BID (2006a). Propuesta de línea de crédito condicional para el respaldo a la gestión e integración de las administraciones financieras en Brasil (PROFISCO – BR-X1005), y documentos de análisis y evaluación correspondientes.
- BID (2006b). Documentos de proyecto y de evaluación de las operaciones de fortalecimiento institucional y financiero a estados y municipios (FORTEM – ME-0256).
- BID (2007). Programa de mejora a la gestión municipal (AR-L1016). Incluye documentos de diagnóstico y análisis del programa.
- BID (2011a). Revisión de la matriz de efectividad en el desarrollo del BID. Incluye la versión vigente de la matriz de efectividad en el desarrollo (DEM).
- BID (2011b). Programa de desarrollo y gestión subnacional de Uruguay (UR-L1038), junto a documentos de análisis y evaluación correspondientes.
- BID (2012a). Programa de fortalecimiento institucional provincial y de gestión financiera – Segunda etapa (PROFIP II – AR-L1127). Incluye documentos de diagnóstico y análisis del programa.
- BID (2012b). Proyecto de mejoramiento de la gestión de la inversión pública territorial (PE-L1101), junto a documentos de análisis y evaluación correspondientes.
- BID (2013). Documentos de cooperación técnica (CT) PRODEV provincias de Mendoza y Salta. Incluye documentos de diagnósticos y análisis de las CT.
- BID (2013b) State of the tax administration in Latin America: 2006-2010. Regional Technical Assistance Center for Central America, Panama and Dominican Republic, Inter-American Center of Tax Administrations.
- BID (2013a) Recaudar no basta: los impuestos como instrumento de desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo
- BID (2014). Propuesta de línea de crédito condicional para el fortalecimiento fiscal y del gasto en inversión pública en entidades territoriales en Colombia (CO-L1133), junto a documentos de análisis y evaluación correspondientes.

- BID (2015a). Documento de marco sectorial de descentralización y gobiernos subnacionales.
- BID (2015b). Cooperación técnica RG-T2635. Modernización de los sistemas de gestión financiera pública a nivel subnacional. Incluye cuestionarios prototipo de diagnóstico del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) Subnacional, y el PEFA Subnacional.
- Bonet, Muñoz y Pineda Mannheim (2014). El potencial oculto: factores determinantes y oportunidades del impuesto a la propiedad inmobiliaria en América Latina. Capítulo Argentina: Luciana Díaz Frers y Lucio Castro.
- Carranza, L., C. Daude y Á. Melguizo. (2014). "Public Infrastructure Investment and Fiscal Sustainability in Latin America: Incompatible Goals?" Journal of Economic Studies 41(1): 29–50.
- Cavallo, E. y T. Serebrisky. (2016). Ahorrar para desarrollarse: cómo América Latina y el Caribe puede ahorrar más y mejor. Banco Interamericano de Desarrollo. HC 130.S3 A36 2016 spa.ed.
- Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010, INDEC. Disponible en: [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135).
- CEPAL (2010a), "La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de la CEPAL" en XXI Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe, Paramaribo, Suriname.
- CFC (2013). Métodos valuatorios en la República Argentina.
- Chakraborty, S. and Dabla-Norris, E. (2009). "The Quality of Public Investment", Working Paper WP/09/154, Washington, DC. International Monetary Fund.
- CIAT (2003) Manual de fiscalización
- CIAT (2006) Manual CIAT de auditoría interna
- CIAT (2016) Manual sobre recaudación y cobranza de tributos
- Cohen Arazi, M. y Baralla, G. (2012), "La situación de las PyMEs en América Latina", Documento de Trabajo Nº114 Año 18, IERAL, Argentina.
- Dabla-Norris, E, J. Brumby, A. Kyobe, Z. Mills and C. Papageorgiou (2010). Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency. IMF Working Paper. WP/11/37.
- De Cesare, Claudia. 2012. Improving the Performance of the Property Tax in Latin America. Policy Focus Report. Lincoln Institute of Land Policy.
- Dirección Nacional de Coordinación Fiscal con las Provincias, Marzo. 2015. Inversión Real Directa en las Provincias y CABA.
- Dirección Nacional de Inversión Pública, Ministerio de Economía de Argentina (2016). <http://www.mecon.gov.ar/DNIP/default1.htm>.
- Erba y Piumetto (2016). Making Land Legible - Cadastres for Urban Planning and Development in Latin America. Lincoln Institute of Land Policy, 2016

- Esquema Director Vial Argentino (2015). [http://www.cvf.gov.ar/pdfs/EDiViAr\\_corregido\\_2014\\_2024.pdf](http://www.cvf.gov.ar/pdfs/EDiViAr_corregido_2014_2024.pdf)
- Federación Internacional de Agrimensores (FIG). 2004. "Declaración de Aguascalientes", Foro Especial Interregional sobre el desarrollo de políticas de información territorial en las Américas (Publicación 34).
- Ferraro, C. (comp.), (2011), "Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe", CEPAL, Chile.
- Ferraro, C. y Stumpo, G. (comp.), (2010b), Políticas de apoyo a las pymes en América Latina: Entre avances innovadores y desafíos institucionales, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Fundación Observatorio PyME (2011-2014), "Informe Encuesta Estructural a PyMEs Industriales", Argentina.
- Glom, G. and Ravikumar .B (1997). Productive government expenditures and long-run growth. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 21(1), 183-204.
- IERAL (2011-2016), "Relevamiento sobre la Realidad Empresarial y Perspectivas", Argentina.
- IERAL (2013), "Análisis de políticas públicas para la micro, pequeña y mediana empresa y propuestas de implementación en la provincia de Córdoba", Consejo Federal de Inversiones (CFI), Argentina.
- Jaime Bonet, Andrés Muñoz y Carlos Pineda Mannheim, editores. 2014. El potencial oculto: factores determinantes y oportunidades del impuesto a la propiedad inmobiliaria en América Latina", Banco Interamericano de Desarrollo.
- Jiménez, L. F. y S. Manuelito. (2013). Rasgos estilizados de la relación entre inversión y crecimiento en América Latina y el Caribe, 1980–2012. Serie Macroeconomía del desarrollo Nº136. Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.
- Las Heras, J.M. Estado Eficiente. Buyatti, 2010.
- Lincoln Institute of Land Policy (2012). Tributación Inmobiliaria en América Latina, un estudio comparado.
- Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo (Vol. 59). United Nations Publications.
- Llorens, J. L., Alburquerque, F., & Del Castillo, J. (2002). Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina. Washington: Inter-American Development Bank.
- Mapa colaborativo de Valores del Suelo de América Latina, proyecto de investigación del Lincoln Institute of Land Policy dirigido por Mario Piumetto y Diego Erba. Disponible en <http://valorsueloamericalatina.giscloud.com/>.
- Molinatti, Catalina. 2011. Tributos a la Propiedad Inmobiliaria en Argentina: Radiografía de un Federalismo Fiscal Inconcluso.

- Moncayo Jiménez, E. (2001). Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial. CEPAL.
- Moore, M. H. M. H. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Paidós,.
- Ortigón, E.; Pacheco, J. F. y A. Prieto. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Serie Manuales N°42. Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.
- PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability, 2011). Public Financial Management; Performance Measurement Framework.
- PLAN NACIONAL DE INVERSIONES PÚBLICAS, Resolución 72/2010 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/168206/norma.htm>
- Poli, F. (2004), "Políticas públicas para las pymes" en Las pymes argentinas. Mitos y realidades, ABAPPRA – IdePyME, Argentina.
- Provincia de Entre Ríos (2016). <https://www.entrerios.gov.ar/presupuesto/page.php?id=form>.
- Rajaram, A, T. Le, N. Biletska and J. Brumby. (2010). A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management. World Bank Policy Research Working Paper.
- Relevamiento de mercados de suelo urbano en Argentina, Subsecretaría de Planificación del Ministerio del Interior, 2013. Disponible en <http://atlasid.planificacion.gob.ar/indicador.aspx?id=87>.
- Sistema Nacional de Inversiones Públicas, Decreto 720/95 (BAPIN) <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19749/norma.htm>
- Sistema Nacional de Inversiones Públicas, Ley N° 24.354 <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18973/norma.htm>
- Sistema Nacional de Inversiones Públicas, Resolución 175/2004 (Clasificación de proyectos) <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/100098/norma.htm>
- Smolka, Martim. 2013. Implementación de la Recuperación de Plusvalías en América Latina. Policy Focus Report. Lincoln Institute of Land Policy.
- Stiglitz J. (2000). La economía del sector público. 3ª Edición. Antoni Bosch, Barcelona.
- TADAT (2015) Draft Field Guide, Version 5.0.
- Uña, G. Estrategias de desarrollo e implantación de Sistemas Integrados de Administración Financiera. Experiencias y lecciones para América Latina. BID, 2012.
- Vuelos fotogramétricos, Instituto Geográfico Nacional, Disponibles Geoportal del IGN, en <https://ide.ign.gob.ar/portal/home/>.
- World Bank (2014) Georgia Public Expenditure Review - Diagnostics of Public Investment Management System. Volume 2: Background Notes. Report No. 78143-GE.