

*Proyecto BID*

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

**IERAL de Fundación Mediterránea**

**Primer Informe Parcial**

**Agosto 2016**

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| I. Introducción .....                                   | 9  |
| II. Administración Tributaria y Catastros.....          | 11 |
| Introducción .....                                      | 11 |
| Ingresos brutos.....                                    | 13 |
| Sellos .....  | 17 |
| Inmobiliario .....                                      | 19 |
| Automotor.....  | 21 |
| Regalías.....   | 23 |
| II. 1. Catastro .....                                   | 25 |
| Mendoza.....  | 25 |
| Análisis de Información secundaria .....                | 25 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....  | 28 |
| Resultados entrevistas adicionales .....                | 38 |
| Plan de Acción Sugerido .....                           | 40 |
| Matriz de Marco Lógico.....                             | 40 |
| Neuquén.....  | 45 |
| Análisis de Información secundaria .....                | 45 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....  | 46 |
| Resultados entrevistas adicionales .....                | 56 |
| Plan de Acción Sugerido .....                           | 58 |
| Salta.....  | 62 |
| Análisis de Información secundaria .....                | 62 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....  | 64 |
| Resultados entrevistas adicionales .....                | 75 |
| Plan de Acción Sugerido .....                           | 76 |
| Corrientes.....   | 80 |
| Análisis de Información secundaria .....                | 80 |
| Resultados cuestionarios y Diagnóstico preliminar ..... | 83 |
| Resultados entrevistas adicionales .....                | 93 |
| Plan de Acción Sugerido .....                           | 94 |

|   |     |
|---|-----|
| Comparación de indicadores 4 provincias .....   | 100 |
| Recomendaciones .....   | 101 |
| II.2. Administración Tributaria .....   | 104 |
| Mendoza.....  | 104 |
| Análisis de Información secundaria .....  | 104 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....  | 107 |
| Productos posibles a financiar en 4 provincias en sus organismos de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos ..... | 109 |
| Neuquén.....  | 110 |
| Análisis de Información secundaria .....  | 110 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....  | 113 |
| Productos posibles a financiar en su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos.....                    | 115 |
| Salta .....   | 117 |
| Análisis de Información secundaria .....  | 117 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....  | 120 |
| Productos posibles a financiar en su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos.....                    | 121 |
| Corrientes.....   | 122 |
| Análisis de Información secundaria .....  | 122 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....  | 125 |
| Productos posibles a financiar su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos.....                       | 127 |
| III. Administración Financiera y Sistemas Conexos .....   | 127 |
| Introducción .....  | 127 |
| Análisis de información secundaria.....   | 128 |
| Erogaciones Provinciales – Consolidado Nacional .....   | 128 |
| Erogaciones Provinciales – por regiones y provincias.....   | 130 |
| Gasto Corriente .....   | 130 |
| Gasto en Personal .....   | 134 |
| Gasto en Administración .....   | 138 |
| Otros Conceptos de Gasto per cápita .....   | 142 |

|   |     |
|---|-----|
| Correspondencia Fiscal.....   | 150 |
| Evolución Deuda Pública Provincial – Consolidado Provincial.....                          | 152 |
| Evolución Deuda Pública Provincial – Por provincias y regiones .....                      | 153 |
| Compras y contrataciones públicas .....   | 157 |
| Indicadores de desempeño y dimensiones de análisis consideradas .....                     | 159 |
| Mendoza.....  | 161 |
| Análisis de Información secundaria .....  | 161 |
| Endeudamiento provincial .....  | 164 |
| Cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal.....                                     | 165 |
| Información Institucional .....   | 166 |
| Marco legal e institucional de las compras y contrataciones públicas en la provincia..... | 167 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                                    | 172 |
| Síntesis de entrevistas: Gestión de Deuda Pública .....                                   | 173 |
| Síntesis de entrevistas: Gestión de Recursos Humanos.....                                 | 174 |
| Matriz de Marco Lógico.....   | 182 |
| Descripción de los componentes y plan de trabajo .....                                    | 188 |
| Neuquén.....  | 191 |
| Análisis de Información secundaria .....  | 191 |
| Endeudamiento provincial .....  | 195 |
| Cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal.....                                     | 196 |
| Información Institucional .....   | 197 |
| Marco legal e institucional de las compras y contrataciones públicas en la provincia..... | 198 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                                    | 200 |
| Síntesis de entrevistas: Gestión de Deuda Pública .....                                   | 201 |
| Síntesis de entrevistas: Gestión de Recursos Humanos.....                                 | 202 |
| Matriz de marco lógico.....   | 208 |
| Descripción de los componentes y plan de trabajo .....                                    | 210 |
| Corrientes.....   | 213 |
| Análisis de Información secundaria .....  | 213 |
| Endeudamiento provincial .....  | 216 |
| Cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal.....                                     | 217 |

|   |     |
|---|-----|
| Información Institucional .....   | 218 |
| Marco legal e institucional de las compras y contrataciones públicas en la provincia..... | 219 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                                    | 223 |
| Síntesis de entrevistas: Gestión de Deuda Pública .....                                   | 224 |
| Síntesis de entrevistas: Gestión de Recursos Humanos.....                                 | 225 |
| Matriz de Marco Lógico.....   | 231 |
| Descripción de los componentes y plan de trabajo .....                                    | 234 |
| Salta.....  | 238 |
| Análisis de Información secundaria .....  | 238 |
| Endeudamiento provincial.....   | 242 |
| Cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal.....                                     | 242 |
| Información Institucional .....   | 244 |
| Marco legal e institucional de las compras y contrataciones públicas en la provincia..... | 245 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                                    | 247 |
| Síntesis de entrevistas: Gestión de Deuda Pública .....                                   | 249 |
| Síntesis de entrevistas: Gestión de Recursos Humanos.....                                 | 249 |
| Matriz de Marco Lógico.....   | 257 |
| IV. Gestión de Inversión Pública.....   | 263 |
| Introducción .....  | 263 |
| Análisis de información secundaria: Gasto de Capital e Inversión Pública.....             | 264 |
| Marco Legal e Institucional de La GIP en Argentina .....                                  | 274 |
| El marco de análisis de La GIP .....  | 277 |
| a. Los beneficios de analizar sistemáticamente la inversión pública.....                  | 277 |
| b. Marco conceptual de análisis.....  | 279 |
| c. Tendencias de la inversión pública .....   | 281 |
| d. Metodología de trabajo para el análisis de la GIP.....                                 | 286 |
| Mendoza.....  | 288 |
| Análisis de información secundaria.....   | 288 |
| Marco institucional .....   | 290 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                                    | 291 |
| Neuquén.....  | 295 |

|   |     |
|---|-----|
| Análisis de información secundaria.....   | 295 |
| Marco institucional .....   | 297 |
| Resultados cuestionarios y Diagnóstico preliminar .....                         | 298 |
| Salta.....  | 305 |
| Análisis de información secundaria.....   | 305 |
| Marco institucional .....   | 307 |
| Resultados cuestionarios y Diagnóstico preliminar .....                         | 307 |
| Corrientes.....   | 311 |
| Análisis de información secundaria.....   | 311 |
| Marco Institucional .....   | 313 |
| Resultados cuestionarios y Diagnóstico preliminar .....                         | 315 |
| Metodología De Marco Lógico .....   | 318 |
| Propuestas De Plan De Acción y Áreas Recomendadas de Apoyo.....                 | 324 |
| Acciones sugeridas en el corto plazo .....                                      | 326 |
| Acciones sugeridas en el mediano plazo.....                                     | 331 |
| Matriz de resultados de las acciones sugeridas en el corto plazo .....          | 336 |
| Consideraciones finales sobre la Gestión de Inversión Pública .....             | 343 |
| V. Desarrollo territorial .....   | 345 |
| V. 1. Desarrollo de inversión productiva.....                                   | 345 |
| Bases del desarrollo local .....  | 345 |
| 1.1 Indicador Recursos de planificación estratégica en el sector público .....  | 345 |
| 1.2 Indicador Recursos territoriales para el desarrollo local .....             | 346 |
| Fomento de la actividad productiva/industrial.....                              | 347 |
| 2.1 Indicador de programas públicos provinciales de apoyo a la producción ..... | 347 |
| 2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores .....   | 347 |
| 2.3 Apoyo a exportaciones.....  | 348 |
| 2.4 Fomento a la actividad turística .....                                      | 349 |
| Mendoza.....  | 349 |
| Descripción Institucional.....  | 349 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                          | 351 |
| Plan de Acción Sugerido .....   | 352 |

|   |     |
|---|-----|
| Neuquén.....  | 352 |
| Descripción Institucional.....  | 352 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                              | 353 |
| Salta.....  | 355 |
| Descripción Institucional.....  | 355 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                              | 356 |
| Corrientes.....   | 357 |
| Descripción Institucional.....  | 357 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                              | 360 |
| V. 2. Gestión de Programas Educativos, de Empleo y Sociales.....                    | 361 |
| Mendoza.....  | 361 |
| Gestión educativa y educación para el desarrollo .....                              | 361 |
| Estructura orgánica e institucional.....  | 361 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                              | 362 |
| Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía..... | 364 |
| Estructura orgánica e institucional.....  | 364 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                              | 366 |
| Neuquén.....  | 369 |
| Gestión educativa y educación para el desarrollo .....                              | 369 |
| Estructura orgánica e institucional.....  | 369 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                              | 370 |
| Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía..... | 372 |
| Estructura orgánica e institucional.....  | 372 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                              | 373 |
| Salta.....  | 376 |
| Gestión educativa y educación para el desarrollo .....                              | 376 |
| Estructura orgánica e institucional.....  | 376 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                              | 377 |
| Corrientes.....   | 380 |
| Gestión educativa y educación para el desarrollo .....                              | 380 |
| Estructura orgánica e institucional.....  | 380 |

|  |     |
|--|-----|
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                               | 381 |
| Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía ..... | 383 |
| Estructura orgánica e institucional.....   | 383 |
| Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar.....                               | 385 |
| VI. Diagnóstico comparado primeras 4 Provincias.....                                 | 388 |
| Administración tributaria y Catastros .....  | 388 |
| Catastros .....  | 388 |
| Administración Tributaria .....  | 391 |
| Administración Financiera y Sistemas Conexos .....                                   | 393 |
| Gestión de Inversión Pública.....  | 395 |
| a. Estrategia de preselección de proyectos .....                                     | 395 |
| b. Evaluación formal de proyectos.....   | 396 |
| c. Revisión independiente de proyectos.....  | 397 |
| d. Selección e integración presupuestaria de proyectos .....                         | 398 |
| e. Implementación de proyectos .....   | 399 |
| f. Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos.....                                | 400 |
| g. Operación de proyectos .....  | 401 |
| h. Evaluación ex post de proyectos.....  | 401 |
| i. Aspectos complementarios y resultados .....                                       | 402 |
| Desarrollo territorial.....  | 404 |
| Bases para el desarrollo local.....  | 404 |
| Gestión de Programas Educativos, de Empleo y Sociales .....                          | 404 |
| Indicadores de gestión educativa.....  | 404 |
| Indicadores de Gestión social.....   | 404 |
| VII. Resumen planes de acción propuestos.....  | 405 |
| Administración Tributaria y Catastros.....   | 406 |
| Catastros .....  | 406 |
| Administración Tributaria .....  | 407 |
| Administración Financiera y Sistemas Conexos .....                                   | 409 |
| Gestión de la Inversión Pública .....  | 412 |
| Acciones sugeridas en el corto plazo .....   | 412 |



|  |     |
|--|-----|
| Acciones sugeridas en el mediano plazo.....                            | 418 |
| Matriz de resultados de las acciones sugeridas en el corto plazo ..... | 423 |
| Desarrollo territorial.....  | 429 |
| Bases para el desarrollo local.....                                    | 429 |
| Referencias Bibliográficas .....                                       | 430 |

## I. Introducción

El 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. Asimismo, es necesario contar con un adecuado contexto institucional y bienes públicos de calidad, además de una infraestructura económica que provea competitividad y crecimiento sustentable y programas e infraestructura social que corrijan los problemas sociales y distributivos.

El objetivo particular del presente trabajo es diagnosticar la situación actual y proveer líneas de acción para llevar a cabo reformas exitosas en los gobiernos provinciales, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de cada región. Más concretamente, la 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), destinada a dicho desarrollo, en diez provincias seleccionadas de Argentina y atendiendo a las particularidades características de cada jurisdicción.

Las diez provincias bajo estudio, que han sido previamente seleccionadas por el Ministerio del Interior de la Nación, se dividen en dos grupos: el primero, conformado por cuatro estados principales a los fines del estudio, y un segundo grupo de seis. Sobre las primeras, se pretende la realización de un diagnóstico y plan de acción de reformas, basado, por un lado en el análisis de información secundaria, literatura y casos de aplicación específica con características similares, y por otro, en la realización, procesamiento y análisis de un cuestionario realizado a funcionarios, y referentes del campo en cuestión para cada una de las provincias.

En una etapa posterior – no incluida en este primer informe parcial – se realizará el análisis del segundo grupo de provincias, constituyendo un diagnóstico y sistematización de la situación actual para cada una de ellas.

El presente informe se esquematiza de la siguiente manera: en una primera instancia, se presenta una caracterización de cada una de las primeras cuatro provincias analizadas, a modo de contextualizar la magnitud de las jurisdicciones bajo estudio. En las instancias posteriores, se presenta la información y resultados correspondientes a la Administración Tributaria y Catastros, Administración Financiera y

sistemas conexos, y diagnóstico y estado de situación de la Gestión de la Inversión Pública y del Desarrollo Territorial. Por último, se presentan – de manera esquemática - los resultados obtenidos, el diagnóstico por temática, y las matrices de marco lógico presentadas para cada una de las áreas de trabajo.

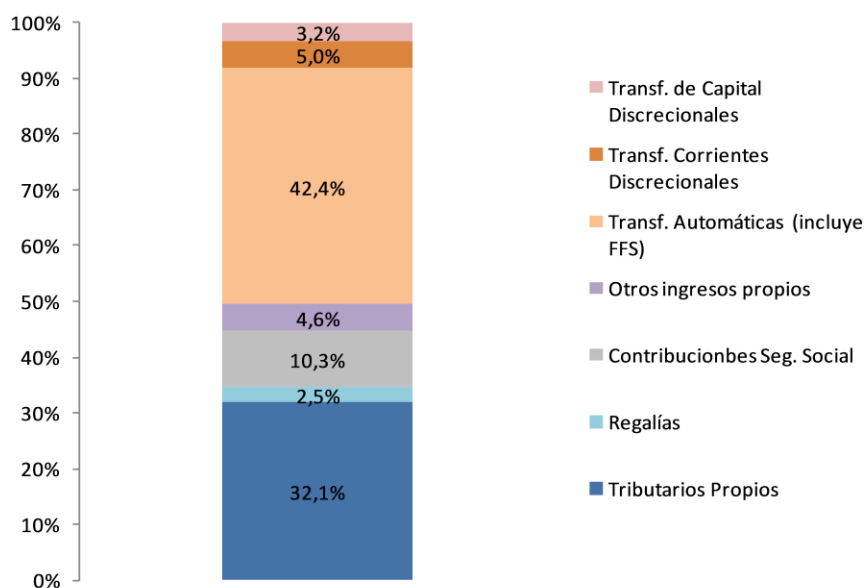
## II. Administración Tributaria y Catastros

### Introducción

Un elemento común a todas las provincias argentinas es su bajo grado de correspondencia fiscal. Las progresivas cesiones de impuestos directos hacia la administración nacional han hecho que, para el año 2014, más de la mitad (50,6%) de los recursos de las provincias corresponda a transferencias de la Nación, y apenas 32,1% de la misma pertenezca 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 totalmente discrecional, que han sido utilizadas por la Nación para disciplinar a los gobiernos provinciales. El resto de los ingresos se completa con Regalías (2,5%), Contribuciones a la Seguridad Social (10,3%) y otros ingresos propios (4,6%).

#### Recursos de la Administración Pública Provincial

Año 2014

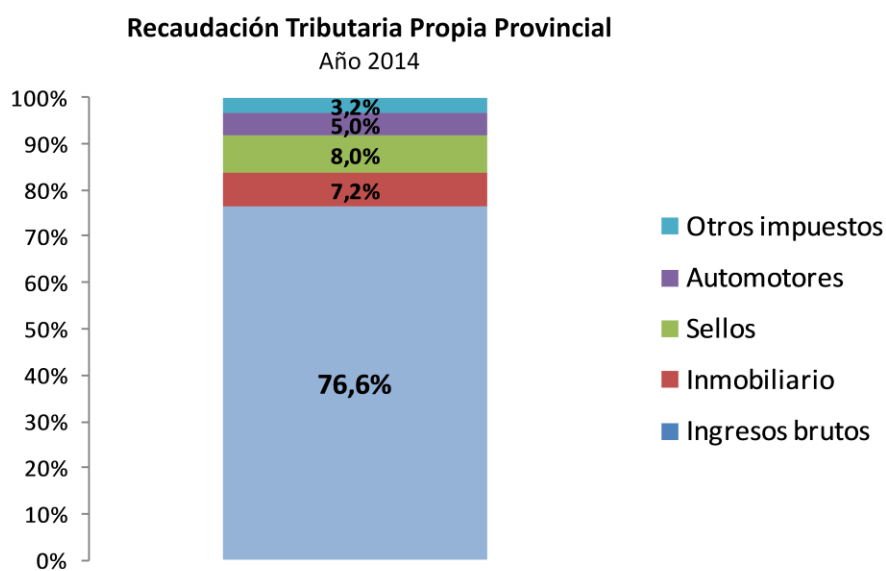


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Las provincias analizadas en el presente informe – Corrientes, Mendoza, Neuquén y Salta – presentan perfiles variados en cuanto a la composición de sus ingresos. Por un lado la provincia de Mendoza presenta una estructura de ingresos casi idéntica a la del total nacional (33% de ingresos tributarios, 15% de ingresos no tributarios y 52% de transferencias). Por otra parte, las provincias de Salta y Corrientes dependen en gran parte de las transferencias nacionales (78% y 70% de su ingreso respectivamente); dentro de los recursos propios, la primera tiene una mayor proporción de ingresos tributarios, mientras que Corrientes tiene más recursos no tributarios. Finalmente, Neuquén tiene una

menor dependencia de las transferencias (solo 29% de su ingreso) fruto de los importantes ingresos por Regalías, que llevan a los ingresos no tributarios a 46% de su recaudación. A pesar de estas diferencias, un patrón común es que la tributación no representa más de un tercio de los ingresos totales para ninguna de las provincias, y llega a ser cerca de una décima para Corrientes.

Considerando la composición de los recursos tributarios, se observa que el principal impuesto que recaudaron las provincias en el año 2014 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% de la recaudación se encuentra el impuesto a los sellos, seguido por el inmobiliario (7,2%) y el impuesto a los automotores (5,0%).



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, ya que poseen una mayor facilidad para registrar y controlar la base imponible. La provincia de Chubut destaca en este aspecto, ya que también cede a los municipios la recaudación del impuesto inmobiliario rural y los ingresos brutos, reservándose para sí la recaudación de ingresos brutos sujetos al régimen de convenio con las demás provincias.

| Jurisdicción |                | Ingresos Brutos |          | Inmobiliario |       | Automotores |
|--------------|----------------|-----------------|----------|--------------|-------|-------------|
|              |                | Directo         | Convenio | Urbano       | Rural |             |
| NOA          | Catamarca      | P               | P        | P            | P     | P           |
|              | Jujuy          | P               | P        | P            | P     | M           |
|              | Sgo del Estero | P               | P        | P            | P     | P           |
|              | Tucumán        | P               | P        | P            | P     | P           |
|              | Salta          | P               | P        | M            | P     | M           |
| 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         | CABA           | P               | P        | P            | P     | P           |
| Cuyo         | La Rioja       | P               | P        | P            | P     | P           |
|              | San Luis       | P               | P        | P            | P     | P           |
|              | San Juan       | P               | P        | P            | P     | P           |
|              | Mendoza        | P               | P        | P            | P     | P           |
| Patagonia    | 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           |
|              | La Pampa       | P               | P        | P            | P     | P           |
|              | Río Negro      | P               | P        | P            | P     | P           |

## Ingresos brutos

El principal impuesto provincial es el impuesto a los Ingresos Brutos,<sup>1</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

<sup>1</sup>Denominado Impuesto a las Actividades Económicas en Salta.

<sup>2</sup> La suma de los PBG no iguala el PBI nacional. Esto se debe tanto a falencias metodológicas y falta de

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 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.

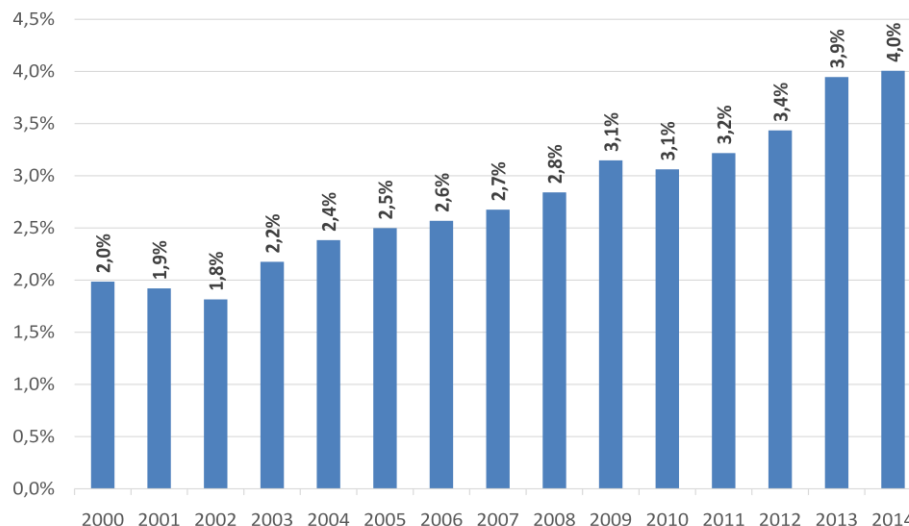
Para los contribuyentes que operan en varias provincias, existe un sistema coordinado de cobro de este impuesto, denominado “Convenio Multilateral”, mediante el cual las provincias se compensan por las ventas realizadas en una provincia pero grabadas por la jurisdicción de otra.

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 (por ejemplo, Neuquén), y/o aquellas que regularizada su situación fiscal con la dirección de rentas de su provincia (por ejemplo, Mendoza). 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 se ha más que duplicado desde un mínimo de 1,8% en 2002 a 4,0% en 2014.

### **Ingresos Brutos en % de PIB**

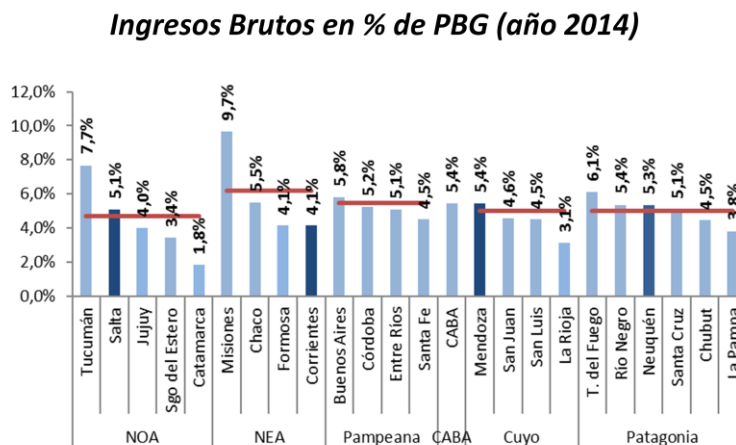


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Para el año 2014 su participación en el total del PBG provincial es aún mayor, representando 5,37% del mismo.<sup>2</sup> No hay una gran dispersión de su participación en el producto entre regiones, siendo un poco más importante en el NEA (6,19%) y con menor participación en el NOA (cercano al 4,72%). Esto se debe principalmente a que estas regiones incluyen al máximo y el mínimo de la serie respectivamente: Misiones recauda en concepto de IIBB 9,7% de su PBG, mientras que Catamarca tan solo 1,8%. Las provincias consideradas en el informe, 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.

<sup>2</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.

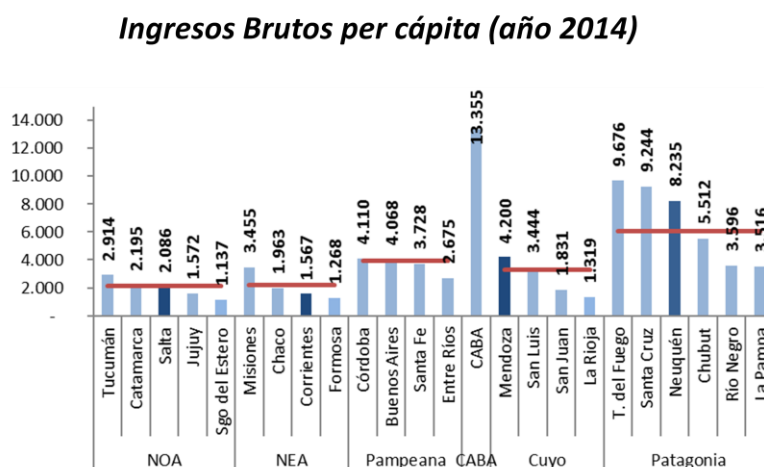
|                   |                |              |
|-------------------|----------------|--------------|
| NOA               | Tucumán        | 7,68%        |
|                   | Salta          | 5,07%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>4,72%</b> |
|                   | Jujuy          | 4,01%        |
|                   | Sgo del Estero | 3,43%        |
| NEA               | Catamarca      | 1,83%        |
|                   | Misiones       | 9,67%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>6,19%</b> |
|                   | Chaco          | 5,48%        |
|                   | Formosa        | 4,15%        |
| Pampeana          | Corrientes     | 4,14%        |
|                   | Buenos Aires   | 5,79%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>5,47%</b> |
|                   | Córdoba        | 5,24%        |
|                   | Entre Ríos     | 5,07%        |
| CABA              | Santa Fe       | <b>4,51%</b> |
|                   | CABA           | 5,43%        |
| Cuyo              | Mendoza        | 5,45%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>5,02%</b> |
|                   | San Juan       | <b>4,58%</b> |
|                   | San Luis       | 4,50%        |
|                   | La Rioja       | 3,10%        |
| Patagonia         | T. del Fuego   | 6,10%        |
|                   | Rio Negro      | 5,36%        |
|                   | Neuquén        | 5,32%        |
|                   | Santa Cruz     | 5,07%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>5,01%</b> |
|                   | Chubut         | 4,46%        |
|                   | La Pampa       | 3,81%        |
| <b>Total País</b> |                | <b>5,37%</b> |



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 apenas 2.200 pesos de 2014 por habitante. CABA es la región que más recauda, fruto de su elevado PBG per cápita (comparable al de Suiza) con 13.355 pesos, siendo seguida por la Patagonia, con 6.055 pesos por habitante.

|                   |                |                 |
|-------------------|----------------|-----------------|
| NOA               | Tucumán        | 2.913,55        |
|                   | Catamarca      | 2.195,19        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>2.106,76</b> |
|                   | Salta          | 2.085,61        |
|                   | Jujuy          | 1.571,54        |
| NEA               | Sgo del Estero | 1.136,81        |
|                   | Misiones       | 3.455,08        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>2.200,39</b> |
|                   | Chaco          | 1.963,46        |
|                   | Corrientes     | 1.567,48        |
| Pampeana          | Formosa        | 1.268,02        |
|                   | Córdoba        | 4.110,15        |
|                   | Buenos Aires   | 4.067,86        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>3.953,67</b> |
|                   | Santa Fe       | 3.727,99        |
| CABA              | Entre Ríos     | 2.674,71        |
|                   | CABA           | 13.354,60       |
| Cuyo              | Mendoza        | 4.200,38        |
|                   | San Luis       | 3.444,34        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>3.286,71</b> |
|                   | San Juan       | 1.830,74        |
| Patagonia         | La Rioja       | 1.318,93        |
|                   | T. del Fuego   | 9.676,16        |
|                   | Santa Cruz     | 9.244,38        |
|                   | Neuquén        | 8.235,41        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>6.055,67</b> |
|                   | Chubut         | 5.512,28        |
|                   | Rio Negro      | 3.595,91        |
|                   | La Pampa       | 3.515,76        |
| <b>Total País</b> |                | <b>4.327,83</b> |



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

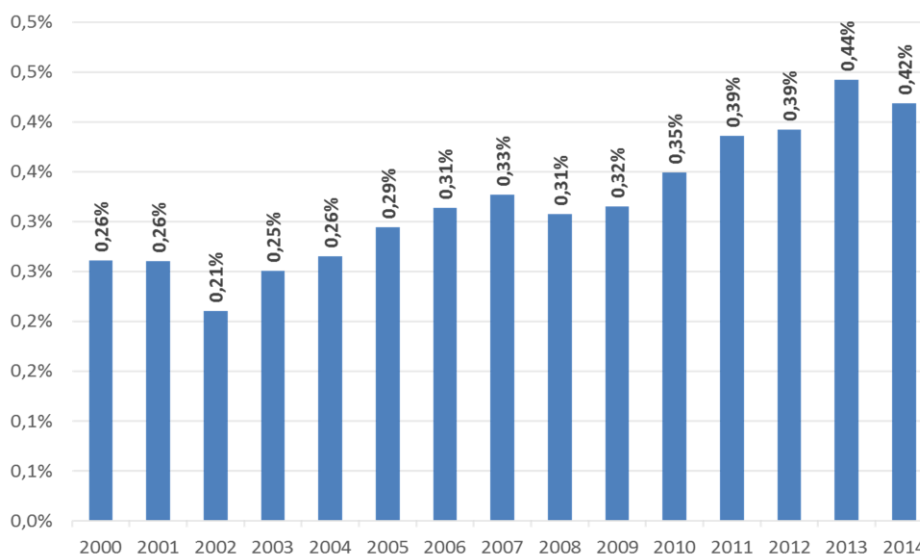


## Sellos

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. Este impuesto 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.

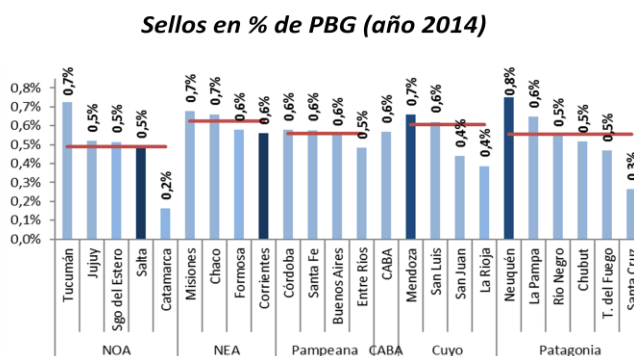
**Sellos en % de PIB**



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 PBG también se ha duplicado entre 2002 y 2014, aumentando de 0,21% del total a 0,42%. Su participación en el PBG, por otro lado, es de 0,56%, con un mínimo de 0,49% en NOA y un máximo de 0,63% en NEA, 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 (0,75%), Mendoza (0,66%), Tucumán (0,72%) y Misiones (0,68%).

|            |                |       |
|------------|----------------|-------|
| NOA        | Tucumán        | 0,72% |
|            | Jujuy          | 0,52% |
|            | Sgo del Estero | 0,51% |
|            | Región         | 0,49% |
|            | Salta          | 0,48% |
| NEA        | Catamarca      | 0,16% |
|            | Misiones       | 0,68% |
|            | Chaco          | 0,66% |
|            | Región         | 0,63% |
|            | Formosa        | 0,58% |
| Pampeana   | Corrientes     | 0,56% |
|            | Córdoba        | 0,58% |
|            | Santa Fe       | 0,58% |
|            | Región         | 0,56% |
|            | Buenos Aires   | 0,55% |
| CABA       | Entre Ríos     | 0,48% |
|            | CABA           | 0,57% |
| Cuyo       | Mendoza        | 0,66% |
|            | San Luis       | 0,62% |
|            | Región         | 0,61% |
|            | San Juan       | 0,44% |
|            | La Rioja       | 0,39% |
| Patagonia  | Neuquén        | 0,75% |
|            | La Pampa       | 0,65% |
|            | Región         | 0,55% |
|            | Rio Negro      | 0,55% |
|            | Chubut         | 0,52% |
| Total País | T. del Fuego   | 0,47% |
|            | Santa Cruz     | 0,27% |
|            |                | 0,56% |

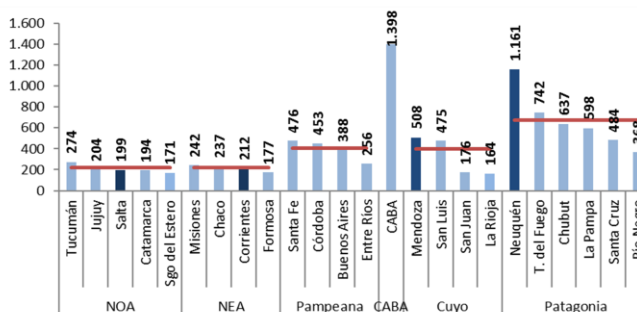


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Al igual que con ingresos brutos, CABA y la Patagonia son las regiones de mayor recaudación al considerarla en pesos per cápita, con 1.398 y 637 respectivamente. Por el contrario, tanto NOA como NEA recaudan en torno a 220 pesos de 2014 por persona por año.

|            |                |       |
|------------|----------------|-------|
| NOA        | Tucumán        | 274   |
|            | Región         | 218   |
|            | Jujuy          | 204   |
|            | Salta          | 199   |
|            | Catamarca      | 194   |
| NEA        | Sgo del Estero | 171   |
|            | Misiones       | 242   |
|            | Chaco          | 237   |
|            | Región         | 223   |
|            | Corrientes     | 212   |
| Pampeana   | Formosa        | 177   |
|            | Santa Fe       | 476   |
|            | Córdoba        | 453   |
|            | Región         | 402   |
|            | Buenos Aires   | 388   |
| CABA       | Entre Ríos     | 256   |
|            | CABA           | 1.398 |
| Cuyo       | Mendoza        | 508   |
|            | San Luis       | 475   |
|            | Región         | 396   |
|            | San Juan       | 176   |
|            | La Rioja       | 164   |
| Patagonia  | Neuquén        | 1.161 |
|            | T. del Fuego   | 742   |
|            | Región         | 671   |
|            | Chubut         | 637   |
|            | La Pampa       | 598   |
|            | Santa Cruz     | 484   |
|            | Rio Negro      | 368   |
| Total País |                | 452   |

**Sellos per cápita (año 2014)**



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

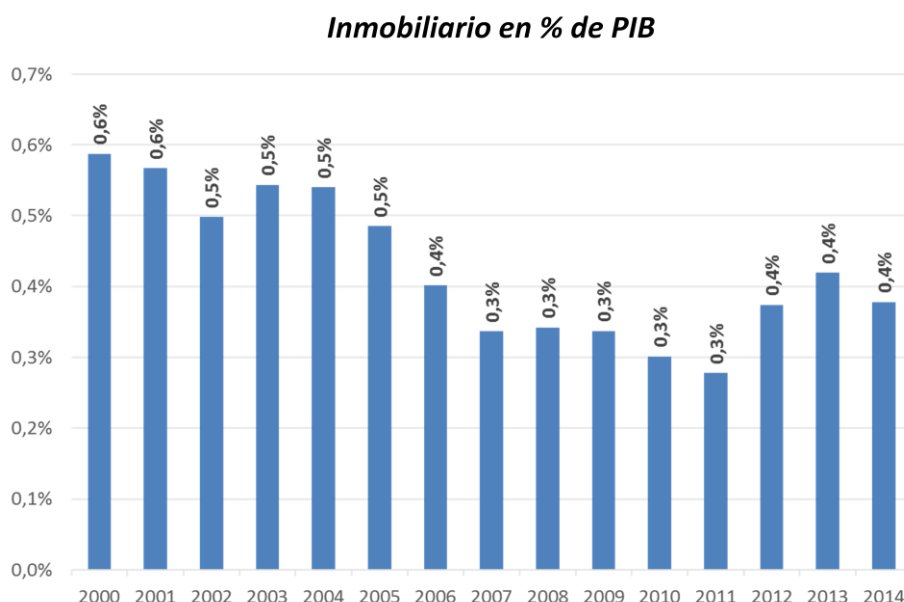
## Inmobiliario

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 incrementarse levemente en 2012-14 a 0,4%. 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.

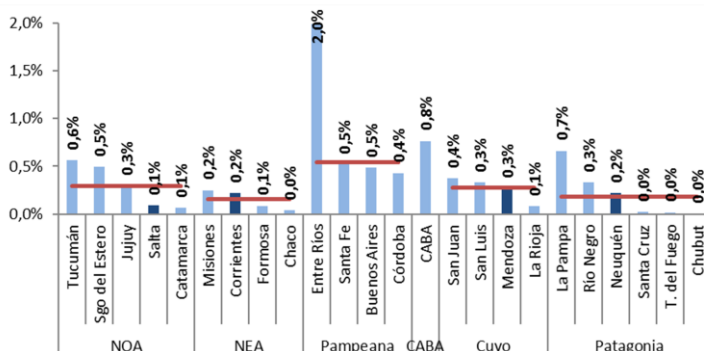


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

Para el año 2014, 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 2% de su PBG, más del doble que la segunda. Por otra parte, tanto en NOA como en NEA este impuesto recauda menos de 0,3% del producto, y en el total del país existen 8 provincias en la que representa apenas 0,1% del mismo.

|            |                |              |
|------------|----------------|--------------|
| NOA        | Catamarca      | 0,06%        |
|            | Jujuy          | 0,29%        |
|            | Sgo del Estero | <b>0,49%</b> |
|            | Región         | 0,29%        |
|            | Tucumán        | 0,56%        |
| NEA        | Salta          | 0,09%        |
|            | Formosa        | 0,08%        |
|            | Chaco          | 0,04%        |
|            | Región         | <b>0,16%</b> |
| Pampeana   | Misiones       | 0,25%        |
|            | Corrientes     | 0,22%        |
|            | Entre Ríos     | 1,99%        |
|            | Córdoba        | 0,43%        |
|            | Santa Fe       | <b>0,52%</b> |
| Región     | Buenos Aires   | 0,54%        |
|            | Región         | 0,48%        |
|            | CABA           | 0,76%        |
| Cuyo       | La Rioja       | 0,08%        |
|            | San Luis       | 0,33%        |
|            | San Juan       | <b>0,38%</b> |
|            | Región         | 0,28%        |
| Patagonia  | Mendoza        | 0,27%        |
|            | T. del Fuego   | 0,02%        |
|            | Santa Cruz     | 0,02%        |
|            | Región         | <b>0,18%</b> |
|            | Chubut         | 0,00%        |
| Región     | La Pampa       | 0,66%        |
|            | Región         | 0,33%        |
|            | Rio Negro      | 0,33%        |
| Total País |                | 0,51%        |

**Inmobiliario en % de PBG (año 2014)**

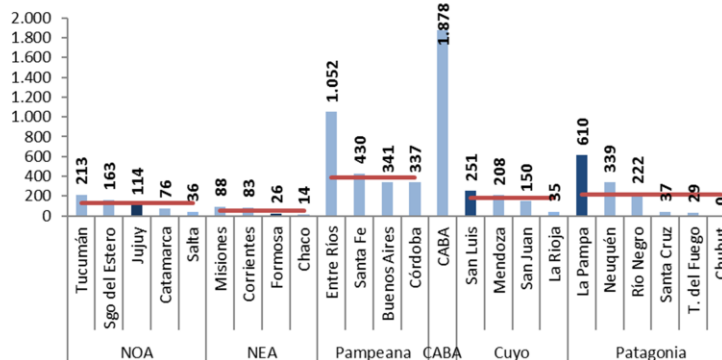


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

En cuanto a la recaudación en pesos per cápita, una vez más CABA lidera al país, con 1.878 pesos de 2014 por habitante por año, casi 5 veces el promedio nacional. La región de mayor recaudación es la Pampeana, con 390 pesos. La menor recaudación se da en NEA, en donde se recaudaron 56 pesos por habitante durante todo 2014, monto que aún así fue mayor a la recaudación de 7 provincias del país.

|            |                |            |
|------------|----------------|------------|
| NOA        | Tucumán        | 213        |
|            | Sgo del Estero | 163        |
|            | Región         | <b>131</b> |
|            | Jujuy          | 114        |
|            | Catamarca      | 76         |
| NEA        | Salta          | 36         |
|            | Misiones       | 88         |
|            | Corrientes     | 83         |
|            | Región         | <b>56</b>  |
| Pampeana   | Formosa        | 26         |
|            | Chaco          | 14         |
|            | Entre Ríos     | 1.052      |
|            | Santa Fe       | 430        |
|            | Buenos Aires   | 341        |
| Región     | Córdoba        | 337        |
|            | Región         | <b>390</b> |
|            | Buenos Aires   | 341        |
| CABA       | Córdoba        | 337        |
|            | CABA           | 1.878      |
| Cuyo       | San Luis       | 251        |
|            | Mendoza        | 208        |
|            | San Juan       | 150        |
|            | Región         | <b>183</b> |
| Patagonia  | La Rioja       | 35         |
|            | La Pampa       | 610        |
|            | Neuquén        | 339        |
|            | Rio Negro      | 222        |
|            | Región         | <b>220</b> |
| Región     | Santa Cruz     | 37         |
|            | T. del Fuego   | 29         |
|            | Chubut         | -          |
| Total País |                | 408        |

**Inmobiliario per cápita (año 2014)**



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

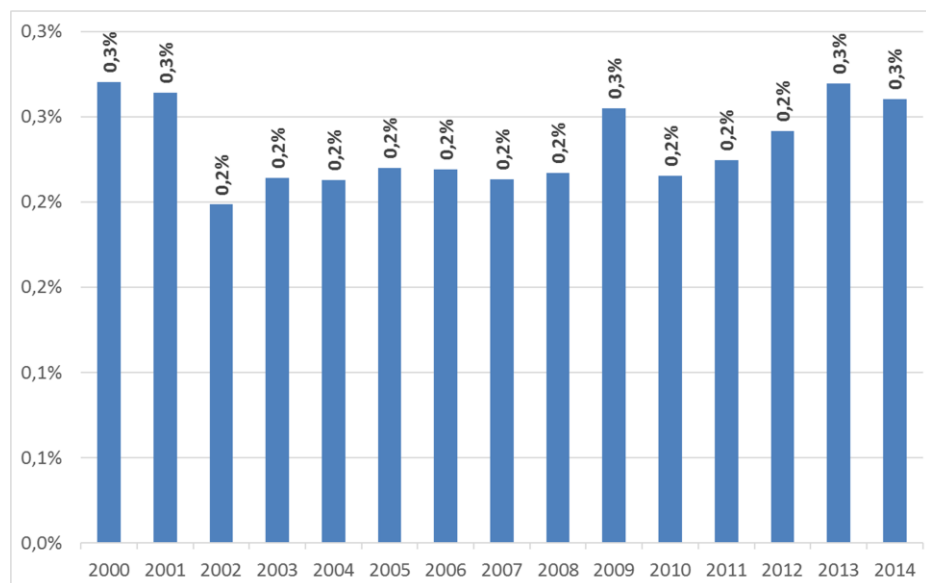
## Automotor

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 exige 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.

**Automotores en % de PIB**

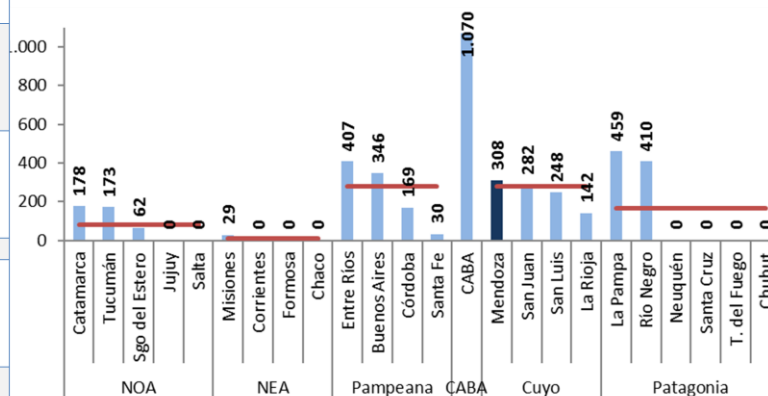


La participación de este impuesto se ha mantenido relativamente constante en el período 2000-2014, oscilando entre 0,2% y 0,35% del producto, sin una tendencia clara. Sin embargo, su participación en el

total recaudado se ha reducido ya que tanto ingresos brutos como sellos duplicaron su participación en el total.

|           |                |               |
|-----------|----------------|---------------|
| NOA       | Catamarca      | 178,39        |
|           | Tucumán        | 172,65        |
|           | <b>Región</b>  | <b>81,02</b>  |
|           | Sgo del Estero | 61,91         |
|           | Jujuy          | -             |
| NEA       | Misiones       | 28,53         |
|           | <b>Región</b>  | <b>8,51</b>   |
|           | Formosa        | -             |
|           | Chaco          | -             |
| Pampeana  | Entre Ríos     | 407,31        |
|           | Buenos Aires   | 345,55        |
|           | <b>Región</b>  | <b>280,57</b> |
|           | Córdoba        | 169,15        |
|           | Santa Fe       | 30,33         |
| CABA      | CABA           | 1.069,78      |
| Cuyo      | Mendoza        | 307,96        |
|           | San Juan       | 282,49        |
|           | <b>Región</b>  | <b>276,70</b> |
|           | San Luis       | 247,81        |
|           | La Rioja       | 141,75        |
| Patagonia | La Pampa       | 458,97        |
|           | Río Negro      | 409,73        |
|           | <b>Región</b>  | <b>165,06</b> |
|           | T. del Fuego   | -             |
|           | Santa Cruz     | -             |
|           | Neuquén        | -             |
|           | Chubut         | -             |

**Automotores per cápita (año 2014)**



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

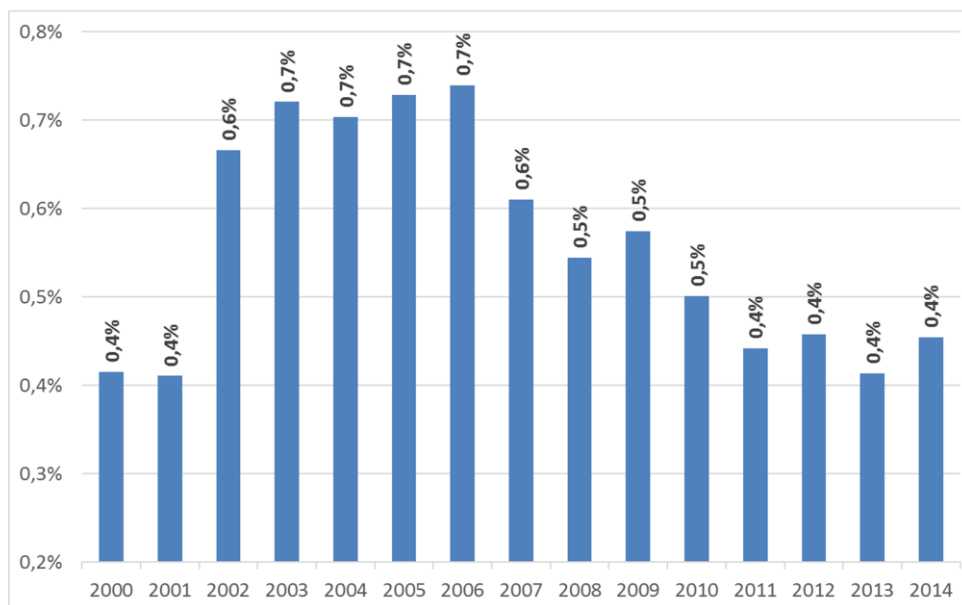
La participación en el PBG por regiones se ve distorsionada debido a que varias provincias ceden a los municipios la potestad de recaudar este impuesto. En las regiones en las que todas las provincias recaudan el impuesto (Pampeana, CABA y Cuyo), la participación en el PBG es notoriamente similar, ubicándose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

La recaudación per cápita es también similar entre la región Pampeana y Cuyo, ubicándose en 300 pesos por habitante. CABA una vez más es la región que más recauda, con 1.070 pesos de 2014 per cápita.

### Regalías

Las regalías alcanzaron un máximo como proporción del PIB en el período 2003-2006, 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 en % de PIB

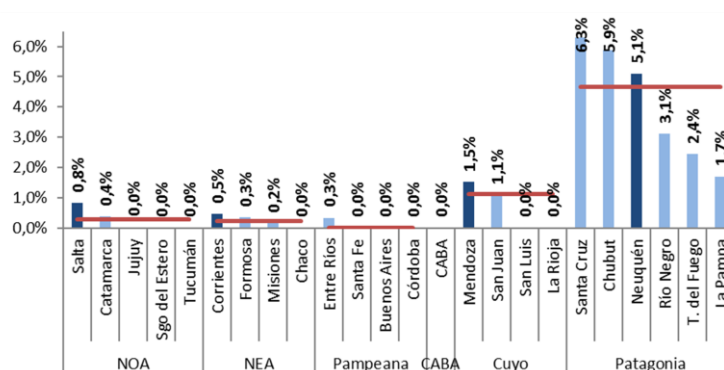


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

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 4,7% del PBG, lideradas por Santa Cruz, Neuquén y Chubut.

|                   |                |              |
|-------------------|----------------|--------------|
| NOA               | Salta          | 0,82%        |
|                   | Catamarca      | 0,37%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>0,28%</b> |
|                   | Jujuy          | 0,03%        |
|                   | Sgo del Estero | 0,00%        |
| NEA               | Tucumán        | 0,00%        |
|                   | Corrientes     | 0,46%        |
|                   | Formosa        | 0,35%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>0,22%</b> |
|                   | Misiones       | 0,16%        |
| Pampeana          | Chaco          | 0,00%        |
|                   | Entre Ríos     | 0,33%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>0,01%</b> |
|                   | Córdoba        | 0,00%        |
|                   | Santa Fe       | 0,00%        |
| CABA              | Buenos Aires   | 0,00%        |
|                   | CABA           | 0,00%        |
| Cuyo              | Mendoza        | 1,51%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>1,11%</b> |
|                   | San Juan       | 1,10%        |
|                   | La Rioja       | 0,00%        |
|                   | San Luis       | 0,00%        |
| Patagonia         | Santa Cruz     | 6,29%        |
|                   | Chubut         | 5,87%        |
|                   | Neuquén        | 5,08%        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>4,66%</b> |
|                   | Río Negro      | 3,12%        |
|                   | T. del Fuego   | 2,43%        |
|                   | La Pampa       | 1,70%        |
| <b>Total País</b> |                | <b>0,54%</b> |

### Regalías en % de PBG (año 2014)

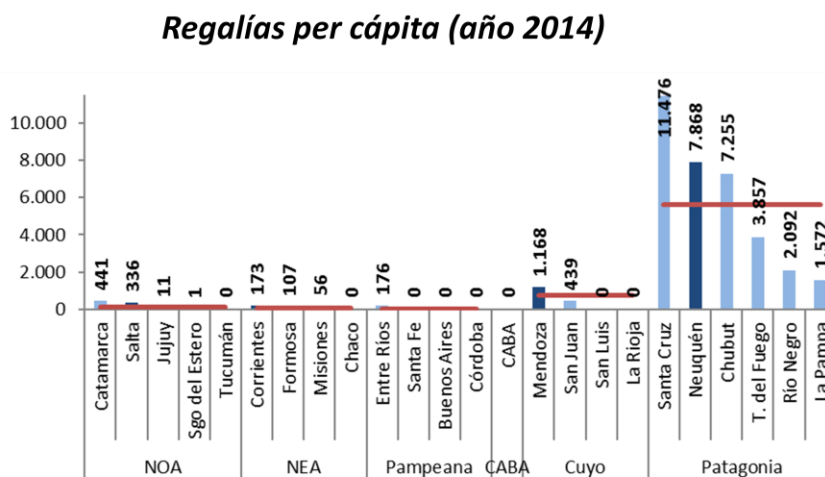


Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación



Las diferencias son aún mayores al considerar los pesos por habitante. Mientras que para Mendoza y San Juan significan 1.168 y 439 por año, para las provincias de la Patagonia su importancia es considerablemente mayor, alcanzando un promedio de 5.634 pesos por habitante para la región, con un máximo de 11.476 para Santa Cruz.

|                   |                |                |
|-------------------|----------------|----------------|
| NOA               | Catamarca      | 440,6          |
|                   | Salta          | 336,1          |
|                   | <b>Región</b>  | <b>126,9</b>   |
|                   | Jujuy          | 11,2           |
|                   | Sgo del Estero | 0,9            |
| NEA               | Tucumán        | -              |
|                   | Corrientes     | 172,8          |
|                   | Formosa        | 106,8          |
|                   | <b>Región</b>  | <b>78,7</b>    |
| Pampeana          | Misiones       | 55,7           |
|                   | Chaco          | -              |
|                   | Entre Ríos     | 175,6          |
|                   | <b>Región</b>  | <b>9,3</b>     |
| CABA              | Córdoba        | -              |
|                   | Santa Fe       | -              |
|                   | Buenos Aires   | -              |
| Cuyo              | CABA           | -              |
|                   | Mendoza        | 1.168,2        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>729,0</b>   |
|                   | San Juan       | 439,1          |
|                   | La Rioja       | -              |
| Patagonia         | San Luis       | -              |
|                   | Santa Cruz     | 11.475,6       |
|                   | Neuquén        | 7.868,1        |
|                   | Chubut         | 7.255,2        |
|                   | <b>Región</b>  | <b>5.634,3</b> |
|                   | T. del Fuego   | 3.856,9        |
|                   | Río Negro      | 2.091,8        |
|                   | La Pampa       | 1.571,8        |
| <b>Total País</b> |                | <b>436,4</b>   |



Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas de la Nación

## II. 1. Catastro

### Mendoza

#### 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. En el país, sólo 4 provincias tienen sus Registros de la Propiedad dependientes de este poder.

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.

Las siguientes tablas presentan los datos básicos a nivel provincial, en lo que refiere a territorio, población, estructura parcelaria y valuaciones, entre otras. Así mismo, se incluyen una serie de indicadores, derivados de los datos básicos.

#### 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 m2 |
| Superficie de tierra urbana y suburbana  | 482.659.499 m2   |
| Superficie de tierra rural               | 8.737.186.714 m2 |
| Total de m2 (mejoras) registrados        | 83.599.128 m2    |

### Tierras públicas

| Tipo / datos básicos | Cantidad de parcelas | Total de sup. de tierra |
|----------------------|----------------------|-------------------------|
| Tierras nacionales   | 974                  | 1.338.347.997 m2        |
| Tierras provinciales | 1.727                | 938.416.138 m2          |
| Tierras municipales  | 1.317                | 6.987.661 m2            |
| Totales              | 4.018                | 2.283.751.796 m2        |

### 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>3</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>2</sup> cub.) | \$ 142.250                |

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

Para el estudio y diagnóstico de la situación en las provincias se diseñaron cuestionarios sobre la base de una visión de los Catastros, los Registros de la propiedad y los instrumentos tributarios basados en el territorio, con las siguientes características:

- **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.
- **Organismos eficaces y eficientes,** lo que significa marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos.

Los cuestionarios se estructuraron sobre la base de 4 categorías o pilares principales, cuyo desarrollo queda medido por indicadores, los que a su vez poseen una o varias dimensiones de su desempeño. Las categorías o pilares son los siguientes:

<sup>3</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.

- Administración de datos y gestión del organismo catastral.
- Actualización catastral y valuaciones.
- Registro de la propiedad y seguridad jurídica.
- Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras.

Los cuestionarios se aplicaron inicialmente en visitas presenciales y con los funcionarios de alto rango de los Catastros, Registros de la Propiedad y direcciones de Rentas provinciales; también fueron remitidas respuestas ampliatorias y demás información por correo electrónico y consultas telefónicas. En casi todos los casos, hubo entrevistas con las áreas responsables de la administración de tierras fiscales. La metodología de análisis siguió el formato o esquema **PEFA**<sup>4</sup>.

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<br>Dimensión | Calificación<br>Global |
|--|---------------------------|------------------------|
| <b>1. Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>   |                           | <b>C<sup>5</sup></b>   |
| <i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>  | B                         |                        |
| <i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>  | C                         |                        |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b><br><br>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.<br><br>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%). |                           |                        |

<sup>4</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.

<sup>5</sup> Para la calificación del indicador se siguió el método del promedio (M2), según la metodología PEFA. Esta definición es aplicable a todos los indicadores, en todas las provincias.

|  |
|--|
|  |
|--|

| 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 incluirse los asentamientos informales).</p> <p>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.</p> |                        |                     |

| 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</p> |                        |                     |

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.

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.

| 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>   |                        |                     |
| 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, y la consulta web para profesionales también utiliza plataformas obsoletas. Los resultados del proyecto CIPCoT, en ejecución, que no pudieron ser conocidos ni evaluados provisoriamente, prevén sendas mejoras. |                        |                     |
| No existe ningún trámite o servicio que puede realizarse vía web.  |                        |                     |

| Indicador de desempeño | Calificación Dimensión | Calificación Global |
|------------------------|------------------------|---------------------|
|------------------------|------------------------|---------------------|

| 5. Relevancia y capacidades del organismo catastral   |  | B |
|---|--|---|
| Marco normativo actualizado y procedimientos claros   |  | B |
| Plazos cortos en la resolución de trámites claves   |  | B |
| Calidad y política de recursos humanos  |  | 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>            |
| Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial   | C                      |                     |
| Política de datos libres  | 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>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>   | D                      |                     |
| <p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>Conforme el relevamiento, los valores urbanos se encuentran alrededor del 30% de los valores de mercado y los rurales al 20%. De hecho, a los fines del impuesto de Sellos, utilizan como base de cálculo la valuación fiscal multiplicada por 3 y por 5 respectivamente.</p> <p>No obstante, a partir de 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 valor del metro construido \$ 1.275/m<sup>2</sup> (aunque aquí debe considerarse que existen tanto construcciones nuevos como de mucha antigüedad). 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 el Gran Mendoza era \$ 420/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>   | B                      |                     |
| <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 m<sup>2</sup> promedio por inmueble edificado). No obstante, durante el relevamiento se presentaron varios indicadores de la necesidad de trabajar en una actualización generalizada de mejoras, proyecto requerido por el mismo organismo. Si bien el Catastro cuenta con un drone y se han realizado actualizaciones sectoriales, en el primer semestre de 2016 posibilitó la actualización de 435 parcelas, lo que indica que es una vía para relevamientos acotados.</p> <p>Un reciente trabajo de detección de superficies no declaradas llevado adelante por el municipio de Las Heras sobre la base de datos provincial, detectó 1.469.396 m<sup>2</sup> en 11.264 padrones municipales, sobre un total 24.418 padrones analizados. Es decir, se encontraron novedades en el 46% de los casos, a razón de 130 m<sup>2</sup> cubiertos por padrón (parcela municipal). Los niveles son</p> |                        |                     |

significativos.

El intercambio con los municipios es pobre y no considera procedimientos automatizados o semi automatizados, ni el uso de tecnologías de la información, lo que tendría un principio de mejora con la implementación del proyecto CIPCoT (etapa 1) ya mencionado; tampoco existen vínculos claros entre las áreas municipales de obras privadas y catastros. Del mismo modo, tampoco se realizan intercambios de datos, en forma regular y eficiente, con Aguas Mendocinas y el Departamento General de Irrigación, quien administra información clave que influye en la calificación y valor de la tierra.

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 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  |                        |                     |
| 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.   |                        |                     |
| El organismo cuenta con la posibilidad de DDJJ de autoavalúos, pero es intención generalizar y mejorar su utilización, en particular para propiedades especiales.   |                        |                     |
| 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.

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.

## 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>   | B                      |                     |
| <i>Administración única y digital de datos registrales</i>  | A                      |                     |
| <i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>   | A                      |                     |
| <i>Prestación de servicios web</i>  | B                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  |                        |                     |
| 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. |                        |                     |
| 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.                                       |                        |                     |

| Indicador de desempeño                                     | Calificación Dimensión | Calificación Global |
|--|------------------------|---------------------|
| <b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b> |                        | <b>A</b>            |
| <i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i> | D* <sup>6</sup>        |                     |
| <i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>   | A                      |                     |
| <i>Calidad y política de recursos humanos</i>              | D*                     |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>   |                        |                     |

<sup>6</sup> Se utiliza la calificación D\* para los casos en que los datos no pudieron ser relevados, ni el organismo remitió información.

No se contó con información específica en lo referente a la gestión del Registro, aunque durante la entrevista los directivos manifestaron ser un organismo sin inconvenientes importantes de gestión y con niveles de eficiencia reconocida por sus usuarios. Los trámites tienen tasas altas de resolución, pudiéndose citar el caso de 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.

| 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>  | C                      |                     |
| <i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>  | C                      |                     |
| <i>Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes</i>  | A                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>   |                        |                     |
| <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 RUP (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>  | D                      |                     |
| <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</p> |                        |                     |

plataforma tecnológica integral y las aplicaciones vigentes, destacándose problemas de actualización (la plataforma actual es de 2004), pero también de funcionalidades.

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), data warehouse tributario, aplicación especial para el seguimiento de la cobranza judicial, incorporación de habilidades de inteligencia fiscal, entre otras.

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.

| 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> | NA <sup>7</sup>        |                     |
| <i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i>                        | NA                     |                     |
|  |                        |                     |

| 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>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.</p> |                        |                     |

### Resultados entrevistas adicionales

Como información complementaria a los cuestionarios, se realizaron entrevistas a referentes provinciales. Se entrevistaron 13 profesionales en las 4 provincias. Algunos vinculados con el ejercicio

<sup>7</sup> NA significa que no aplica para este caso. La provincia de Mendoza no tiene el impuesto inmobiliario urbano descentralizado o delegado a los municipios.

independiente de la profesión, otros a organismos gremiales o académicos, como también ex funcionarios.

Se diseñó una entrevista a ser llevada adelante en forma telefónica, apoyando la recolección de información con un formulario en línea (<https://goo.gl/forms/ikgPEJfNI5Tw4toJ2>), estructurado en 11 preguntas/indicadores que siguen los temas centrales desarrollados en los diagnósticos detallados a nivel provincial.

En el caso 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   |
| 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 organismo.

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 y 8), 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.

### Plan de Acción Sugerido

Se presenta a continuación la matriz de marco lógico, aplicable para orientar las reformas en la provincia de Mendoza.

Los costos fueron estimados a partir de cálculos realizados por la misma jurisdicción en algunos casos, proyectos con componentes similares ejecutados en el marco del Programa BID AR-1855, precios de mercado para bienes e insumos (como equipamiento, imágenes satelitales, vuelos, servicios profesionales) y valores de consultoría de este tipo para Argentina. En todos los casos, las estimaciones están sujetas al diseño definitivo de los proyectos.

Las acciones sugeridas quedan sujetas a instancias posteriores de análisis y decisión.

#### Matriz de Marco Lógico

| OBJETIVOS   | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | SUPUESTOS  |
|---|--|--|--|
| <b>FIN</b><br>Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia a través del fortalecimiento de los | <b>IMPACTO</b><br><b>Al finalizar el programa el impuesto inmobiliario presenta una relevancia significativa en la matriz de</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de seguimiento y evaluación del programa.</li> <li>Documentos y estadísticas publicadas en</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</li> </ul> |



|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| ingresos tributarios y la eficiencia y eficacia en la administración del territorio.  | <b>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>sitios web oficiales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>3 áreas cuentan con el compromiso y las competencias requeridas para la gestión de las reformas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 los procesos claves de 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 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>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> |

| COMPONENTES   |   | Para todos los componentes  | Para todos los componentes   |
|---|---|---|--|
| 1.Modernización Tecnológica integral de ATM                     | <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)</b></p> <p>1.4. <b>Implementación plataforma de seguimiento de la cobranza judicial</b></p> <p>1.5. <b>Implementación de seguimiento satelital del transporte de combustibles</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> | <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> |
| 2.Virtualización de Escritorios (VDI) para la nueva sede de ATM | <p>2.1. <b>Implementación de hardware y software para la puesta en marcha de un esquema de virtualización de 470 escritorios en ATM</b></p>   |   |  |
| 3.Mejora de procesos, eficiencia y calidad (BPM) de ATM         | <p>3.1. <b>Implementación de plataforma de gestión y automatización de procesos de negocios (BPM)</b></p> <p>3.2. <b>Implementación de nuevo sistema de gestión de turnos</b></p> <p>3.3. <b>Implementación de Sistema Integral para la Gestión de la Calidad para ISO 9001</b></p>   |   |  |
| 4.Actualización cartográfica y catastral                        | <p>4.1. <b>Actualización de la cartografía rural y de secano de toda la provincia</b></p> <p>4.2. <b>Actualización clasificación parcelaria según urbano / rural / secano</b></p> <p>4.3. <b>Actualización urbana por medios indirectos, de mejoras y “unidades territoriales”</b></p> <p>4.4. <b>Saneamiento de datos entre sistema gráfico y alfanumérico (entre 75.000 y 100.0000 casos)</b></p>                                     |   |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>5.Actualización de valuaciones urbanas y rurales</p> <p>6.Fortalecimiento de Tecnologías de Catastro</p> | <p><b>4.5. Equipamiento menor para departamentos Cartografía y Fiscalización</b></p> <p><b>5.1. Actualización de valores básicos de la tierra rural, urbana y mejoras.</b></p> <p><b>5.2. Implementación de autoavalúo para casos especiales</b></p> <p><b>5.3. Actualización de métodos valuatorios, urbano y rural, hacia modelos sustentables</b></p> <p><b>5.4. Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</b></p> <p><b>5.5. Modelización, simulaciones, control de calidad y actualización de valuaciones de todos los inmuebles</b></p> <p><b>6.1. Revisión y ampliación Modelo de Datos geográfico, y desarrollo de apps y procedimientos para la registración y mantenimientos de los nuevos objetos</b></p> <p><b>6.2. Reactivación mantenimiento licencias software SIG ESRI</b></p> <p><b>6.3. Nuevas apps: integración de gestión de oficinas judiciales y fiscalización a catastro; y observatorio de valores en plataforma web.</b></p> <p><b>6.4. Consultoría para desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales de Mendoza (IDEM)</b></p> <p><b>7.1. Nuevo modelo organizacional, procesos claves, estilos de trabajo.</b></p> <p><b>7.2. Diseño de nueva ley y normativas en general, incluyendo marco legal para servicios web</b></p> <p><b>7.3. Fuerte desarrollo de los</b></p> |  |  |
|---|--|--|--|



|   |                                       |  |  |
|---|---------------------------------------|--|--|
| 7.Fortalecimiento institucional de Catastro | <b>USD 160.000</b><br><b>6 meses</b>  |  |  |
| 8.Mejoras en la gestión de la tierra fiscal | <b>USD 260.000</b><br><b>10 meses</b> |  |  |

**Nota.** Algunos de los proyecto cuentan con documentación de tipo ejecutiva preparada por ATM, en particular las áreas de Tecnologías de la Información y Catastro. La misma puede ser requerida para su consulta.

## Neuquén

### 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; como ya se señaló, este tipo de dependencia funcional se presenta en 4 provincias del país.

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.

Las siguientes tablas presentan los datos básicos a nivel provincial, en lo que refiere a territorio y población. No es posible incorporar estadísticas de estructura parcelaria y valuaciones, ni la construcción de los indicadores propuestos, ya que el Catastro Provincial no entregó datos.

#### 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                         |

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

Para el estudio y diagnóstico de la situación en las provincias se diseñaron cuestionarios sobre la base de una visión de los Catastros, los Registros de la propiedad y los instrumentos tributarios basados en el territorio, con las siguientes características:

- **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.
- **Organismos eficaces y eficientes,** lo que significa marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos.

Los cuestionarios se estructuraron sobre la base de 4 categorías o pilares principales, cuyo desarrollo queda medido por indicadores, los que a su vez poseen una o varias dimensiones de su desempeño. Las categorías o pilares son los siguientes:

- Administración de datos y gestión del organismo catastral.
- Actualización catastral y valuaciones.
- Registro de la propiedad y seguridad jurídica.
- Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras.

Los cuestionarios se aplicaron inicialmente en visitas presenciales y con los funcionarios de alto rango de los Catastros, Registros de la Propiedad y direcciones de Rentas provinciales; también fueron remitidas respuestas ampliatorias y demás información por correo electrónico y consultas telefónicas. En casi todos los casos, hubo entrevistas con las áreas responsables de la administración de tierras fiscales. La metodología de análisis siguió el formato o esquema **PEFA**<sup>8</sup>.

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.

---

<sup>8</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.

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 |
|---|------------------------|---------------------|
| <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                      |                     |
| <p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>El catastro de Neuquén presenta una alta cobertura territorial y continua de parcelas, salvo algunos casos aislados.</p> <p>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.</p> |                        |                     |

| Indicador de desempeño  | Calificación Dimensión | Calificación Global |
|---|------------------------|---------------------|
| <b>2. Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>   |                        | <b>B</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                      |                     |
| <p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>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.</p> <p>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</p> |                        |                     |



eventual y para ciertos casos; no existe una estrategia de incorporación sistemática, ni procedimientos para mantener dichos datos actualizados.

| Indicador de desempeño   | Calificación<br>Dimensión | Calificación<br>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>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.</p> <p>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 una 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.</p> |                           |                        |

| Indicador de desempeño   | Calificación<br>Dimensión | Calificación<br>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>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><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></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>D</b>            |
| <i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>             | B                      |                     |

## Política de datos libres

B

### Síntesis de la situación, comentarios principales

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.

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.

## 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b><br><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>Sí se identificó como necesario y de interés, revisar la metodología y los valores de las zonas rurales de uso intensivo (bajo riego).</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                      |                     |

## Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas

C

### Síntesis de la situación, comentarios principales

El relevamiento no logró acceder a detalles de información, ni durante las entrevistas como tampoco en respuesta a los requerimientos de datos. 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 permiten concluir que la actualización de mejoras podría ser objeto acciones específicas a ejecutar.

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.

| 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  |                        |                     |
| <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>Como aspectos de mejora, se destacan la capacitación del personal para la incorporación de innovaciones metodológicas, lo que podría significar reformas normativas, como también la posibilidad de la utilización de autoavalúo 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>   |                        | ---                 |
| <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>   | D*                     |                     |
| <p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p> <p>El Registro de la Propiedad no participó de la entrevista, ni respondió los requerimientos de información.</p> |                        |                     |

| Indicador de desempeño   | Calificación Dimensión | Calificación Global |
|--|------------------------|---------------------|
| <b>11.Relevancia y capacidades del organismo registral</b>   |                        | ---                 |
| <i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>   | D*                     |                     |
| <i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>   | D*                     |                     |
| <i>Calidad y política de recursos humanos</i>  | D*                     |                     |
| <p><a href="#">Síntesis de la situación, comentarios principales</a></p> <p>El Registro de la Propiedad no participó de la entrevista, ni respondió los requerimientos de información.</p> |                        |                     |

| Indicador de desempeño   | Calificación Dimensión | Calificación Global |
|--|------------------------|---------------------|
| <b>12.Seguridad jurídica</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                      |                     |

## Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes

D\*

### Síntesis de la situación, comentarios principales

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.

Muchos pueblos desarrollados sobre tierras fiscales, como Añelo o PicunLeufu, 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% 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>   |                        |                     |
| 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. |                        |                     |

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.

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.

| 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</b> |                        | ---                 |
| <i>Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno</i>     | NA <sup>9</sup>        |                     |

<sup>9</sup> NA significa que no aplica para este caso. La provincia de Mendoza no tiene el impuesto inmobiliario urbano descentralizado o delegado a los municipios.

|   |    |
|---|----|
| <i>provincial y municipios</i>  |    |
| <i>Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes</i> | NA |
| <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><br><br>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. |                        |                     |

### Resultados entrevistas adicionales

Como información complementaria a los cuestionarios, se realizaron entrevistas a referentes provinciales. Se entrevistaron 13 profesionales en las 4 provincias. Algunos vinculados con el ejercicio independiente de la profesión, otros a organismos gremiales o académicos, como también ex funcionarios.

Se diseñó una entrevista a ser llevada adelante en forma telefónica, apoyando la recolección de información con un formulario en línea (<https://goo.gl/forms/ikgPEJfNI5Tw4toJ2>), estructurado en 11 preguntas/indicadores que siguen los temas centrales desarrollados en los diagnósticos detallados a nivel provincial.

En la provincia del Neuquén 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.

|  |   |
|--|---|
| 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) | La información es pública, pero difícil de utilizar para usuarios no especializados |
| 2. La base de datos del Catastro es completa y confiable   | La información es confiable y completa  |
| 3. Los trámites ordinarios del Catastro se resuelven en  | Todos los entrevistados coincidieron  |



|   |  |
|---|--|
| plazos cortos   | en demoras en el orden de 6 meses                                    |
| 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”                 | Media (alrededor del 60% 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” | Media (alrededor del 60% de percepción positiva)                     |
| 7. Los trámites ordinarios del Registro de la Propiedad se resuelven en plazos cortos   | No, en general presentan demoras                                     |
| 8. La consulta de datos dominiales y demás trámites pueden realizarse vía web   | Si, en más del 90% de los casos                                      |
| 9. El impuesto inmobiliario se liquida a partir de datos y valuaciones actualizadas, lo que asegura su equidad  | Alrededor del 30% de los casos podrían encuadrarse en esta situación |
| 10. Los trámites ordinarios ante la Dirección de Rentas se resuelven en plazos cortos   | En la mayoría de los casos se presentan demoras                      |
| 11. La consulta de datos alfanuméricos, emisión de facturas y tramitación se pueden realizar vía web  | 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.

## Plan de Acción Sugerido

Se presenta a continuación la matriz de marco lógico, aplicable para orientar las reformas en la provincia de Neuquén.

Los cotos fueron estimados a partir de cómputos realizados por la misma jurisdicción en algunos casos, proyectos con componentes similares ejecutados en el marco del Programa BID AR-1855, precios de mercado para bienes e insumos (como equipamiento, imágenes satelitales, vuelos, servicios profesionales) y valores de consultoría de este tipo para Argentina. En todos los casos, las estimaciones están sujetas al diseño definitivo de los proyectos. Las acciones sugeridas quedan sujetas a instancias posteriores de análisis y decisión.

### Matriz de Marco Lógico

| OBJETIVOS  | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | SUPUESTOS   |
|--|---|--|---|
| <b>FIN</b><br>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><br><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><br>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 los procesos claves de 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</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> |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | <p>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> | <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 la DPR</p> | <p><b>1.1. Actualización tecnológica de la plataforma tributaria TAX y otras en uso</b></p> <p><b>1.2. Nuevo equipamiento en sala de servidores, comunicaciones y puestos de trabajo en general.</b></p> <p><b>1.3. Procesos totalmente actualizados y renovados (reingeniería integral) y personal consustanciado con el cambio y capacitado</b></p> <p><b>1.4. Nuevas aplicaciones / funcionalidades, como servicios web, diversas</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>4. Mejoras en la gestión de tierras fiscales</p>   | <p>etc.)</p> <p>3.4. Propuestas de mejoras en el esquema catastro provincial – catastros municipales, que sea fuertemente 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>ACTIVIDADES</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 servicios web de Catastro</p> <p>4. Mejoras en la gestión de tierras fiscales</p> | <p><b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b></p> <p><b>USD 2.500.000</b><br/><b>14 meses</b></p> <p><b>USD 450.000</b><br/><b>12 meses</b></p> <p><b>USD 180.000</b><br/><b>6 meses</b></p> <p><b>USD 200.000</b><br/><b>8 meses</b></p>  | <p>Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE</p> |  |

**Nota.** 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 DPR. La misma puede ser requerida para su consulta.

## Salta

### 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.

Las siguientes tablas presentan los datos básicos a nivel provincial, en lo que refiere a territorio, población, estructura parcelaria y valuaciones, entre otras. Así mismo, se incluyen una serie de indicadores, derivados de los datos básicos.

#### 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>10</sup> / parcelas edificadas                            | <b>18% más</b>                |
| Tamaño medio de vivienda  | <b>103 m<sup>2</sup></b>      |
| Valor medio del m2 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 m2 construido   | <b>\$ 78/ m<sup>2</sup></b>   |
| Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m2 de terreno y 100 m2 cub.) | <b>\$ 7.942</b>               |

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

Para el estudio y diagnóstico de la situación en las provincias se diseñaron cuestionarios sobre la base de una visión de los Catastros, los Registros de la propiedad y los instrumentos tributarios basados en el territorio, con las siguientes características:

- **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.

<sup>10</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.



- **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.
- **Organismos eficaces y eficientes**, lo que significa marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos.

Los cuestionarios se estructuraron sobre la base de 4 categorías o pilares principales, cuyo desarrollo queda medido por indicadores, los que a su vez poseen una o varias dimensiones de su desempeño. Las categorías o pilares son los siguientes:

- Administración de datos y gestión del organismo catastral.
- Actualización catastral y valuaciones.
- Registro de la propiedad y seguridad jurídica.
- Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras.

Los cuestionarios se aplicaron inicialmente en visitas presenciales y con los funcionarios de alto rango de los Catastros, Registros de la Propiedad y direcciones de Rentas provinciales; también fueron remitidas respuestas ampliatorias y demás información por correo electrónico y consultas telefónicas. En casi todos los casos, hubo entrevistas con las áreas responsables de la administración de tierras fiscales. La metodología de análisis siguió el formato o esquema **PEFA**<sup>11</sup>.

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.

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 |
|--|------------------------|---------------------|
| <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</i> | C                      |                     |

<sup>11</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.

## catastro

### Síntesis de la situación, comentarios principales

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.

Los datos catastrales se administran en sistemas separados; los datos principales de cada parcela en un sistema alfanumérico, mientras que la cartografía en un sistema SIG independiente. La ejecución permanente de procedimientos de consistencia, migración de datos y eventuales correcciones, muestra ambas bases con diferencias mínimas.

El organismo cuenta con un proyecto de modernización de su plataforma tecnológica, que en 2015 estuvo pronto a ser ejecutado con financiamiento BID (Programa 1855). El mismo forma parte de la cartera de proyectos para el mediano plazo.

| 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                      |                     |
| <h3>Síntesis de la situación, comentarios principales</h3> <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 provisorio) 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 el tipo de casos mencionados en los párrafos anteriores como</p> |                        |                     |

asentamientos informales y villas de emergencia. Considerando el relevamiento de Asentamientos Informales de 2013 de la ONG TECHO, pueden estimarse este tipo de viviendas en alrededor de 18.000 actualmente; es decir, en el total provincial, podrían existir alrededor de 20.000 unidades que incorporar bajo la modalidad de unidad tributaria o parcela provisoria.

| 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 realizada sobre los datos de la DGI, quien remite anualmente su base de datos a los organismos. Conforme las entrevistas realizadas, dicho proceso de 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.</p> <p>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.</p> |                        |                     |

| 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                      |                     |
| <p><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.

| 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 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.</p> <p>Con relación a las demoras de los trámites, la misma DGI asumió plazos no tan expeditivos; una subdivisión simple puede insumir entre 30 y 60 días.</p> <p>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.</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>   | D |
| <i>Política de datos libres</i>  | B |
| <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. La DGI es una de las áreas que promueven su desarrollo.</p> <p>Si bien el organismo 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, impulsaría notablemente mejoras en 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>  | C                      |                     |
| <p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>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, por el impuesto inmobiliario urbano, el 90% de las parcelas tributa por un mínimo general, resultando en consecuencia en un esquema totalmente regresivo.</p> <p>Conforme un relevamiento actual a partir de información provista por el sector inmobiliario a nivel de barrios, la media del valor del suelo en la ciudad capital y alrededores se ubica en \$ 650/m<sup>2</sup>.</p> <p>En el caso de las valuaciones rurales, la situación mejoró los últimos años. La DGI llevó adelante revalúo rural, cuyos trabajos iniciaron en 2009 y finalizaron en 2012, cuya implementación de los resultados se aplicó gradualmente hasta el año 2014. No obstante, los valores siguen aún muy bajos, ubicándose la media provincial en \$ 247/ha.</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>                 | B                      |                     |

|  |   |
|--|---|
| <i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i>  | D |
| <i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>   | C |
| <p><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></p> <p>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 en crudo 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. Estos datos aún no fueron impactados en la base alfanumérica y consecuentemente, tampoco 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 los fines de contar con el soporte necesario para su validación y real incorporación a la base del catastro.</p> <p>Computando la superficie detectada y la existente, la base catastral arrojaría una media de mejoras (construcciones) por parcela de 150 m<sup>2</sup>.</p> <p>Salvo el convenio mencionado pronto a firmarse con el municipio de la capital, conforme surgió el relevamiento, la interacción de la DGI con los municipios y empresas de servicios públicos históricamente fue muy limitada. Por ejemplo, la entrega de las bases de la DGI a los municipios, sólo se realiza si éstos la solicitan, y en muchos casos pasan años sin que ello suceda. Fue fuertemente remarcada, la necesidad de fortalecimiento de las capacidades municipales.</p> |   |

| 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</p> |                        |                     |

técnicas y herramientas son obsoletas. Tampoco cuentan con un observatorio de valores.

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.

## 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  |                        |                     |
| <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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>   |                        |                     |
| <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</p> |                        |                     |

mismo, existe manual de funciones y un cuerpo normativo único actualizado.

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).

La situación de los recursos humanos ya fue tratada en el indicador 5, ya que tanto Catastro como Registro forman parte del mismo 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>  | 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>  |                        |                     |
| <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 integren la información y la gestión 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 llevara 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 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.</p> <p>La vinculación con el impuesto inmobiliario urbano es igualmente débil, y los datos provinciales son aprovechados con limitaciones por parte de los municipios.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> |                        |                     |

| 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><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></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 que por provisión de equipamiento, desarrollo de software, consultoría y servicios en general.</p> |   |

| Indicador de desempeño  | Calificación Dimensión | Calificación Global |
|---|------------------------|---------------------|
| <b>15.Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>  |                        | <b>C</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>   | C                      |                     |
| <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).</p> |                        |                     |

La DGR desconocía de su existencia.

### Resultados entrevistas adicionales

Como información complementaria a los cuestionarios, se realizaron entrevistas a referentes provinciales. Se entrevistaron 13 profesionales en las 4 provincias. Algunos vinculados con el ejercicio independiente de la profesión, otros a organismos gremiales o académicos, como también ex funcionarios.

Se diseñó una entrevista a ser llevada adelante en forma telefónica, apoyando la recolección de información con un formulario en línea (<https://goo.gl/forms/ikgPEJfNI5Tw4toJ2>), estructurado en 11 preguntas/indicadores que siguen los temas centrales desarrollados en los diagnósticos detallados a nivel provincial.

En la provincia de Salta 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.

|   |   |
|---|---|
| 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)  | Existe la política de datos abiertos al público y vía web   |
| 2. La base de datos del Catastro es completa y confiable  | Muy completa y actualizada, los datos son de alta calidad   |
| 3. Los trámites ordinarios del Catastro se resuelven en plazos cortos   | No es una situación general, varía según la época. El trámite normal de visación de mensura puede demorar 6 meses |
| 4. Los puestos claves están cubiertos por profesionales competentes y acordes a la temática   | Alrededor del 60% 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 (alrededor del 90% de percepción positiva)   |

|  |   |
|--|---|
| 7. Los trámites ordinarios del Registro de la Propiedad se resuelven en plazos cortos                          | 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 45 días en promedio |
| 8. La consulta de datos dominiales y demás trámites pueden realizarse vía web                                  | Si  |
| 9. El impuesto inmobiliario se liquida a partir de datos y valuaciones actualizadas, lo que asegura su equidad | Menos del 30%.  |
| 10. Los trámites ordinarios ante la Dirección de Rentas se resuelven en plazos cortos                          | Diferencias en las opiniones, con una tendencia a marcar ciertas demoras por burocracia   |
| 11. La consulta de datos alfanuméricos, emisión de facturas y tramitación se pueden realizar vía web           | 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.

### Plan de Acción Sugerido

Se presenta a continuación la matriz de marco lógico, aplicable para orientar las reformas en la provincia de Salta.

Los costos fueron estimados a partir de cálculos realizados por la misma jurisdicción en algunos casos, proyectos con componentes similares ejecutados en el marco del Programa BID AR-1855, precios de mercado para bienes e insumos (como equipamiento, imágenes satelitales, vuelos, servicios profesionales) y valores de consultoría de este tipo para Argentina. En todos los casos, las estimaciones están sujetas al diseño definitivo de los proyectos.

Las acciones sugeridas quedan sujetas a instancias posteriores de análisis y decisión.

### 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 los procesos claves de 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 pública.</li> <li>• Rentas, Catastro y Registro de la Propiedad eficaces y eficientes (implica: marcos normativos modernos, gestión</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> |

|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
|   | digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos).  |  |   |
| <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>1.1. .Reingeniería de procesos.</p> <p>1.2. <b>Adquisición de hardware PC, 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 (resultados implementados en 18 municipios).</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>1.8. <b>Implementación de un geoportal; consultoría para el impulso de la IDE provincial</b></p> <p>2.1. <b>Actualización de valores básicos de la tierra urbana y mejoras.</b></p> <p>2.2. <b>Implementación de autoavalúo para casos especiales</b></p> <p>2.3. <b>Verificación clasificación parcelaria urbano / subrural</b></p> <p>2.4. <b>Actualización urbana por medios indirectos, de “unidades territoriales”</b></p> <p>2.5. <b>Actualización de métodos valuatorios, urbano, hacia modelos sustentables</b></p> <p>2.6. <b>Diseño de procedimientos para el mantenimiento efectivo de las valuaciones</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> |



|  |                                       |                     |  |
|--|---------------------------------------|---------------------|--|
| de la DGI  |                                       | aprobados por la UE |  |
| 2.Actualización catastral temática y valuaciones urbanas | <b>USD 320.000</b><br><b>10 meses</b> |                     |  |
| 3.Mejoras en la gestión de tierras fiscales              | <b>USD 260.000</b><br><b>8 meses</b>  |                     |  |
| 4.Fortalecimiento institucional DGI                      | <b>USD 160.000</b><br><b>6 meses</b>  |                     |  |

**Nota.** La Reingeniería y modernización de sistemas de la DGI cuenta con proyecto y TDR elaborados desde 2013 y relativamente vigente hasta 2015, aunque a consideración del consultor y de la UEC deberían revisarse algunos detalles e incorporaciones (menores). La documentación fue elaborada por el área de Sistemas de la DGI y está disponible para su consulta de ser requerida.

## Corrientes

### 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.

Las siguientes tablas presentan los datos básicos a nivel provincial, en lo que refiere a territorio, población, estructura parcelaria y valuaciones, entre otras. Así mismo, se incluyen una serie de indicadores, derivados de los datos básicos.

#### 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 m2 (mejoras) registrados        | 31.422.872 m <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>12</sup> / parcelas edificadas                           | <b>35% más</b>           |
| Tamaño medio de vivienda   | <b>176 m<sup>2</sup></b> |
| Valor medio del m2 de suelo urbano   | <b>\$ 0,038</b>          |
| Valor medio de la ha de suelo rural  | <b>\$ 339</b>            |
| Valor medio del m2 construido  | <b>\$ 43</b>             |
| Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m2 de terreno y 100 m2 cub) | <b>\$ 4.310</b>          |

<sup>12</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.

## Resultados cuestionarios y Diagnóstico preliminar

Para el estudio y diagnóstico de la situación en las provincias se diseñaron cuestionarios sobre la base de una visión de los Catastros, los Registros de la propiedad y los instrumentos tributarios basados en el territorio, con las siguientes características:

- **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.
- **Organismos eficaces y eficientes,** lo que significa marcos normativos modernos, gestión digital, trámites rápidos y seguros, y profesionalización de los recursos humanos.

Los cuestionarios se estructuraron sobre la base de 4 categorías o pilares principales, cuyo desarrollo queda medido por indicadores, los que a su vez poseen una o varias dimensiones de su desempeño. Las categorías o pilares son los siguientes:

- Administración de datos y gestión del organismo catastral.
- Actualización catastral y valuaciones.
- Registro de la propiedad y seguridad jurídica.
- Impuesto inmobiliario y contribución por mejoras.

Los cuestionarios se aplicaron inicialmente en visitas presenciales y con los funcionarios de alto rango de los Catastros, Registros de la Propiedad y direcciones de Rentas provinciales; también fueron remitidas respuestas ampliatorias y demás información por correo electrónico y consultas telefónicas. En casi todos los casos, hubo entrevistas con las áreas responsables de la administración de tierras fiscales. La metodología de análisis siguió el formato o esquema **PEFA**<sup>13</sup>.

---

<sup>13</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.

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.

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 |
|---|------------------------|---------------------|
| <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>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.</p> <p>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.</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                      |                     |

### 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 177.404. La diferencia (37%) exhibe problemas tanto de actualización de superficie cubierta, como igualmente la aparente existencia de urbanizaciones sin las correspondientes altas en el Catastro, aún con la figura de parcelas provisorias o unidades territoriales sin plano aprobado.

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 explicaría en parte el problema de exceso de tierra registrada respecto de la superficie provincial (114%). 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</p> |                        |                     |

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.

En cuanto a la vinculación con los datos del RPI los inconvenientes son mayores aún. 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.

| 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>   |                        |                     |
| <p>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.</p> <p>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.</p> |                        |                     |

| 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                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b>   |                        |                     |

La ley de Catastro es de 1950 y se observó como un aspecto clave 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 públicas</b>  |                        | <b>D+</b>           |
| <i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>  | D                      |                     |
| <i>Política de datos libres</i>   | C                      |                     |
| <b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b><br><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                      |                     |

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

Los valores fiscales de la tierra urbana son de 1983 y se encuentran muy desactualizados. Conforme las estadísticas recopiladas e indicadores construidos, el valor promedio del m<sup>2</sup> de suelo urbano es menor a \$ 1 (0,038), mientras que el valor promedio de las mejoras (construcciones) es \$ 43/m<sup>2</sup>. 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 el Gran Corrientes era \$ 480/m<sup>2</sup>.

Los valores rurales se actualizaron en 2003, 2004 y 2011, pero siguiendo un porcentaje general para toda la provincia, sobre los valores básicos de 1968 (último estudio del valor de la tierra rural). El valor medio de la tierra rural en la base catastral es actualmente de \$ 339/ha.

| 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                      |                     |

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

La actualización de construcciones se lleva adelante por declaraciones juradas en expedientes de mensura, es decir hay bajos niveles de actualizaciones. Hace varios años se realizaron censos parcelarios en algunos municipios, cuyos resultados fueron parciales. No se ejecutan desde hace muchos años procesos de actualización masiva, ni se intercambian periódicamente datos con municipios ni empresas de servicios públicos, como Aguas Correntinas.

La percepción del organismo es que existe una muy alta tasa de mejoras no registradas en el catastro, lo que no pudo corroborarse evaluando la información estadística entregada.

Las parcelas suburbanas son así calificadas por el Catastro, conforme la ley de Catastro y siguiendo parámetros como el tamaño y su potencial para usos intensivos. Este atributo no se mantiene actualizado, salvo a partir de la presentación de un plano, por lo que se estima que actualmente muchas parcelas suburbanas tributan como rurales.

| 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 calidad.</p> <p>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,</p> |                        |                     |

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>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>  | C                      |                     |
| <p>Síntesis de la situación, comentarios principales</p> <p>El organismo no identificó como necesaria una reforma del marco legal, aunque la implementación del Folio Real Electrónico (FRE), intención del organismo, posiblemente sí requeriría cambios en la ley. De igual modo, 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                      |                     |
| <p>Síntesis de la situación, comentarios principales</p> <p>En Corrientes no se exige certificado catastral ante la transferencia de inmuebles, lo que</p> |                        |                     |

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>  |                        |                     |
| <p>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, más seguro y que promovería más eficiencia en la gestión y mayor calidad en los datos, debe considerar que la vinculación de las bases de datos sea en línea.</p> <p>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.</p> <p>El nivel de CUITificación es alto. Se presentan problemas de domicilios en el 20% de las cuentas.</p> <p>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.</p> |                        |                     |

| 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><b>Síntesis de la situación, comentarios principales</b></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 que 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><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. 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>            |

#### Utilización de contribución por mejoras

D

#### Síntesis de la situación, comentarios principales

No se utiliza, a pesar de que existe su previsión en los marcos legales vigentes.

### Resultados entrevistas adicionales

Como información complementaria a los cuestionarios, se realizaron entrevistas a referentes provinciales. Se entrevistaron 13 profesionales en las 4 provincias. Algunos vinculados con el ejercicio independiente de la profesión, otros a organismos gremiales o académicos, como también ex funcionarios.

Se diseñó una entrevista a ser llevada adelante en forma telefónica, apoyando la recolección de información con un formulario en línea (<https://goo.gl/forms/ikgPEJfNI5Tw4toJ2>), estructurado en 11 preguntas/indicadores que siguen los temas centrales desarrollados en los diagnósticos detallados a nivel provincial.

En la provincia de Corrientes 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.

|   |   |
|---|---|
| 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 no es confiable, e incompleta  |
| 3. Los trámites ordinarios del Catastro se resuelven en plazos cortos   | Se destacan ciertas demoras; el trámite normal de visado de una mensura puede ser entre 2 y 5 meses |
| 4. Los puestos claves están cubiertos por profesionales competentes y acordes a la temática   | Alrededor del 70% 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” | Bajo (menos del 30% de percepción positiva)   |
| 6. Grado de percepción sobre que “El Registro de la Propiedad es un organismo moderno y fortalecido (en   | Medio (alrededor del 50% de imagen positiva)  |

|   |   |
|---|---|
| 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   | Se manifiesta demoras para el caso de los trámites normales |
| 8. La consulta de datos dominiales y demás trámites pueden realizarse vía web   | En menos del 30% de los casos                               |
| 9. El impuesto inmobiliario se liquida a partir de datos y valuaciones actualizadas, lo que asegura su equidad                                | En aproximadamente el 40% de los casos                      |
| 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  | 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).

### Plan de Acción Sugerido

Se presenta a continuación la matriz de marco lógico, aplicable para orientar las reformas en la provincia de Corrientes.

Los costos fueron estimados a partir de cálculos realizados por la misma jurisdicción en algunos casos, proyectos con componentes similares ejecutados en el marco del Programa BID AR-1855, precios de mercado para bienes e insumos (como equipamiento, imágenes satelitales, vuelos, servicios profesionales) y valores de consultoría de este tipo para Argentina. En todos los casos, las estimaciones están sujetas al diseño definitivo de los proyectos.

Las acciones sugeridas quedan sujetas a instancias posteriores de análisis y decisión.

### 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 los procesos claves de 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 pública.</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>• 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. Sistema de Información Territorial y fortalecimiento institucional del Catastro</p> | <p>1.1. <b>Diseño general de sistemas, modelos de datos y procesos</b></p> <p>1.2. <b>Adquisición de hardware, redes y software de base</b></p> <p>1.3. <b>Nuevo Sistema de Información Territorial 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>1.5. <b>Migración e integración inicial de datos (sin saneamientos individuales)</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>Implementación de un geoportal; consultoría para el impulso de la IDE provincial</b></p> <p>1.8. <b>Fortalecimiento institucional del organismo catastral: nuevo modelo organizacional, reformas legales, mejora de procesos, política y fuerte desarrollo de recursos humanos, plan de imagen e inserción en la sociedad para usabilidad y participación en su</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>5.Sistema Enlace Rentas-Catastro-Registro y Municipios</p> | <p><b>funcionalidades</b></p> <p>4.2. Equipamiento informático y comunicaciones</p> <p>4.3. Implementación de servicios Web, consultas externas e interfaces con Catastro, Rentas y sistema Enlace</p> <p>4.4. Implementación de Folio Real Electrónico</p> <p>4.5. Escaneo de toda la documentos títulos papel (matrículas y tomos)</p> <p>4.6. Fortalecimiento institucional del organismo: nuevo modelo organizacional, reformas legales, mejora de procesos, política y fuerte desarrollo de recursos humanos, plan de imagen e inserción en la sociedad para revertir cultura de subregistración, integración de los registros municipales</p> <p>4.7. Reformas edilicias para resguardo de documentos</p> <p>5.1. Ampliación alcance actual (algunas funcionalidades) a un esquema completo para toda la gestión tributaria.</p> <p>5.2. Diseño e implementación de un esquema centralizado de BBDDs Catastro, Registro y Rentas, con alternativas para municipios</p> <p>5.3. Implementación de plataforma Web con capacidades geográficas, para consultas, seguimiento de contribuyentes, inicio de trámites, acceso externos, entre otras.</p> <p>5.4. Equipamiento</p> |  |  |
|---|--|--|--|

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 6. Mejoras en la gestión de tierras fiscales  | <b>informático</b><br><br><b>6.1. Sistematización de información de tierras fiscales, digitalización, verificación de usos y ocupaciones, actualización de datos</b><br><br><b>6.2. Estudios de situación y diseño de planes de regularización y uso del suelo</b><br><br><b>6.3. Fortalecimiento tecnológico de la Secretaría de Tierras</b><br><br><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> |  |  |
| <b>ACTIVIDADES</b><br><br>1. Sistema de Información Territorial y fortalecimiento institucional del Catastro<br><br>2. Saneamiento y actualización catastral<br><br>3. Actualización de valuaciones urbanas y rurales<br><br>4. Modernización de los sistemas del Registro de la Propiedad y fortalecimiento institucional del RPI<br><br>5. Sistema Enlace Rentas-Catastro-Registro y Municipios<br><br>6. Mejoras en la gestión de tierras fiscales | <b>PRESUPUESTO Y PLAZOS ESTIMADOS</b><br><br><b>USD 1.050.000</b><br><b>12 meses</b><br><br><b>USD 2.465.000</b><br><b>24 meses</b><br><br><b>USD 350.000</b><br><b>12 meses</b><br><br><b>USD 1.580.000</b><br><b>12 meses</b><br><br><b>USD 500.000</b><br><b>10 meses</b><br><br><b>USD 200.000</b><br><b>8 meses</b>   | Informes de avance de los proyectos y ejecuciones presupuestarias, aprobados por la UE |  |

**Nota.** 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 direcciones. Se encuentra disponible para su, de ser requerida.

## Comparación de indicadores 4 provincias

### Comparación datos y estadísticas provinciales

| Variable | Mendoza | Neuquén | Salta | Corrientes |
|----------|---------|---------|-------|------------|
|----------|---------|---------|-------|------------|

#### Datos básicos provinciales

|                                 |                         |                        |                         |                        |
|---------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Superficie                      | 148.827 km <sup>2</sup> | 94.078 km <sup>2</sup> | 155.488 km <sup>2</sup> | 88.199 km <sup>2</sup> |
| Total de población (2010)       | 1.738.929               | 551.266                | 1.214.441               | 992.595                |
| Población urbana                | 1.406.283               | 505.012                | 1.057.951               | 822.224                |
| Población rural                 | 332.646                 | 46.254                 | 156.490                 | 170.371                |
| Total viviendas urbanas (2010)  | 447.951                 | 152.006                | 237.904                 | 224.882                |
| Total de hogares urbanos (2010) | 481.683                 | 162.081                | 266.230                 | 241.970                |

#### Propiedades registradas en el Catastro, extensión y tipologías

|   |               |     |                 |                 |
|---|---------------|-----|-----------------|-----------------|
| Cantidad de parcelas                          | 665.052       | S/D | 305.591         | 390.738         |
| Parcelas urbanas y suburbanas                 | 560.048       | S/D | 287.488         | 364.432         |
| Parcelas edificadas y PHs                     | 426.289       | S/D | 220.976         | 178.462         |
| Parcelas rurales                              | 105.004       | S/D | 18.103          | 26.306          |
| Total de superficie de tierra registrada (m2) | 9.219.846.213 | S/D | 166.995.484.762 | 101.645.862.142 |
| Superficie de tierra urbana y suburbana (m2)  | 482.659.499   | S/D | 991.834.762     | 18.443.512.142  |
| Superficie de tierra rural (m2)               | 8.737.186.714 | S/D | 166.003.650.000 | 83.202.350.000  |
| Total de m2 cubiertos (mejoras) registrados   | 83.599.128    | S/D | 22.696.785      | 31.422.872      |

## Valuaciones

|   |                   |     |                 |                  |
|---|-------------------|-----|-----------------|------------------|
| Valuación total de propiedades            | \$138.028.844.414 | S/D | \$6.418.171.844 | \$5.527.414.489  |
| Valuación total tierra urbana y suburbana | \$28.629.257.933  | S/D | \$561.529.715   | \$ 695.232.157   |
| Valuación total tierra rural              | \$2.473.664.859   | S/D | \$4.097.192.320 | \$ 2.817.962.654 |
| Valuación total de mejoras                | \$106.572.770.005 | S/D | \$1.759.449.809 | \$2.014.219.677  |

## Datos derivados, indicadores

|  |                      |     |                   |                 |
|--|----------------------|-----|-------------------|-----------------|
| Tierra registrada en el catastro/ superficie provincial                          | <b>6 %</b>           | S/D | <b>107 %</b>      | <b>114%</b>     |
| Viviendas censadas <sup>14</sup> / parcelas edificadas                           | <b>13% más</b>       | S/D | <b>18% más</b>    | <b>35% más</b>  |
| Tamaño medio de vivienda   | <b>196 m2</b>        | S/D | <b>103 m2</b>     | <b>176 m2</b>   |
| Valor medio del m2 de suelo urbano   | <b>\$ 59 / m2</b>    | S/D | <b>\$ 0,57/m2</b> | <b>\$ 0,038</b> |
| Valor medio de la ha de suelo rural  | <b>\$ 2.831 / ha</b> | S/D | <b>\$ 247/ha</b>  | <b>\$ 339</b>   |
| Valor medio del m2 construido  | <b>\$ 1.275 / m2</b> | S/D | <b>\$ 78/m2</b>   | <b>\$ 43</b>    |
| Valor medio de una vivienda tipo en zona urbana (250 m2 de terreno y 100 m2 cub) | <b>\$ 142.250</b>    | S/D | <b>\$ 7.942</b>   | <b>\$ 4.310</b> |

## Recomendaciones

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, técnicas en uso y aspectos culturales de 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 en el plazo convenido un producto que en el corto plazo posibilitará el aumento de la emisión del tributo territorial.

<sup>14</sup>Datos de población, hogar y vivienda: Censo Nacional 2010, ajustados a 2016 conforme índice de crecimiento. Se considera sólo: casas, departamentos y locales no construidos para habitación.

Sin embargo, trabajar 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, se **buscó incorporar algunas innovaciones o aspectos no tradicionales, que aunque más desafiantes, pueden producir efectos más positivos y perdurables**, en línea con el fin manifestado en las matrices de marco lógico: *"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 reformas que se proponen incluyen:

- 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.
- El 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 del 15 al 20%.
- Recomendaciones para recuperar el uso de la **contribución por mejoras** como instrumento para financiar el desarrollo territorial, igualmente de uso generalizado en la región. Del relevamiento, pudo advertirse que las provincias cuentan en su legislación con dicho instrumento, pero no lo utilizan y prácticamente es desconocido por las áreas de Rentas.
- La inclusión de la **tierra pública** en los programas de inversión de este tipo, la que resulta clave para el ordenamiento territorial y productivo, sobre todo en provincias como las visitadas, donde llega a representar casi el 50% del territorio provincial.
- La consideración de **cambios en la estrategias de integración con los municipios**, en la que sean considerados actores igualmente relevantes, en contraposición con el habitual rol de proveerles aplicativos para "que carguen superficie cubierta" en las bases provinciales.
- La inclusión en estos procesos, de largo plazo, de **enfoques modernos** de las instituciones ligadas al territorio, como el necesario perfil multifinalitario, su vinculación con el desarrollo urbano y la apertura de sus estructuras de datos (iniciativas IDEs y open data).<sup>15</sup>

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

---

<sup>15</sup> Making Land Legible - Cadastres for Urban Planning and Development in Latin America", Erba y Piumetto, 2016, Lincoln Institute of Land Policy (disponible en [http://www.lincolninst.edu/pubs/3662\\_Making-Land-Legible-Cadastres-for-Urban-Planning](http://www.lincolninst.edu/pubs/3662_Making-Land-Legible-Cadastres-for-Urban-Planning)).

- **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 permanente”.
- Asegurar que los proyectos tengan un enfoque fuerte hacia la **construcción de capacidades**.<sup>16</sup>

Todas las propuestas de reforma fueron desarrolladas sobre la base del trabajo conjunto y colaboración con los organismos involucrados y sus autoridades, salvo los proyectos de Catastro en la provincia de Neuquén -en los que no pudo contarse con ese apoyo-, por lo que requerirá de su conocimiento y acuerdo.

Por último, muchos aspectos de los estudiados en el presente diagnóstico son comunes a estas y demás provincias. En consecuencia, sería muy positivo prever financiamiento para **acciones transversales o desde el nivel central**, que aborden temas de homogeneización de modelos, procesos claves y desarrollo de capacidades; acciones que podrían ser diseñadas y ejecutadas con los organismos de carácter federal vinculados, como el Consejo Federal del Catastro (CFC) y Consejo Federal de los Registros de la Propiedad Inmueble.

Ejemplos de este tipo de acciones son:

- Evaluar **mayor homogeneización en los modelos de datos del territorio**, incluso considerando recomendaciones internacionales, como el Land Administration Domain Model (LADM - ISO/TC 211).
- Evaluar **mayor homogeneización en los modelos valuatorios**, en consideración que todas las provincias utilizan valores y técnicas diferentes<sup>17</sup>.
- **Construcción de capacidades**, desarrollo de recursos humanos y en especial, de los funcionarios de carrera, para lo cual podrían articularse programas con organismos internacionales en la materia (FIG, LILP, etc.).

<sup>16</sup> Declaración de Aguascalientes", Foro Especial Interregional sobre el desarrollo de políticas de información territorial en las Américas. Publicación 34, Federación Internacional de Agrimensores (FIG), 2004 (disponible en [https://www.fig.net/resources/publications/figpub/pub34/figpub34\\_span.pdf](https://www.fig.net/resources/publications/figpub/pub34/figpub34_span.pdf)).

<sup>17</sup> “Métodos Valuorios en la República Argentina”, 2013, Consejo Federal del Catastro, Argentina.

- Evaluar **plataformas de software, APIs, web services**, entre otras herramientas, que eventualmente puedan ser comunes y de libre disponibilidad para todos los catastros.
- Evaluar **mayor homogeneización en los marcos legales** provinciales en temas de territorio, bajo el marco de la Ley Nacional de Catastro, o bien establecer presupuestos mínimos u orientaciones para las legislaciones locales.
- Considerar la **implementación de un “Sistema de Información Catastral Nacional”** sobre la base de vincular los datos de los catastros provinciales. En este sentido, el CFC ha formulado a nivel de proyecto ejecutivo una propuesta para el “Fortalecimiento Institucional para la Homogeneización de los Datos Catastrales a Nivel Nacional”, que podría ser evaluado.

## II.2. Administración Tributaria

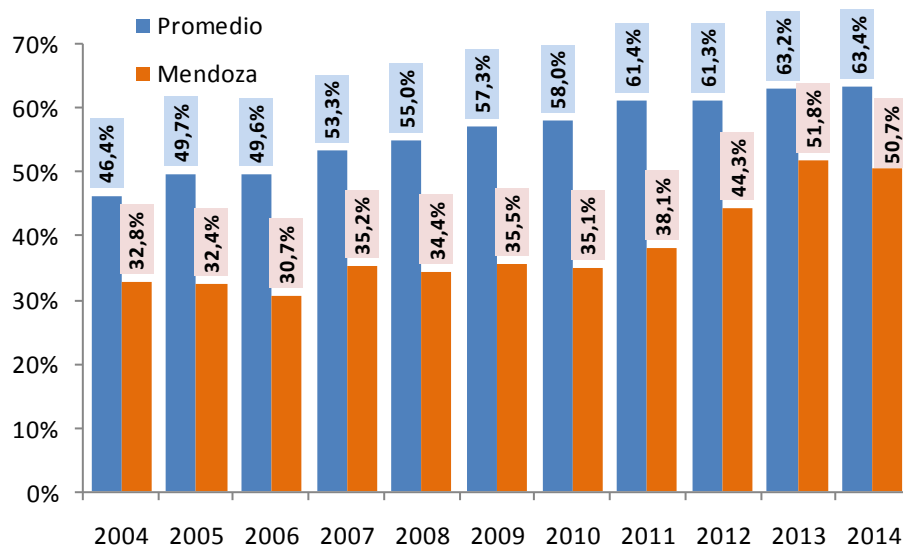
### Mendoza

#### Análisis de Información secundaria

A la hora de intentar caracterizar los fondos propios con los que cuenta la provincia resaltan dos impuestos de cabal importancia, el impuesto a los ingresos brutos (II.BB.) y el impuesto inmobiliario. El impuesto a los II.BB. es el de mayor importancia de todos los impuestos provinciales en cuanto a su nivel recaudatorio aglutinando para 2014 el 63% de los recursos propios para el promedio provincial y el 50% para el caso mendocino. Se vislumbra que el hecho de que Mendoza muestre un porcentaje de recaudación de II.BB. sobre sus ingresos propios menor que la media provincial a lo largo del período una cierta autonomía para las arcas provinciales respecto a dicho tributo. Se destaca, a su vez, cierta tendencia creciente en el valor de este indicador a lo largo del tiempo. En cambio, si se compara la recaudación por II.BB. per cápita se destaca cierto retraso respecto del promedio provincial. Para 2014, Mendoza recaudaría en concepto del presente impuesto 128 pesos por habitante menos que el promedio provincial.

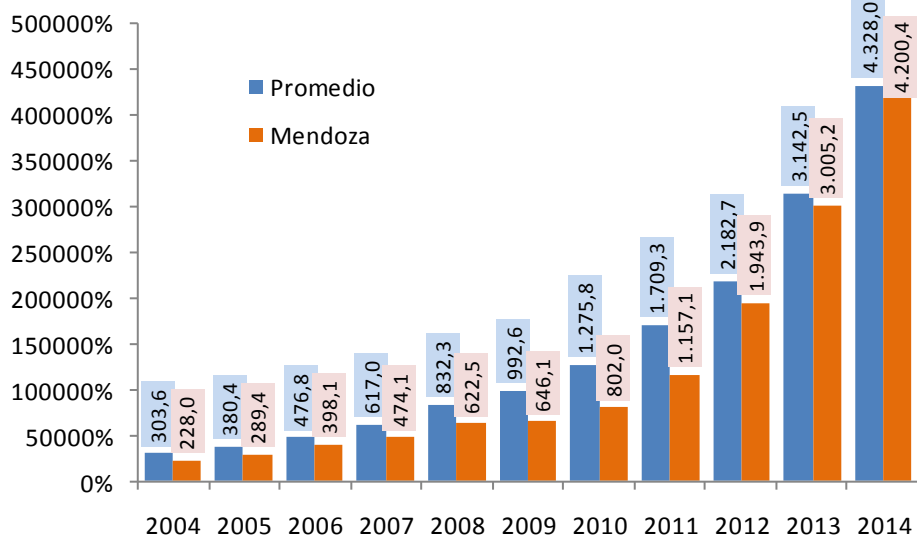
#### Recaudación II.BB. sobre Ingresos Propios (2004-2014)





Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

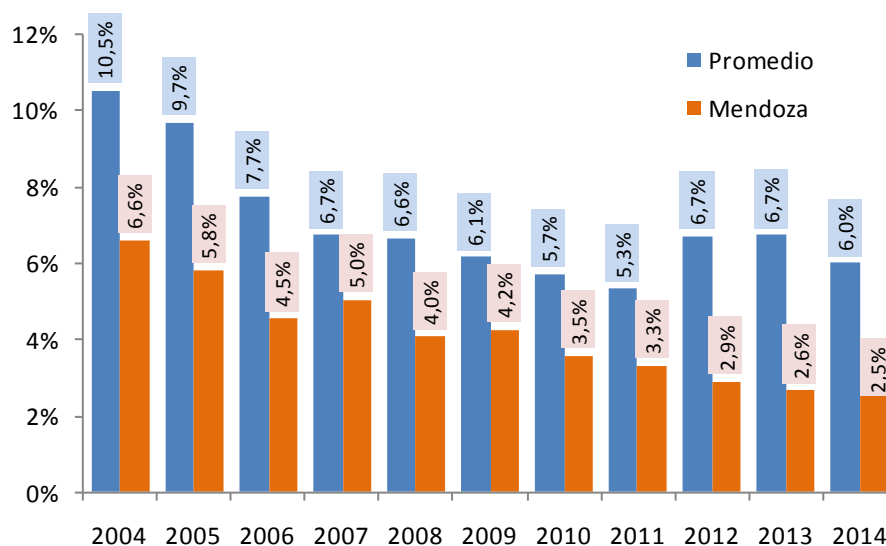
### Recaudación II.BB. per cápita



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

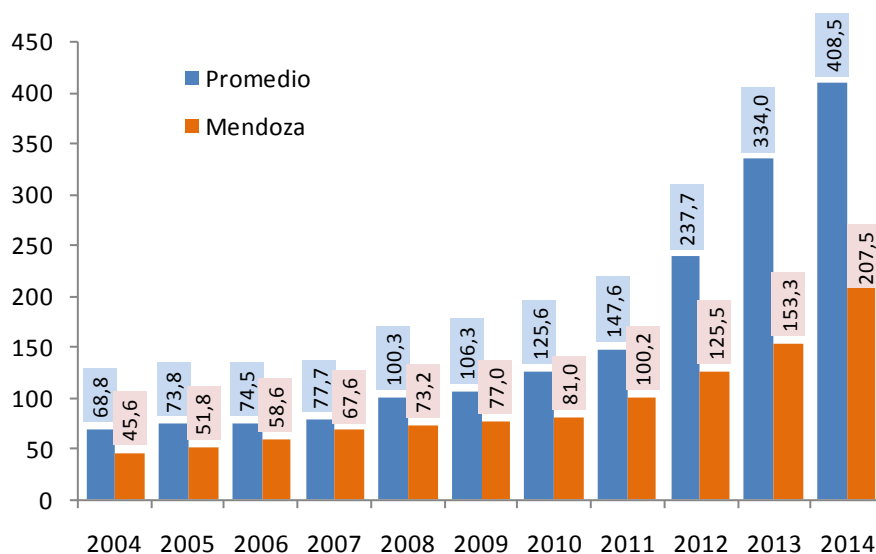
Similares conclusiones pueden desprenderse del cálculo de indicadores análogos para el impuesto inmobiliario, mostrando una menor concentración de los ingresos propios e incluso una tendencia decreciente en el tiempo lo que denota una pérdida de importancia relativa de dicho tributo para las arcas provinciales. En términos de recaudación per cápita nuevamente reluce cierto atraso para el caso mendocino respecto de la media provincial, aún más notorio que para el caso de los ingresos brutos.

#### Recaudación Inmobiliario sobre Ingresos Propios (2004-2014)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

#### Recaudación Inmobiliario per cápita



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

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Mendoza

| Indicadores de desempeño para Mendoza                                 | Metodología de Clasificación | Dimensión I | Dimensión II | Dimensión III | Dimensión IV | Calificación Global |
|---|------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------------|
| <b>1. Funcionamiento General</b>                                      |                              |             |              |               |              |                     |
| <b>Capacidades operativas</b>   | <b>M2</b>                    |             |              |               |              | <b>B</b>            |
| Competencias y Financiamiento   |                              | B           |              |               |              | B                   |
| Instalaciones   |                              |             | B            |               |              | B                   |
| Delegaciones y Receptorías  |                              |             |              | A             |              | A                   |
| Desarrollos informáticos  |                              |             |              |               | C            | C                   |
| <b>2. Recursos Humanos</b>  |                              |             |              |               |              |                     |
| <b>Recursos Humanos</b>   | <b>M2</b>                    |             |              |               |              | <b>B</b>            |
| Dotación, incorporación y carrera administrativa                      |                              | B           |              |               |              | B                   |
| Incentivos por Desempeño  |                              |             | B            |               |              | B                   |
| Capacitación  |                              |             |              | B             |              | B                   |
| <b>3. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas</b> |                              |             |              |               |              |                     |
| <b>Ingresos Brutos</b>  | <b>M2</b>                    |             |              |               |              | <b>B</b>            |
| Registro de Contribuyente   |                              | B           |              |               |              | B                   |
| Grandes Contribuyentes  |                              |             | B            |               |              | B                   |
| Pequeños Contribuyentes   |                              |             |              | C             |              | C                   |
| Administración de agentes de Retención                                |                              |             |              |               | B            | B                   |
| <b>Sellos</b>   | <b>M2</b>                    |             |              |               |              | <b>C+</b>           |
| Gestión   |                              |             | C            |               |              | C                   |

|  |           |   |           |
|--|-----------|---|-----------|
| <i>Registro</i>  |           | B | B         |
| <b>Automotor</b>   | <b>M2</b> |   | <b>B</b>  |
| <i>Gestión</i>   |           | B | B         |
| <i>Registro</i>  |           | B | B         |
| <b>Otros ingresos</b>                                      | <b>M1</b> |   | <b>B</b>  |
| <i>Regalías</i>  |           | B | B         |
| <b>4. 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>                            |           | B | B         |
| <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>5. Relación con el Contribuyente</b>                    |           |   |           |
| <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 muy bueno en general, aunque presenta varios aspectos en los que se observan factores limitantes que necesitan mejorarse. 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>18</sup> se aprecian las siguientes cuestiones. En Ingresos Brutos el desempeño es muy bueno en general (calificación B) en el funcionamiento del Registro (de destaca el aplicativo vía AFIP para las altas, pero la depuración de la base no está automatizada) y en el tratamiento de los Grandes Contribuyentes y Agentes de Retención (se identifica

<sup>18</sup> Se excluyendo el impuesto inmobiliario, que se analiza junto con el funcionamiento del Catastro.

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.

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).

## Productos posibles a financiar en 4 provincias en sus organismos de recaudación, 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<br>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.<br>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>             |  |
| <b>Conectividad</b>                      |  |
| <b>Sistema en Sellos</b>                 | Sistema de liquidación del impuesto de Sellos  |
| <b>Sistema para Regalías</b>             |  |
| <b>Otros</b>                             | Digitalizar base y documentación de Dirección de Personas Jurídicas que permita consultas remotas de DGR sobre sociedades.   |

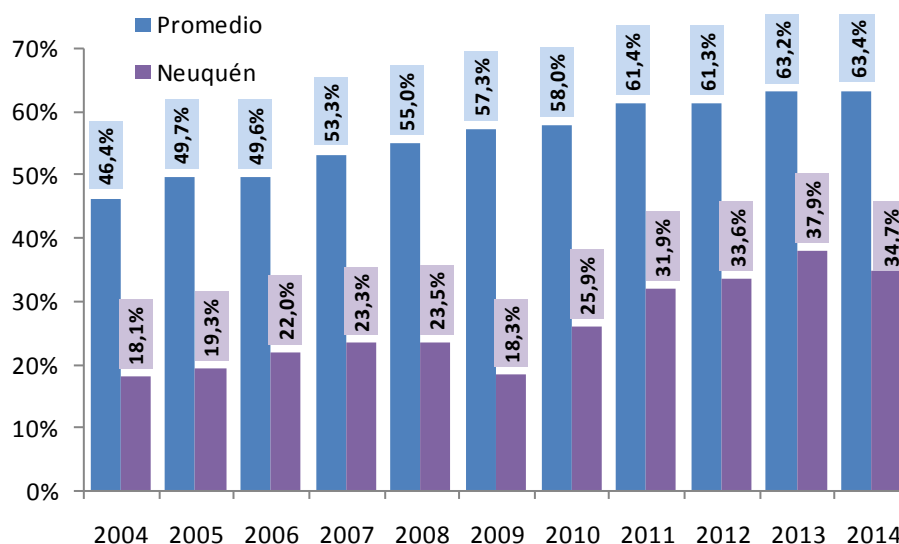
## Neuquén

### Análisis de Información secundaria

A la hora de intentar caracterizar los fondos propios con los que cuenta la provincia resaltan dos impuestos de cabal importancia, el impuesto a los ingresos brutos (II.BB.) y el impuesto inmobiliario. El impuesto a los II.BB. es el de mayor importancia de todos los impuestos provinciales en cuanto a su nivel recaudatorio aglutinando para 2014 el 63% de los recursos propios para el promedio provincial y

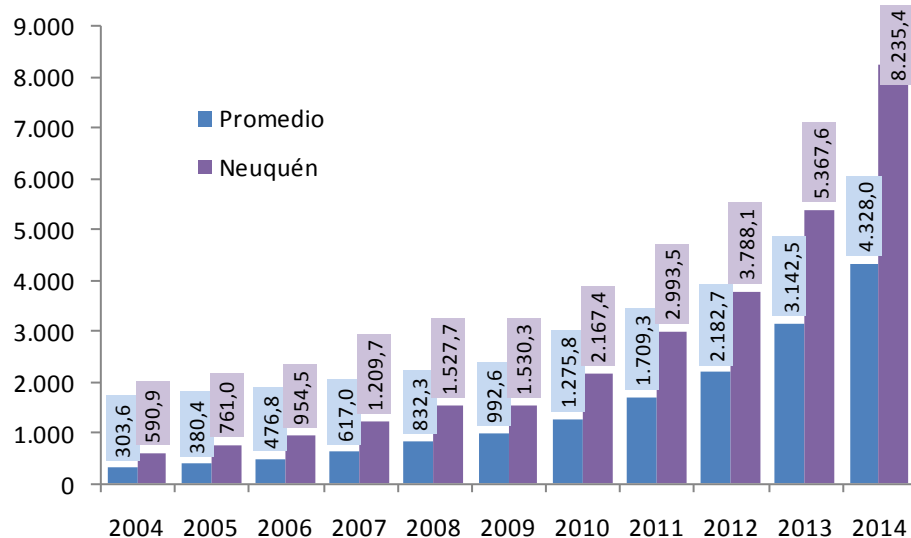
el 35% para el caso mendocino. Se vislumbra que el hecho de que Neuquén muestre un porcentaje de recaudación de II.BB. sobre sus ingresos propios menor que la media provincial a lo largo del período una cierta autonomía para las arcas provinciales respecto a dicho tributo. Se destaca, a su vez, cierta tendencia creciente en el valor de este indicador a lo largo del tiempo. En cambio, si se compara la recaudación por II.BB. per cápita se destaca cierto adelanto respecto del promedio provincial. Para 2014, Neuquén recaudaría en concepto del presente impuesto aproximadamente 3.900 pesos por habitante más que el promedio provincial.

#### Recaudación II.BB. sobre Ingresos Propios (2004-2014)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

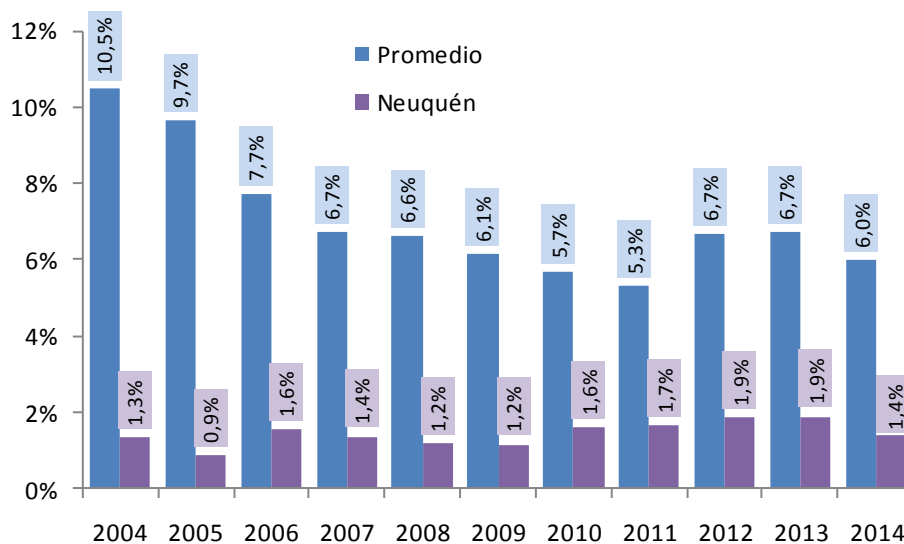
#### Recaudación II.BB. per cápita



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

Similares conclusiones pueden desprenderse del cálculo de indicadores análogos para el impuesto inmobiliario, mostrando una menor concentración de los ingresos propios e incluso una tendencia decreciente en el tiempo lo que denota una pérdida de importancia relativa de dicho tributo para las arcas provinciales. En términos de porcentaje de los ingresos propios se vislumbra que el tributo nunca fue de gran importancia para la provincia bajo análisis. Mientras que en términos de recaudación per cápita reluce cierto atraso para el caso neuquino respecto de la media provincial.

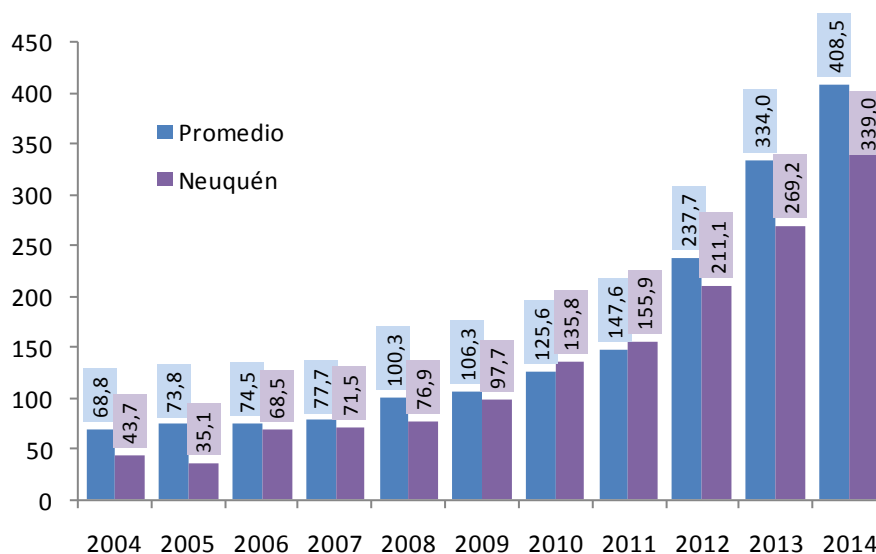
#### Recaudación Inmobiliario sobre Ingresos Propios (2004-2014)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

#### Recaudación Inmobiliario per cápita





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

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Neuquén

| Indicadores de desempeño para Neuquén                                 |           | Metodología de Clasificación | Dimensión I | Dimensión II | Dimensión III | Dimensión IV | Calificación Global |
|---|-----------|------------------------------|-------------|--------------|---------------|--------------|---------------------|
| <b>a. Funcionamiento General</b>                                      |           |                              |             |              |               |              |                     |
| <b>Capacidades operativas</b>   | <b>M2</b> |                              |             |              |               |              | <b>C+</b>           |
| Competencias y Financiamiento   |           |                              | B           |              |               |              | B                   |
| Instalaciones   |           |                              |             | C            |               |              | C                   |
| Delegaciones y Receptorías  |           |                              |             |              | B             |              | B                   |
| Desarrollos informáticos  |           |                              |             |              |               | C            | C                   |
| <b>b. Recursos Humanos</b>  |           |                              |             |              |               |              |                     |
| <b>Recursos Humanos</b>   | <b>M2</b> |                              |             |              |               |              | <b>C+</b>           |
| Dotación, incorporación y carrera administrativa                      |           |                              | B           |              |               |              | B                   |
| Incentivos por Desempeño  |           |                              |             | C            |               |              | C                   |
| Capacitación  |           |                              |             |              | C             |              | C                   |
| <b>c. Determinación y declaración de las obligaciones impositivas</b> |           |                              |             |              |               |              |                     |
| <b>Ingresos Brutos</b>  | <b>M2</b> |                              |             |              |               |              | <b>C+</b>           |
| Registro de Contribuyente   |           |                              | B           |              |               |              | B                   |
| Grandes Contribuyentes  |           |                              |             | D            |               |              | D                   |
| Pequeños Contribuyentes   |           |                              |             |              | C             |              | C                   |
| Administración de agentes de Retención                                |           |                              |             |              |               | 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  |
| <i>Regalías</i>  |           | B | B  |
| <b>d. Fiscalización y Cobranzas</b>                        |           |   |    |
| <b>Fiscalización</b>                                       | <b>M2</b> |   | C  |
| <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> |   | C  |
| <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  |
| <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> |   | C  |
| <i>Planificación Estratégica</i>                           |           | C | C  |
| <i>Planificación Operativa</i>                             |           | C | C  |
| <b>Publicación de Resultados</b>                           | <b>M2</b> |   | C+ |
| <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. 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).

### **Productos posibles a financiar en su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos**

| <b>Neuquén</b>                       |  |
|--------------------------------------|--|
| <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   |

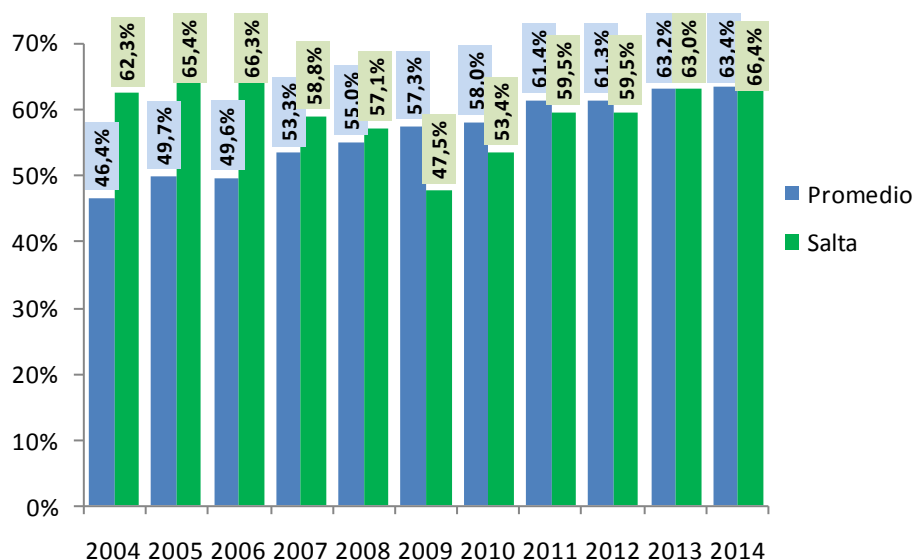
|  |  |
|--|--|
|  | tempranas por demoras e inconsistencias. Automatización de procedimientos. Determinación y control de honorarios. Información para control   |
| <b>Inteligencia Fiscal</b>               | Sistema de Inteligencia Fiscal para detección de casos de riesgo. Automatización de cruce de 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.<br>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>                             |  |

## Salta

### Análisis de Información secundaria

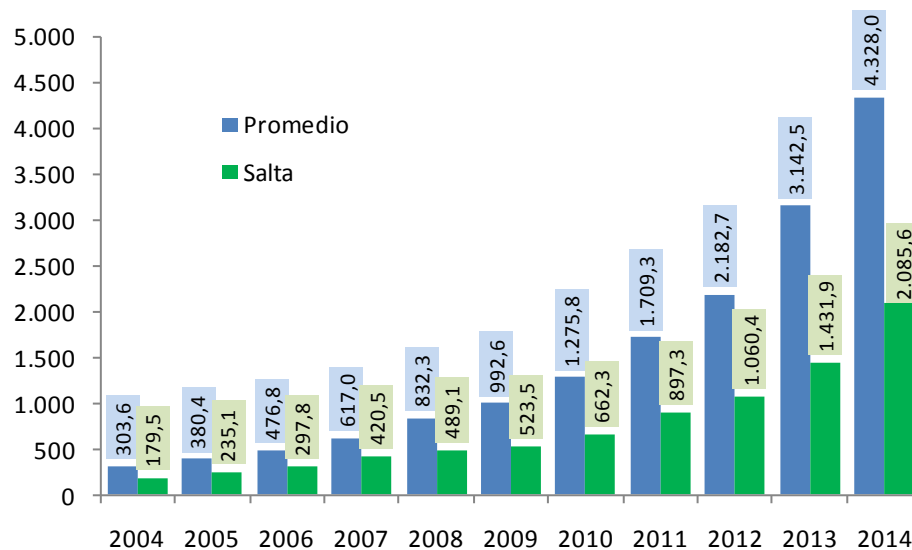
A la hora de intentar caracterizar los fondos propios con los que cuenta la provincia resaltan dos impuestos de cabal importancia, el impuesto a los ingresos brutos (II.BB.) y el impuesto inmobiliario. El impuesto a los II.BB. es el de mayor importancia de todos los impuestos provinciales en cuanto a su nivel recaudatorio aglutinando para 2014 el 63% de los recursos propios para el promedio provincial y el 66% para el caso salteño. Se vislumbra que Salta muestra un porcentaje de recaudación de II.BB. sobre sus ingresos propios similar a la media provincial a lo largo del período. Se destaca, a su vez, cierta tendencia creciente en el valor de este indicador a lo largo del tiempo para el caso promedio, y una estabilidad en el indicador para el caso de Salta (no obstante, con un valle en el año 2009). En cambio, si se compara la recaudación por II.BB. per cápita se destaca un elevado retraso respecto del promedio provincial. Para 2014, Salta recaudaría en concepto del presente impuesto 2.300 pesos por habitante menos que el promedio provincial.

#### Recaudación II.BB. sobre Ingresos Propios (2004-2014)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

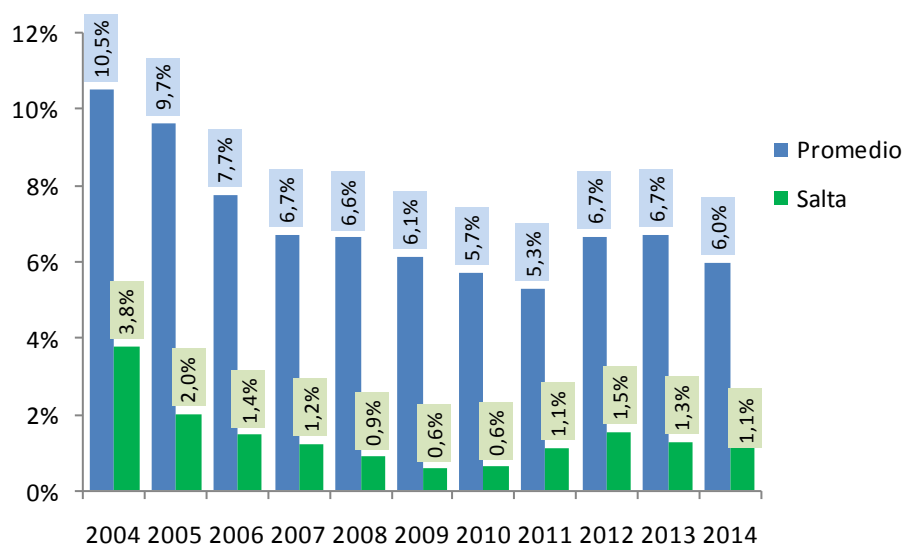
#### Recaudación II.BB. per cápita



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

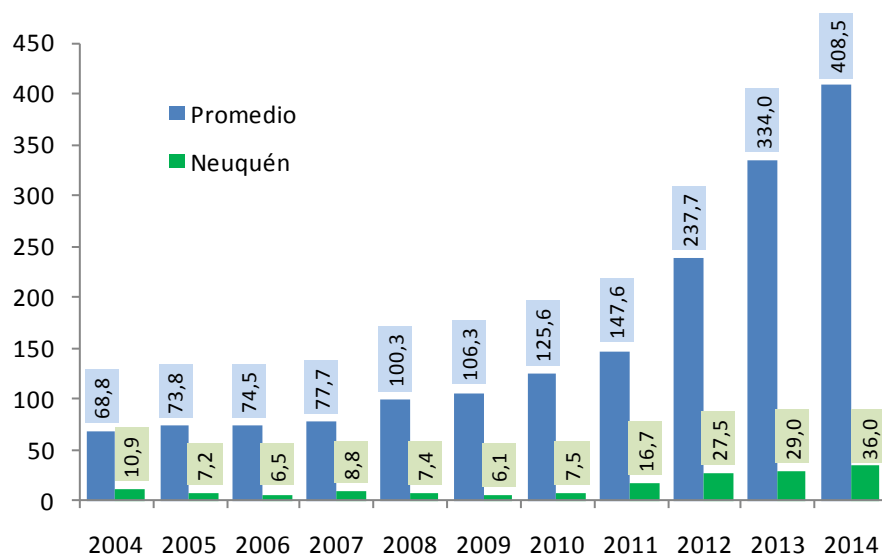
Similares conclusiones pueden desprenderse del cálculo de indicadores análogos para el impuesto inmobiliario, mostrando una menor concentración de los ingresos propios e incluso una tendencia decreciente en el tiempo lo que denota una pérdida de importancia relativa de dicho tributo para las arcas provinciales. En términos de porcentaje de los ingresos propios se vislumbra que el tributo nunca fue de gran importancia para la provincia bajo análisis. Mientras que en términos de recaudación per cápita nuevamente reluce cierto atraso para el caso salteño respecto de la media provincial, tan notorio como el existente para el caso de los ingresos brutos.

### Recaudación Inmobiliario sobre Ingresos Propios (2004-2014)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

### Recaudación Inmobiliario per cápita



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

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

### 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                   |



|  |   |          |
|--|---|----------|
| <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 M2</b>                                     |   | <b>B</b> |
| <i>Planificación Estratégica</i>                           | B | B        |
| <i>Planificación Operativa</i>                             | B | B        |
| <b>Publicación de Resultados M2</b>                        |   | <b>B</b> |
| <i>Recaudación e Incumplimiento</i>                        | B | B        |
| <i>Estudios e Informes</i>                                 | B | B        |

La provincia de Salta presenta un funcionamiento de su administración tributaria muy bueno en general. 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).

### Productos posibles a financiar en su organismo de recaudación, especialmente referidos a la administración tributaria de Ingresos Brutos y Sellos

#### Salta

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Desarrollos Informáticos</b> | Fortalecimiento del Sector de Desarrollos Informáticos.<br>Que incluya un proceso de mejora en la gestión de proyectos nuevos, del mantenimiento de las aplicaciones y resolución de requerimientos.<br>Capacitación Incorporación de Métricas. Mejores prácticas. Fortalecer |
|---------------------------------|---|

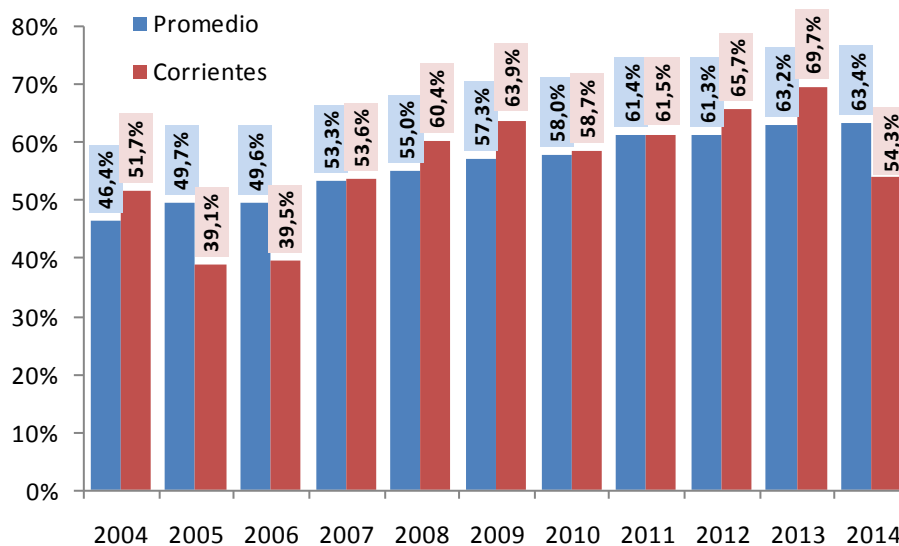
|                              |  |
|------------------------------|--|
| <b>Atención al público</b>   | con capital humano las actividades de programación y testing   |
|                              | Sistema que permita registrar cada transacción que realiza el ciudadano con el organismo recaudador (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.<br>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  |

## Corrientes

### Análisis de Información secundaria

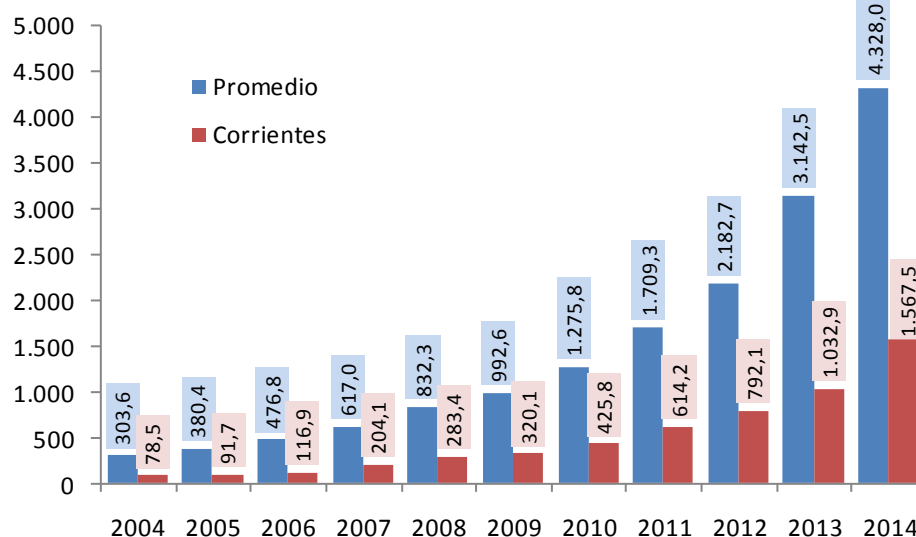
A la hora de intentar caracterizar los fondos propios con los que cuenta la provincia resaltan dos impuestos de cabal importancia, el impuesto a los ingresos brutos (II.BB.) y el impuesto inmobiliario. El impuesto a los II.BB. es el de mayor importancia de todos los impuestos provinciales en cuanto a su nivel recaudatorio aglutinando para 2014 el 63% de los recursos propios para el promedio provincial y el 54% para el caso correntino. Se vislumbra que el hecho de que Corrientes muestre un porcentaje de recaudación de II.BB. sobre sus ingresos propios menor que la media provincial constituye de alguna forma una “anomalía” puesto que en general suele mostrar valores levemente mayores. Se destaca, a su vez, cierta tendencia creciente en el valor de este indicador a lo largo del tiempo. En cambio, si se compara la recaudación por II.BB. per cápita se destaca cierto retraso respecto del promedio provincial.

### Recaudación II.BB. sobre Ingresos Propios (2004-2014)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

### Recaudación II.BB. per cápita

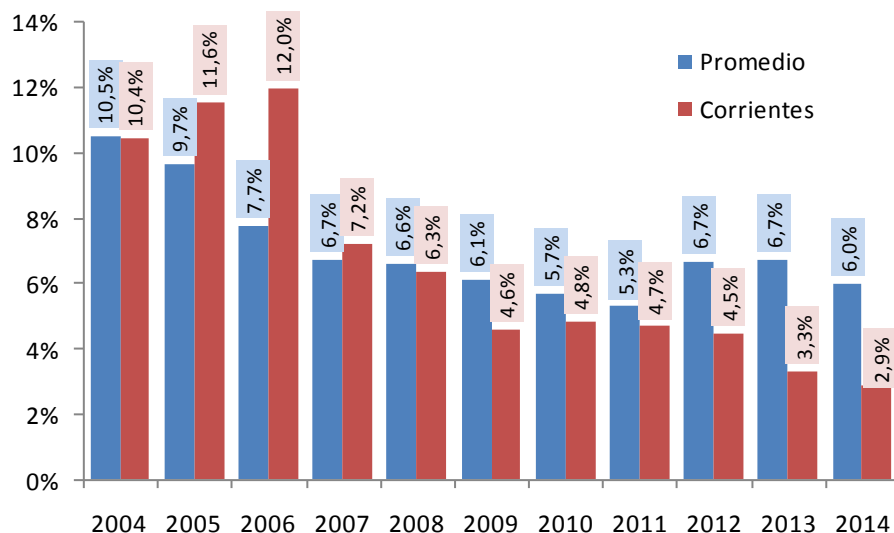


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

Similares conclusiones pueden desprenderse del cálculo de indicadores análogos para el impuesto inmobiliario, mostrando una menor concentración de los ingresos propios e incluso una tendencia

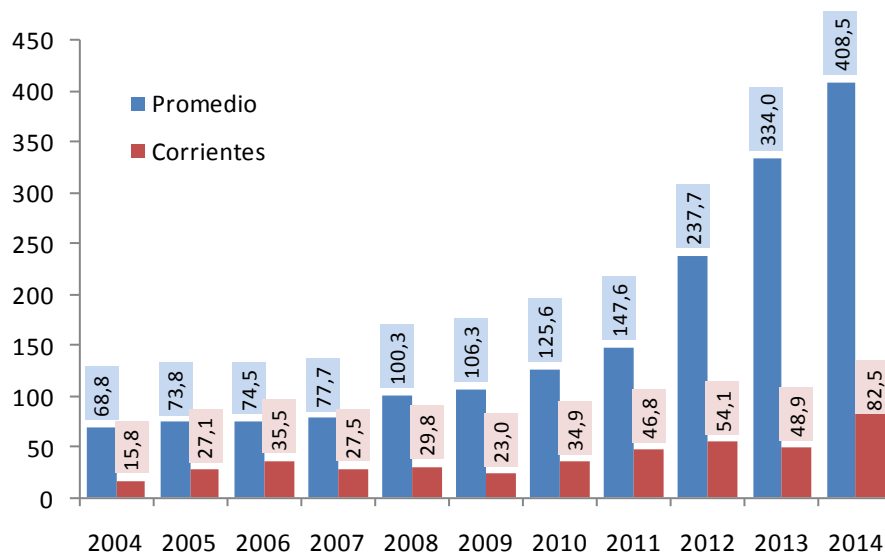
decreciente en el tiempo lo que denota una pérdida de importancia relativa de dicho tributo para las arcas provinciales. En términos de recaudación per cápita nuevamente reluce cierto atraso para el caso correntino respecto de la media provincial, aún más notorio que para el caso de los ingresos brutos.

### Recaudación Inmobiliario sobre Ingresos Propios (2004-2014)



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

### Recaudación Inmobiliario per cápita



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

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

### Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Corrientes

| Indicadores de desempeño para Corrientes                       | 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                                     |                              | 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                   |

|  |           |   |           |
|--|-----------|---|-----------|
| <i>Cobranza Coactiva</i>                                   |           | B | B         |
| <b>e. Relación con el Contribuyente</b>                    |           |   |           |
| <b><i>Vínculo con el Contribuyente</i></b>                 | <b>M2</b> |   | <b>B+</b> |
| <i>Autogestión</i>   |           | A | A         |
| <i>Atención al Público</i>                                 |           | B | B         |
| <i>Cultura Tributaria</i>                                  |           | B | B         |
| <b>f. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b> |           |   |           |
| <b><i>Planeamiento</i></b>                                 | <b>M2</b> |   | <b>B</b>  |
| <i>Planificación Estratégica</i>                           |           | B | B         |
| <i>Planificación Operativa</i>                             |           | B | B         |
| <b><i>Publicación de Resultados</i></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. 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 excelente (calificación A) en el funcionamiento del Registro y en el tratamiento de los Agentes de Retención (cuentan con sistema 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).

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).

## 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> |
|----------------------------|---|

## III. Administración Financiera y Sistemas Conexos

### Introducción

En un análisis global se puede observar que las provincias relevadas presentan similares problemas en torno a la administración financiera gubernamental. Esto es lógico, dado que la administración financiera se entiende como un sistema orientado a la captación de recursos y aplicación de gastos, que se nutre de normas, procesos y procedimientos e insumos humanos, materiales y financieros.

El análisis realizado para el proyecto de consultoría se basa en esos componentes del sistema de administración financiero para evaluar las principales dificultades que se generan en las provincias.

En este sentido, los componentes del proyecto se definen en torno a normativa, procesos y procedimientos e insumos materiales y recursos humanos.

El componente de fortalecimiento normativo, se orienta a completar los déficits que presentan las provincias en sus desarrollos normativos, capacitación y divulgación de buenas prácticas

internacionales. Sólo en el caso de Salta es necesaria una intervención normativa para poder reemplazar la antigua ley de contabilidad. En el resto de las provincias, en función de lo determinado con los indicadores normativos, se propone renovar la administración en temas de contabilidad internacional.

El componente fortalecimiento de sistemas informáticos trabaja sobre el principal insumo en el siglo 21 de cualquier administración. Aspira a completar los sistemas en desarrollo y reemplazar aquellos que obstaculizan el camino de la gestión e información financiera gubernamental. En los casos observados, Salta es la única provincia que necesita un cambio absoluto del sistema. La provincia pretende actualizar su actual enlatado por una versión más nueva del mismo. Sin embargo, se observa un gran riesgo en esta acción. El sistema no cuenta con las especificidades propias de la administración pública. Siguiendo esta línea se recomienda a la Provincia que adopte algún sistema Provincial o Nacional (por ejemplo el SUAF Cordobés o el E-SIDIF nacional). La misma situación se presenta con el sistema de gestión de personal, Meta 4. Existen otros sistemas, de código abierto, que pueden ser adaptados a las realidades provinciales. Se espera también que se puedan desarrollar módulos incorporados a los sistemas provinciales que complementen las necesidades de los sistemas de presupuesto, crédito público, tesorería y gestión de bienes.

El componente fortalecimiento institucional, contempla un refuerzo en procesos y procedimientos como consecuencia de las nuevas implementaciones de sistemas informáticos, con el objeto de reducir la mala burocracia y el excesivo uso del papel mediante tecnologías de información y comunicación.

En cuanto al recurso humano como insumo en el esquema SIAF, se prevén capacitaciones y entrenamiento a través de otros componentes.

Dejando de lado el análisis transversal del SIAF, se propone trabajar concretamente con los sistemas presupuestarios provinciales a través del componente fortalecimiento de la programación presupuestaria. En función de los desvíos “planificación – ejecución” y la necesidad de acercarnos a una medición por resultados, el componente interviene para acompañar el diseño de nuevas redes programáticas y orientar la gestión a resultados.

Si nos concentramos en el sistema de tesorería, el FUCO funciona en todas las provincias en detrimento de la CUT. Se observa la conveniencia normativa y procedimental de que por el momento las provincias mantengan ese criterio.

El sistema de contabilidad, integrador por excelencia, será trabajado en forma conjunta con el componente de desarrollo informático.

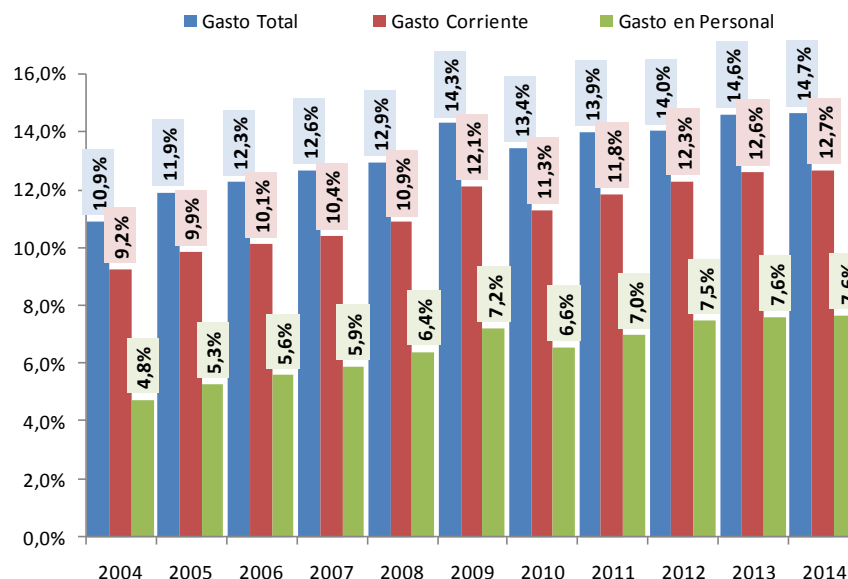
## **Análisis de información secundaria**

### **Erogaciones Provinciales – Consolidado Nacional**



Si se analiza la evolución de la intervención estatal de los gobiernos provinciales en sus respectivas economías para el período 2004-2014, 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.

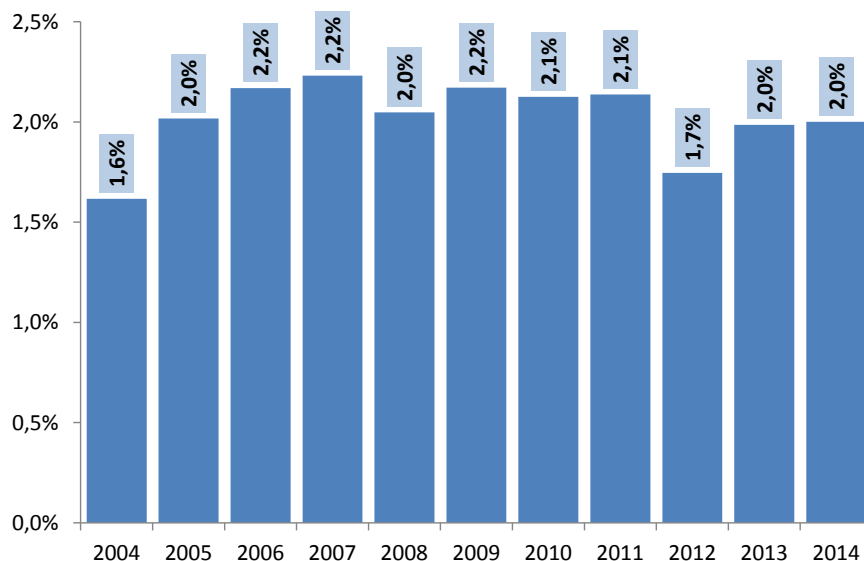
### Evolución de Erogaciones del Consolidado Provincial en términos del PIB (2004-2014)



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 1,6% del PIB y su valor máximo (2,2%) en tres oportunidades. A su vez no presentó una volatilidad grande en el período.

### Evolución del Gasto de Capital para el Consolidado Provincias (2004-2014)



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

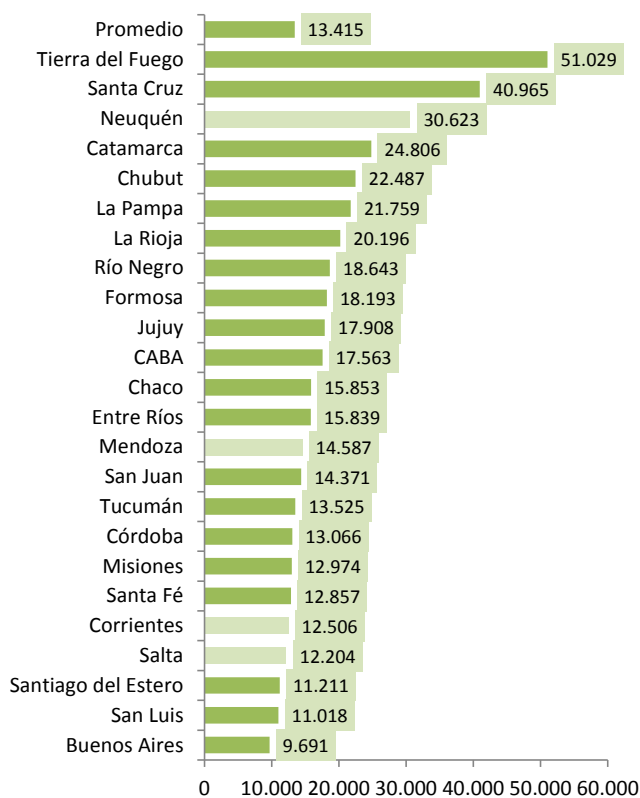
## Erogaciones Provinciales – por regiones y provincias

Para el año 2014 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

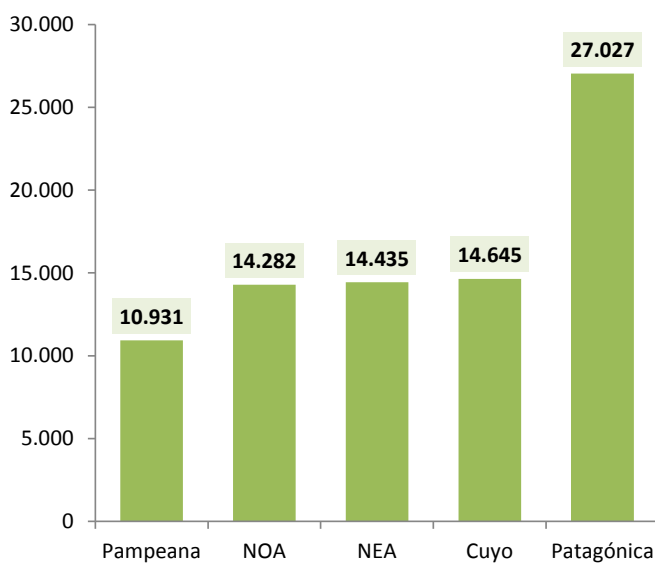
Una provincia promedio en 2014 presentó un gasto corriente promedio de 13.415 pesos per cápita. Existieron no obstante provincias que evidenciaron niveles superiores en dicha variable, como por ejemplo Tierra del Fuego (51.029 pesos por habitante), Santa Cruz (40.965) y Neuquén (30.623). Por otro lado, las jurisdicciones que al contrario mostraron un menor valor en el presente rubro fueron las de Buenos Aires (9.691 pesos per cápita), San Luis (11.018), Santiago del Estero (11.211), Salta (12.204) y Corrientes (12.506). Finalmente Mendoza cierra el grupo de las provincias focalizadas con 14.587 pesos por habitante. 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 13.000 pesos por habitante a las demás regiones. Por su parte, NOA, NEA y Cuyo se mantienen en valores similares entre sí por encima de los 14.000 pesos per cápita. Finalmente, la región Pampeana con 10.931 pesos por habitante se encuentra más rezagada respecto de las demás regiones del país.

### Gasto Corriente per cápita por provincia (2014)



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

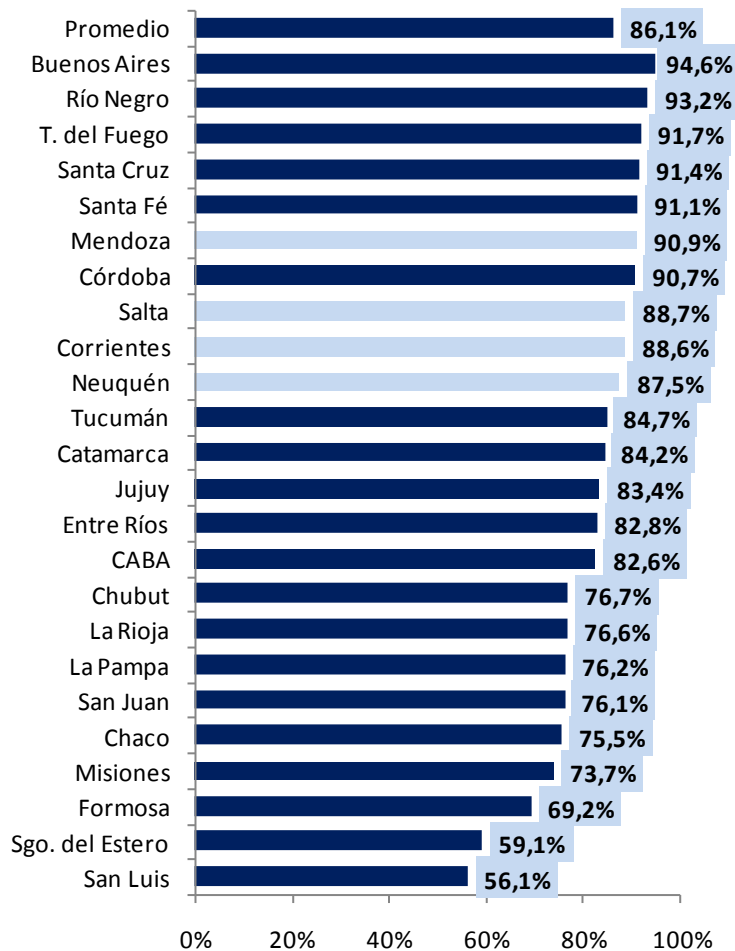
### Gasto corriente per cápita por región (2014)



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

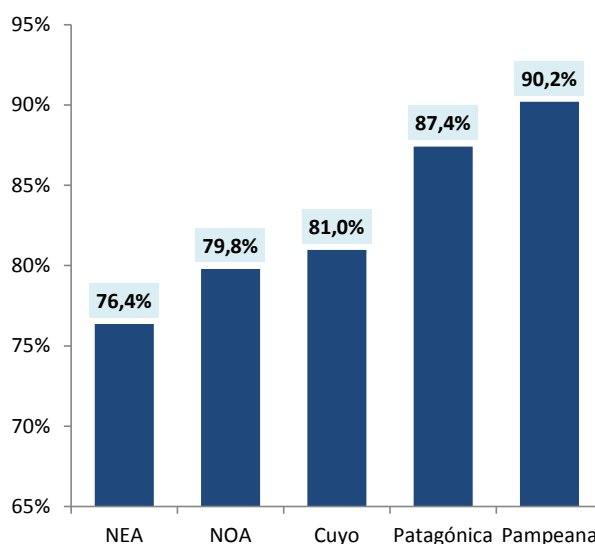
Una manera alternativa de dimensionar la relevancia del gasto corriente en los diferentes presupuestos de los gobiernos subnacionales consiste en medirlo en términos del Gasto totales. Se obtienen conclusiones similares al caso anterior encontrando al tope de la lista a jurisdicciones como Tierra del Fuego o Santa Cruz y al cierra a jurisdicciones como Santiago del Estero y San Luis. Si resulta llamativo el caso bonaerense que se constituye como la jurisdicción que mayor porcentaje de su presupuesto destina a erogaciones corrientes con un 94,6% del mismo. Junto a los tres gobiernos subnacionales mencionados, las provincias de Río Negro, Santa Fe, Mendoza y Córdoba 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 Salta, Corrientes y Neuquén. 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 76,4%.

#### **Gasto Corriente como % del Gasto Total (2014)**



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

### Gasto Corriente como % del Gasto Total por región (2014)

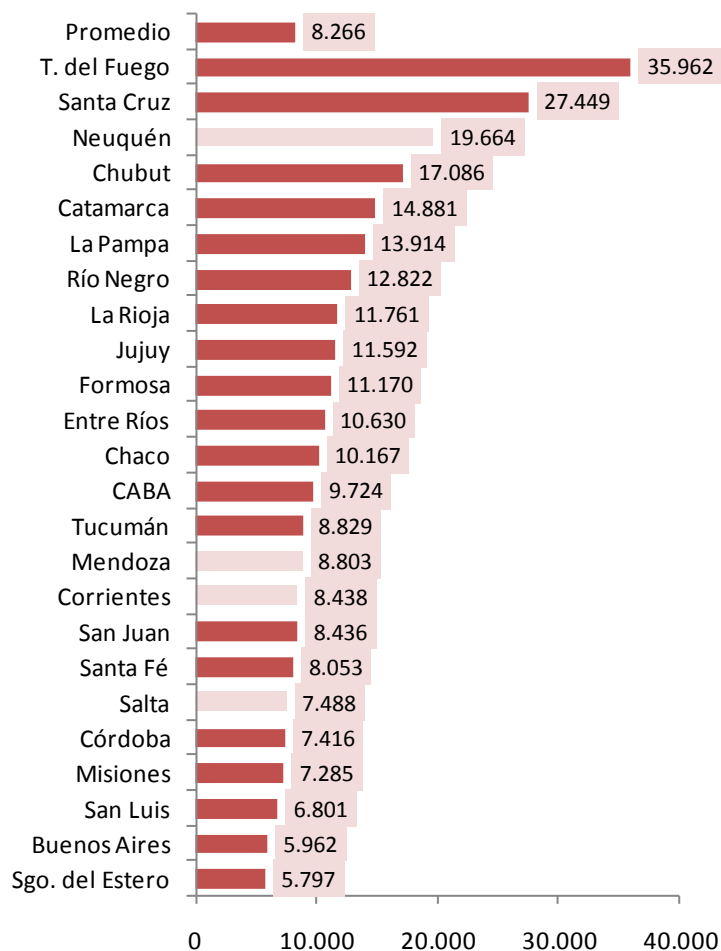


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. y Ctas. Especiales).

### Gasto en Personal

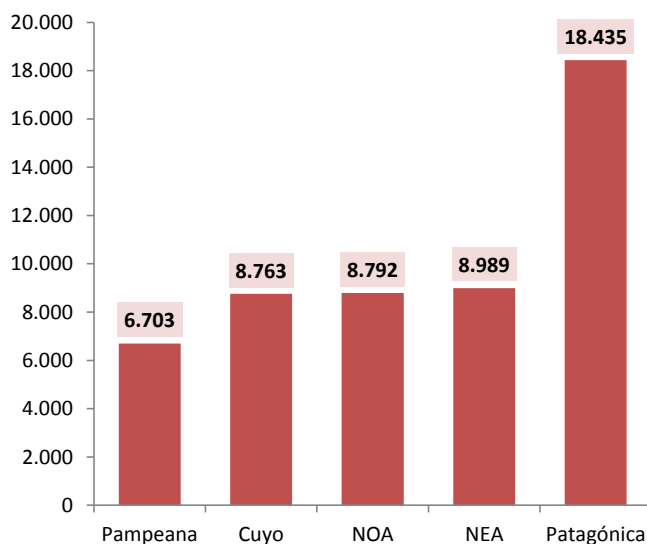
Similares conclusiones en cuanto a la disparidad provincial emergen al considerar el gasto en personal per cápita. En este caso, el gasto de una provincia promedio es de unos 8.226 pesos por habitante. Mientras que, las provincias con un presupuesto más elevado en dicho rubro son las patagónicas, destacándose Tierra del Fuego (35.962 pesos per cápita), Santa Cruz (27.449 pesos per cápita), Neuquén (19.664 pesos per cápita) y Chubut (17.086 pesos per cápita). A su vez, los gobiernos subnacionales que relucen como más austeros bajo esta consideración consisten en Misiones (7.285 pesos per cápita), San Luis (6.801 pesos per cápita), Buenos Aires (5.962 pesos per cápita) y Santiago del Estero (5.797 pesos per cápita). De las jurisdicciones bajo estudio, tres (Mendoza, Corrientes y Salta) se encuentran en torno al promedio provincial y la ya mencionada Neuquén se perfila como una jurisdicción de elevado gasto. A nivel de regiones la Patagonia es ampliamente la jurisdicción líder en el rubro a gastar 18.435 pesos per cápita en personal, más de 9.500 pesos por habitante más que su sucesora (el NEA). La región pampeana es la que obtiene a su vez el valor más bajo con 6.703 pesos por habitante destinados con tal fin.

### Gasto en Personal per cápita por provincia (2014)



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 (2014)

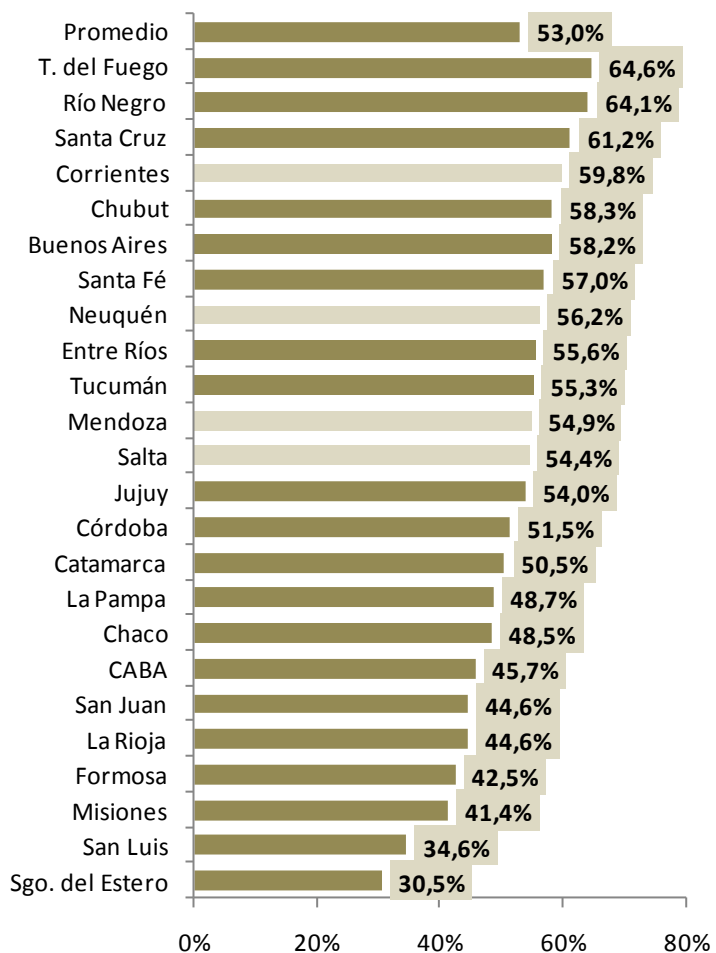


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

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% al pago de remuneraciones, es decir, más de la mitad de sus gastos. Al tope de la lista figuran Tierra del Fuego, Río Negro y Santa Cruz, todas encima del 60% y San Luis y Santiago del Estero son las que exhiben guarismos de menor cuantía por debajo del 35%. Dentro de las provincias focalizadas Corrientes es la de mayor valor en torno al 60%, sucedida (en orden) por Neuquén, Mendoza y Salta con valores entre 54% y 56% similares a los del promedio provincial

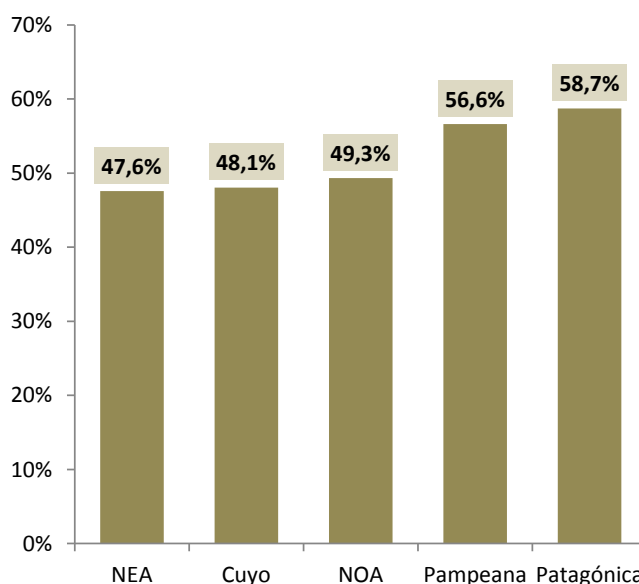


**Gasto en Personal como % del Gasto Total (2014)**



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 (2014)

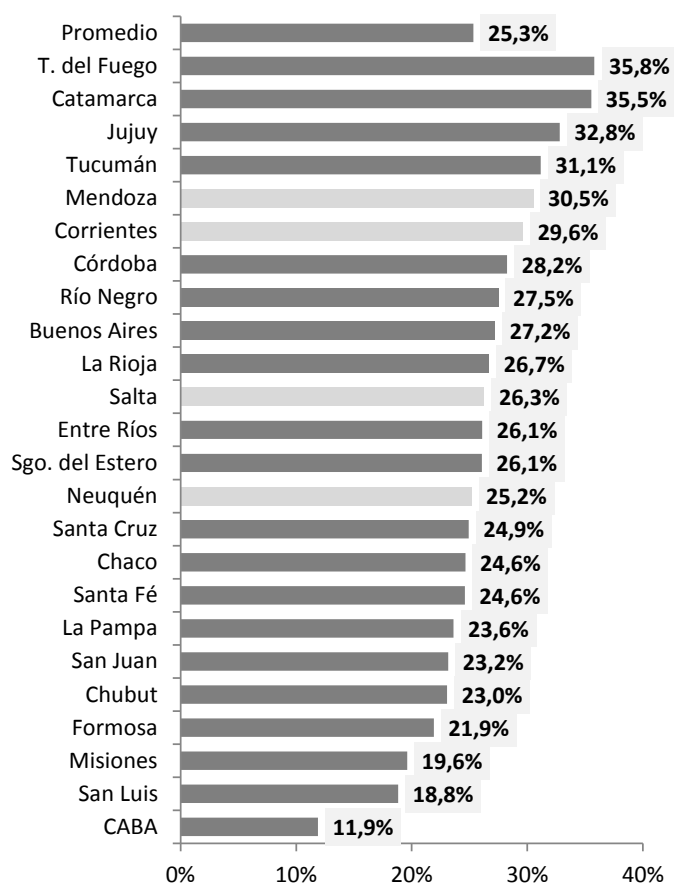


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Gasto en Administración

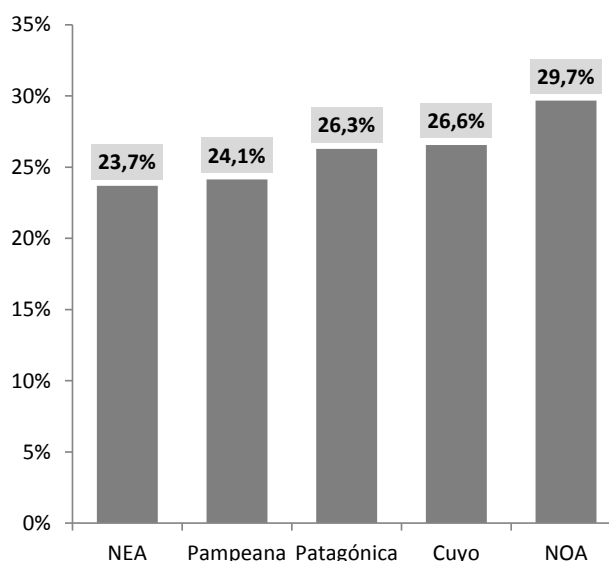
Si se analiza el gasto por finalidad y función uno de los rubros a destacar concierne al denominado “Administración” que permite cuantificar el costo que posee hacer funcionar el Estado Provincial. Analizado como porcentaje del gasto total se observa que una provincia promedio destina un cuarto de sus gastos a erogaciones de éste tipo (25,3%). Tierra del Fuego, Catamarca, Jujuy, Tucumán y Mendoza 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 menor al 20%. Mendoza y Corrientes son las que más recursos finiquitan (ambas jurisdicciones cercanas al 30%), y Salta y Neuquén está algo más atrasadas y cercanas al promedio provincial. Desagregando dichos números por región se observa que el NOA es el que más presupuesto destina a la administración pública con valores cercanos al 30%, mientras que Cuyo y la Patagonia están próximas al promedio provincial y el NEA y la región pampeana algo por debajo (24% aproximadamente).

### Gasto en Administración como % del Gasto Total



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

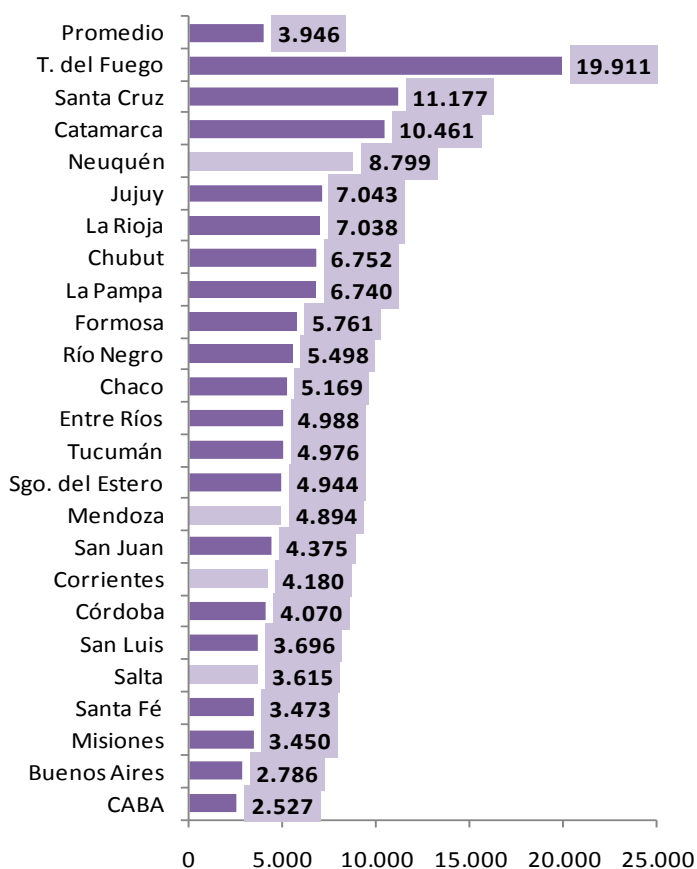
### Gasto en Administración como % del Gasto Total (2014)



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

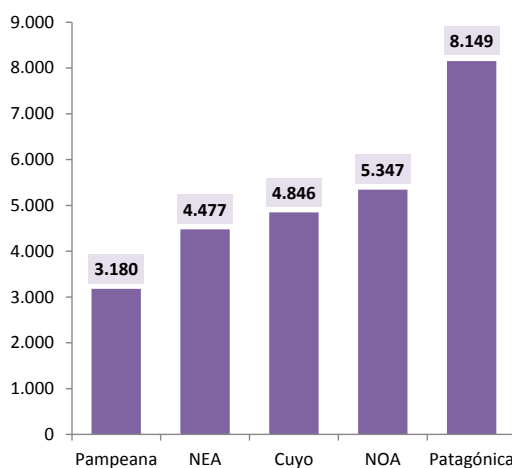
Dichos valores en montos por habitantes reflejan que una provincia promedio destinó en 2014 3.946 pesos por habitantes a este fin, mientras que las que más gastaron fueron Tierra del Fuego, Santa Cruz y Catamarca (con 19.911 pesos por habitante, 11.177 pesos y 10.461 pesos cada una). Buenos Aires y CABA a su vez relucen como las jurisdicciones de menor costo en ambos casos por debajo de los 3.000 pesos per cápita. Dentro de las jurisdicciones focalizadas Neuquén es la de mayor gasto (con 8.799 pesos por habitante) sucedida más lejos por Mendoza (4.894), Corrientes (4.180) y Salta (3.615). A nivel regional la Patagonia es la que se ubica más alto destinando a la Administración 8.149 pesos por habitante, le suceden NOA (5.347), Cuyo (4.846), NEA (4.477) y Pampeana (3.180).

### Gasto en Administración per cápita por provincia (2014)



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 (2014)

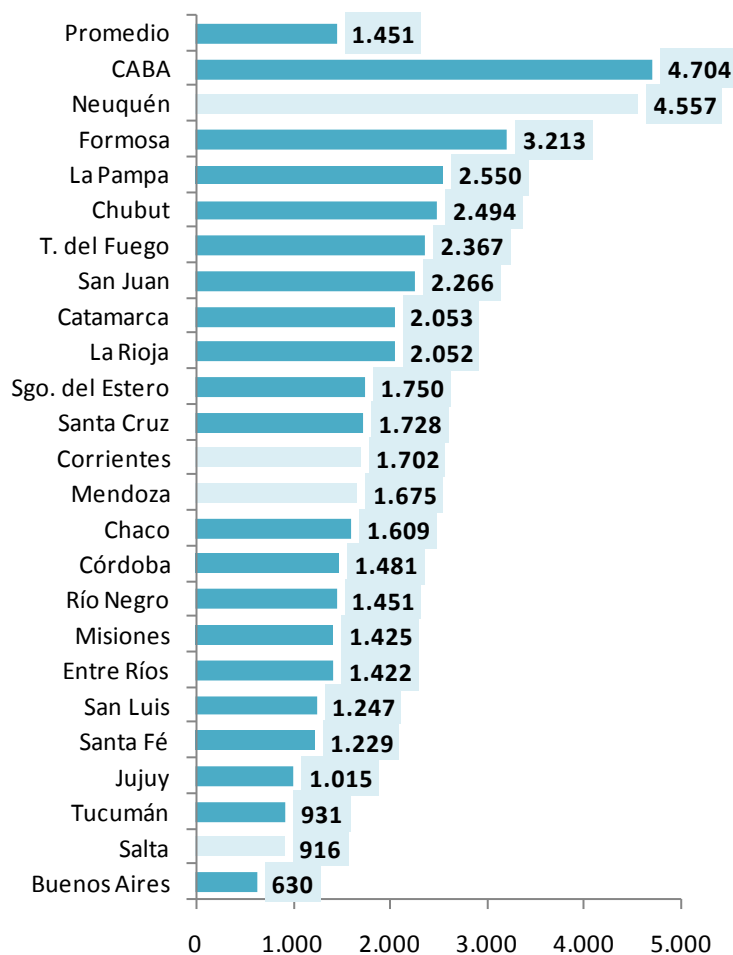


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

### Otros Conceptos de Gasto per cápita

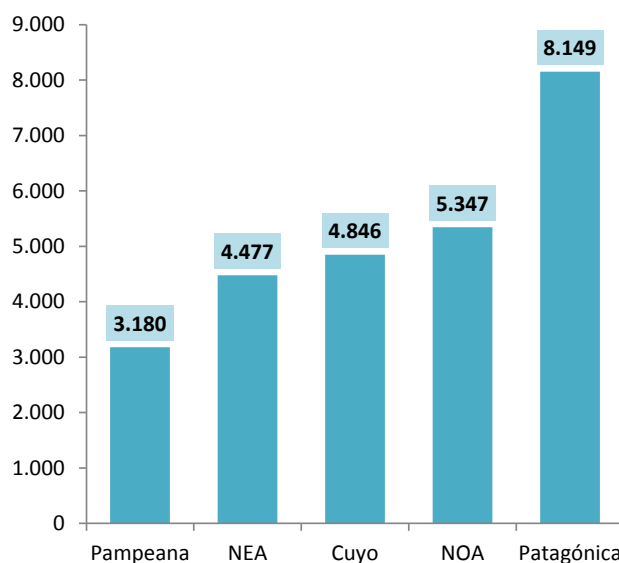
Una provincia promedio gastó en bienes y servicios por habitante 1.451 pesos. Las líderes en el rubro fueron CABA y Neuquén, ambas con valores elevados en comparación con las demás jurisdicciones por encima de los 4.500 pesos per cápita mientras que Tucumán, Salta y Buenos Aires no superan los 1.000 pesos por habitante. De las provincias focalizadas no mencionadas, Corrientes gasta 1.702 pesos por habitante y Mendoza 1.675.

### Gasto en Bienes y Servicios per cápita (2014)



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 (2014)

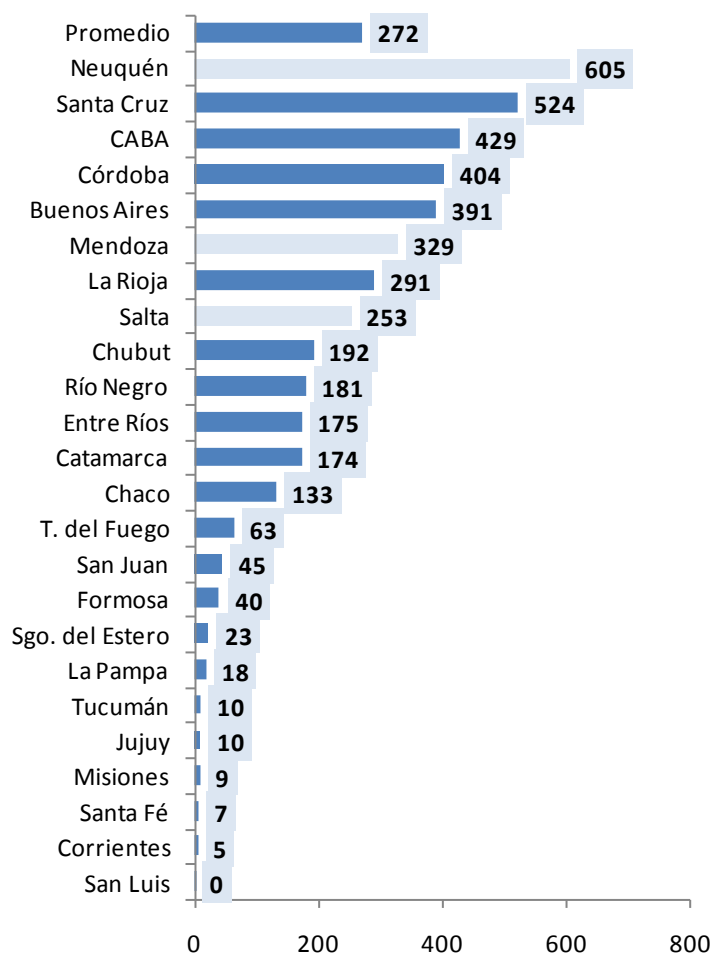


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

En lo referente a los gastos en intereses de la deuda por habitante, en 2014 una provincia promedio destinó 272 pesos por habitante a tal fin. Neuquén con 605 pesos per cápita fue la líder, sucedida por Santa Cruz (524), CABA (429) y Córdoba (404). Como contrapartida, Tucumán, Jujuy, Misiones, Santa Fe, Corrientes y San Luis destinaron menos de 10 pesos por habitante. De las provincias focalizadas no mencionadas, Mendoza gasta 329 pesos per cápita y Salta 253. A nivel regional las regiones patagónica y pampeana son las que más fondos destinan al pago de intereses con 336 y 334 pesos per cápita cada una, le sigue Cuyo con 211, NOA con 104 y NEA con 48.

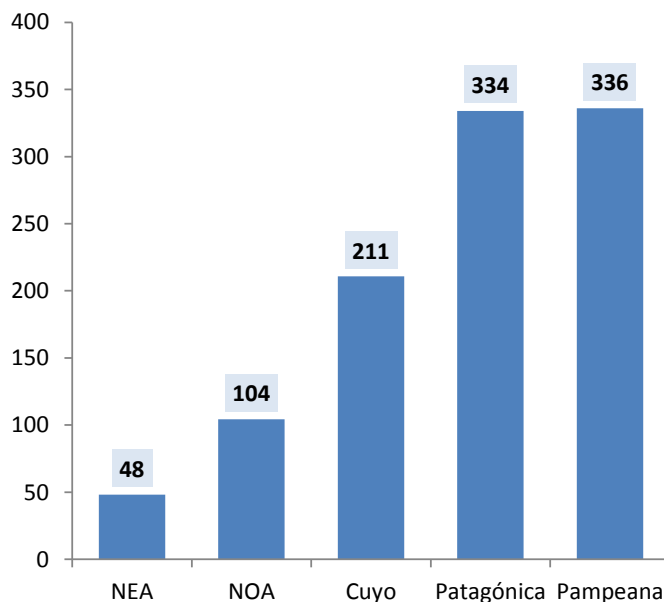


### Gasto en Intereses per cápita (2014)



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

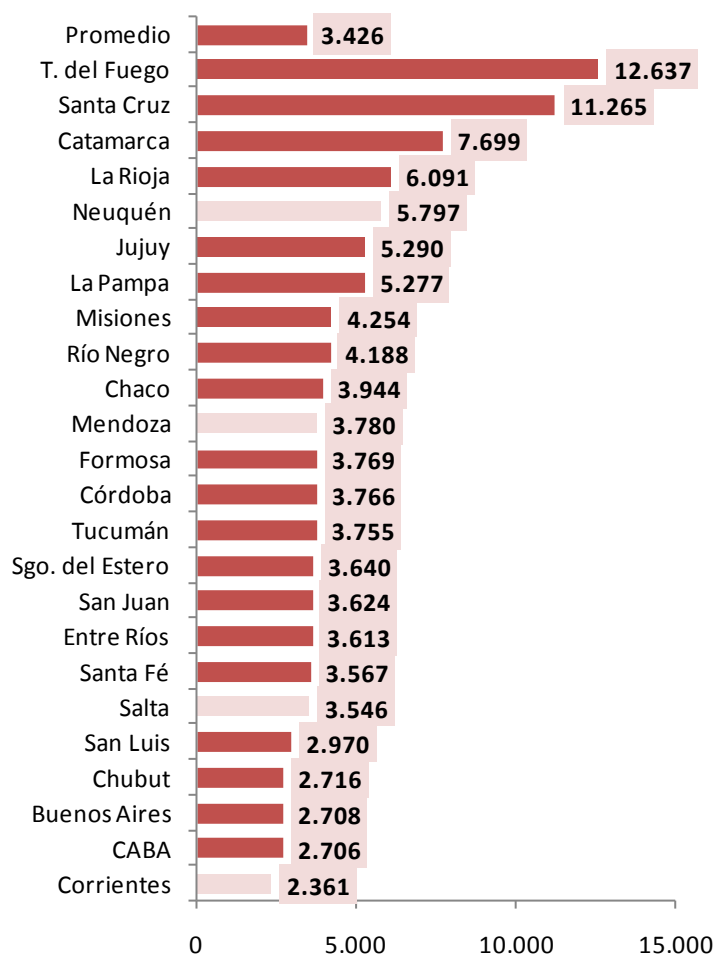
### Gasto en intereses per cápita por región (2014)



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

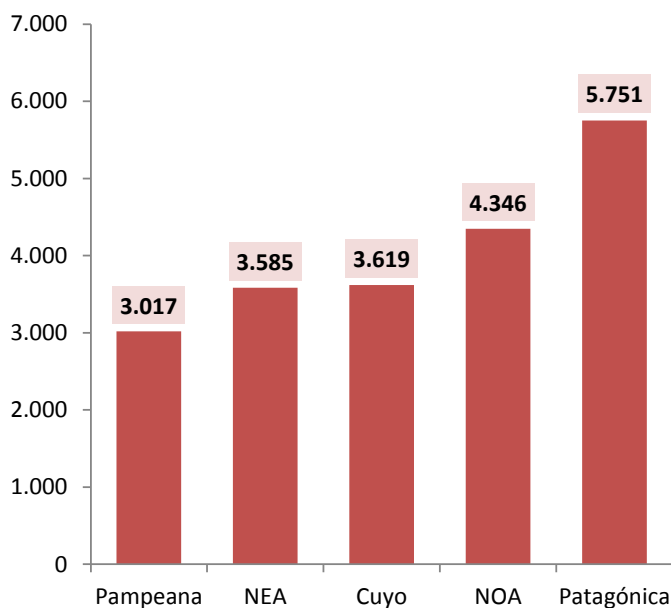
Una provincia promedio destinó en 2014 3.426 pesos per cápita a efectuar transferencias para erogaciones corrientes reluciendo los casos fueguino y santacruceño como los de transferencias per cápita realizadas más abultadas (12.637 y 11.265 pesos por habitante cada una), mientras que Corrientes (2.361) es la de menor cuantía. De las provincias focalizadas Neuquén con 5.797 pesos por habitante asignados a dicha partida es la que mayor valor ostenta sucedida por Mendoza (3.780) y Salta (3.546). A nivel regional, la Patagonia lidera con 5.751 pesos por habitante, seguida por el NOA (4.346), Cuyo (3.619), NEA (3.585) y Pampeana (3.017).

### Gasto en transferencias corrientes per cápita (2014)



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

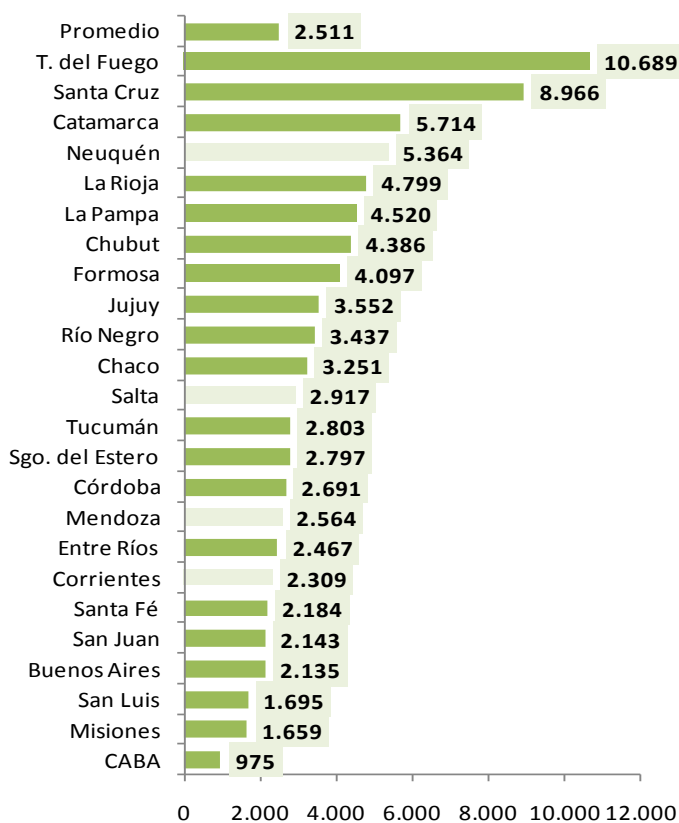
### Gasto en Transferencias per cápita por región (2014)



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

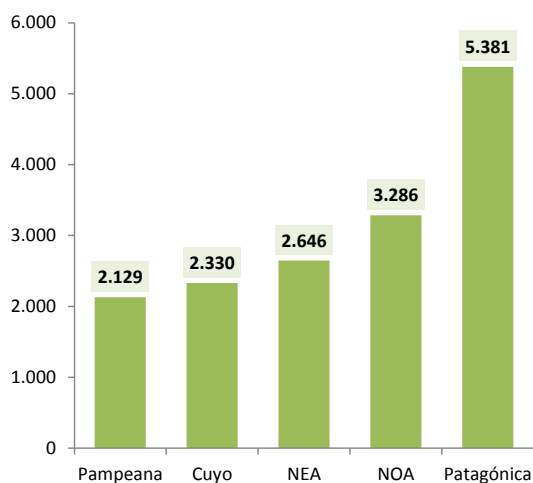
A su vez podemos centrarnos en analizar las transferencias realizadas al sector público (tanto corrientes como de capital). Según este nuevo indicador una provincia promedio transfirió al sector público 2.511 pesos per cápita. Las líderes en el rubro son Tierra del Fuego (10.689) y Santa Cruz (8.966), mientras que las que cierran la lista corresponden a San Luis (1.695), Misiones (1.659) y CABA (975).

### Gasto en Transferencias Totales (Corrientes y de Capital) al Sector Público per cápita (2014)



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 (2014)

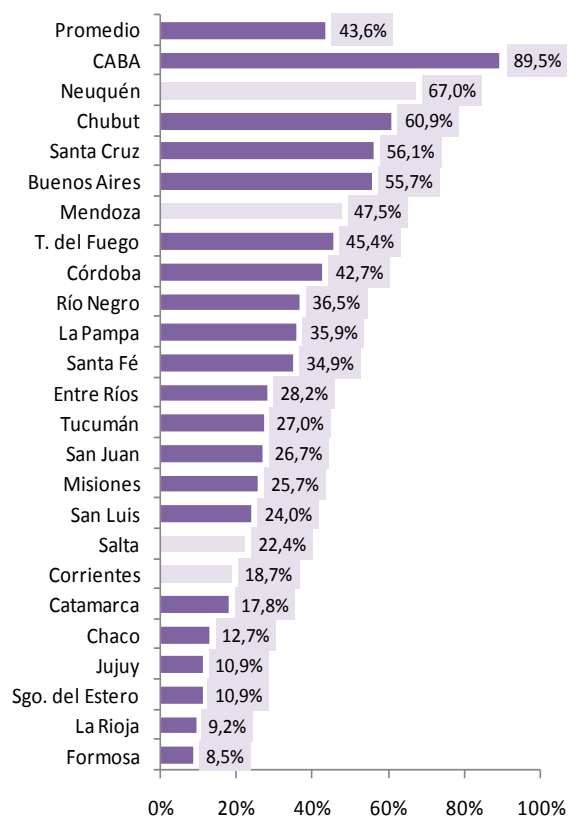


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Ctral, Org Descentralizados y Ctas Especiales).

### Correspondencia Fiscal

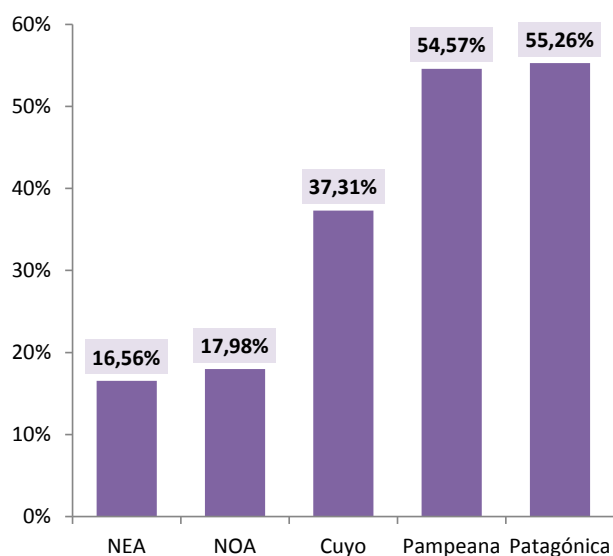
La correspondencia fiscal es un indicador que permite vislumbrar la capacidad de cada jurisdicción de autofinanciarse, y se calcula el mismo como un cociente entre los ingresos propios y los ingresos totales. Se considera que las provincias que muestren un elevado valor en este cociente serán más autónomas que aquellas que muestren un valor bajo. En promedio los ingresos propios de una provincia equivalen al 43,6% de sus ingresos totales. CABA se destaca como el caso de mayor autonomía aglutinando con ingresos propios casi el 90% de sus recursos. Neuquén y Chubut figuran como las siguientes jurisdicciones en la lista con porcentajes de 67% y 61% respectivamente. Asimismo, las jurisdicciones con menor correspondencia fiscal son Santiago del Estero (11%), La Rioja (9%) y Formosa (8,5%). A la ya mencionada provincia neuquina, de las provincias bajo análisis, se destacan Mendoza como una jurisdicción levemente por encima del promedio (47,5%) y Salta y Corrientes por debajo del mismo (22,4% y 18,7% respectivamente). A nivel regiones Patagonia y la región pampeana relucen en situaciones de relativa independencia ambas con indicadores superiores al 50%, mientras que NEA y NOA adolecen de una dependencia marcada de recursos de Nación, ambas con valores inferiores al 20%. Cuyo se perfila como un caso intermedio totalizando un valor de 37,3%.

#### Nivel de correspondencia fiscal por provincia (Ingresos Propios/Ingresos Totales, 2014)



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

### Correspondencia Fiscal por región (2014)

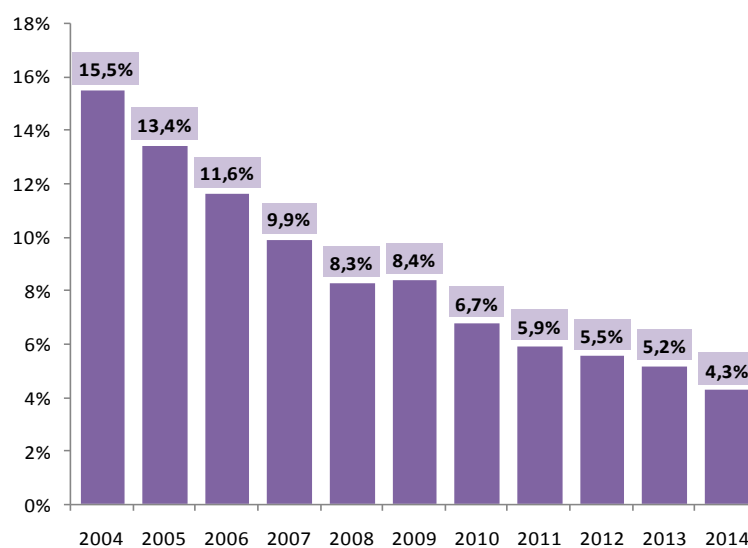


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. yCtas. Especiales).

### 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 2004-2014, partiendo de valores cercanos al 15,5% en 2004 para arribar a guarismos del 4,3% en 2014 lo que implica una reducción de más de 10 puntos porcentuales. La caída más marcada se produjo hasta 2010 cuando contabilizó el 6,7%, para luego dicha caída experimentar cierta desaceleración.

#### Evolución Deuda Pública Provincial en términos del PIB (2004-2014)



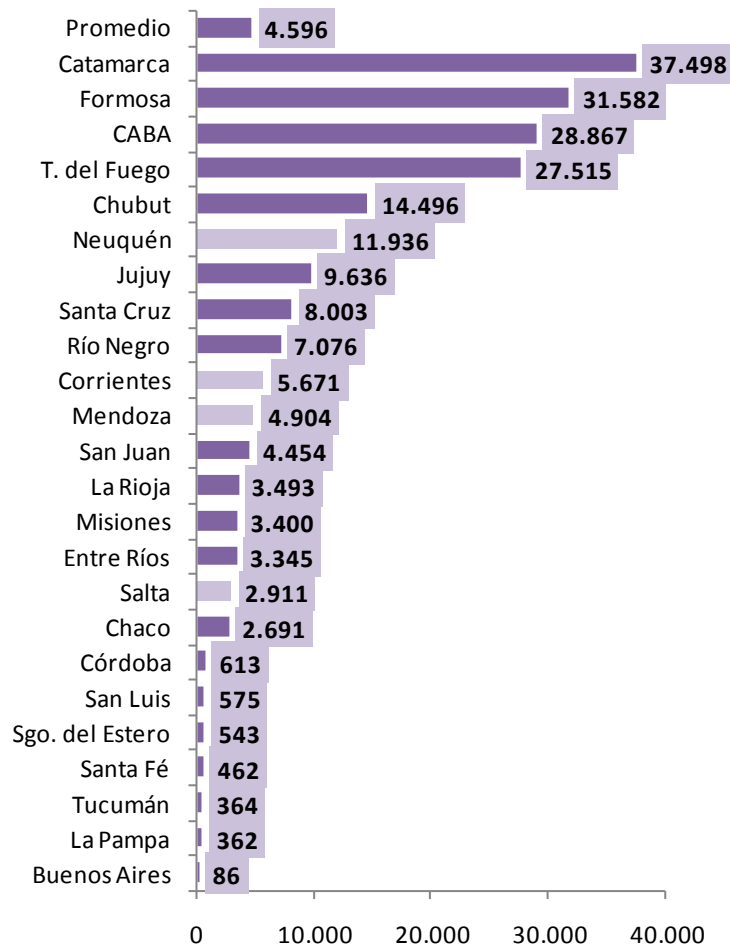
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.



### **Evolución Deuda Pública Provincial – Por provincias y regiones**

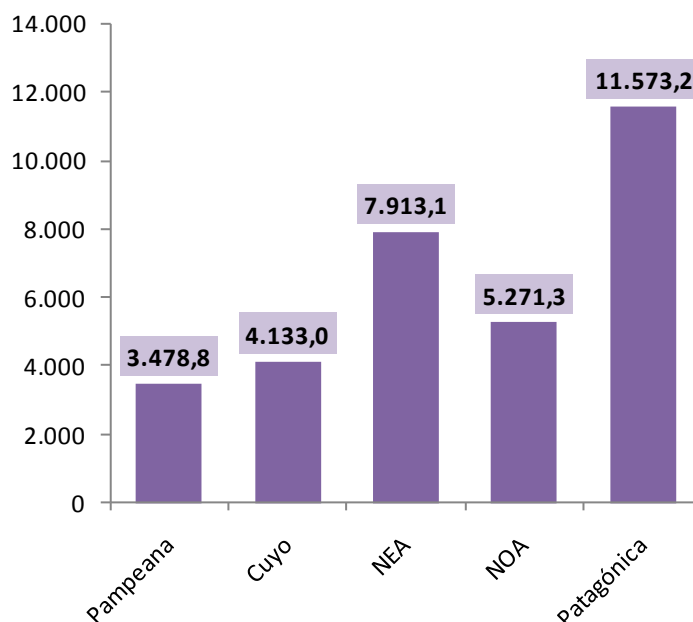
Como en la mayor parte de indicadores económicos, las diferentes realidades en las que se ven inmersas las provincias del país se reflejan en relacionadas disparidades en sus indicadores económicos y financieros. En términos de deuda per cápita, una provincia promedio debía en 2014 4.596 pesos por habitante. La mayor posición deudora corresponde a Catamarca con 37.498 (más del triple del promedio), sucedida por Formosa con 31.582 pesos por habitante, CABA con 28.867 y Tierra del Fuego con 27.515. Como contrapartida, Buenos Aires con 86 pesos por habitante, La Pampa (362) y Tucumán (364) son las jurisdicciones que menores niveles de endeudamiento per cápita exhiben. Dentro de las provincias focalizadas, Neuquén es la líder en el rubro con deuda equivalente a 11.936 pesos por habitante, sucedida por Corrientes (5.671) y Mendoza (4.904) y Salta (2.911). Se evidencia que sólo la provincia salteña se encuentra por debajo del promedio provincial. Segregando por región la Patagonia presenta niveles más elevados de endeudamiento con más de 11.500 pesos por habitante sucedida por el NEA (7.913), NOA (5.271), Cuyo (4.133) y la región Pampeana (la menos endeudada) con deuda equivalente a 3.478 pesos por habitante.

#### **Deuda per cápita por provincia (2014)**



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

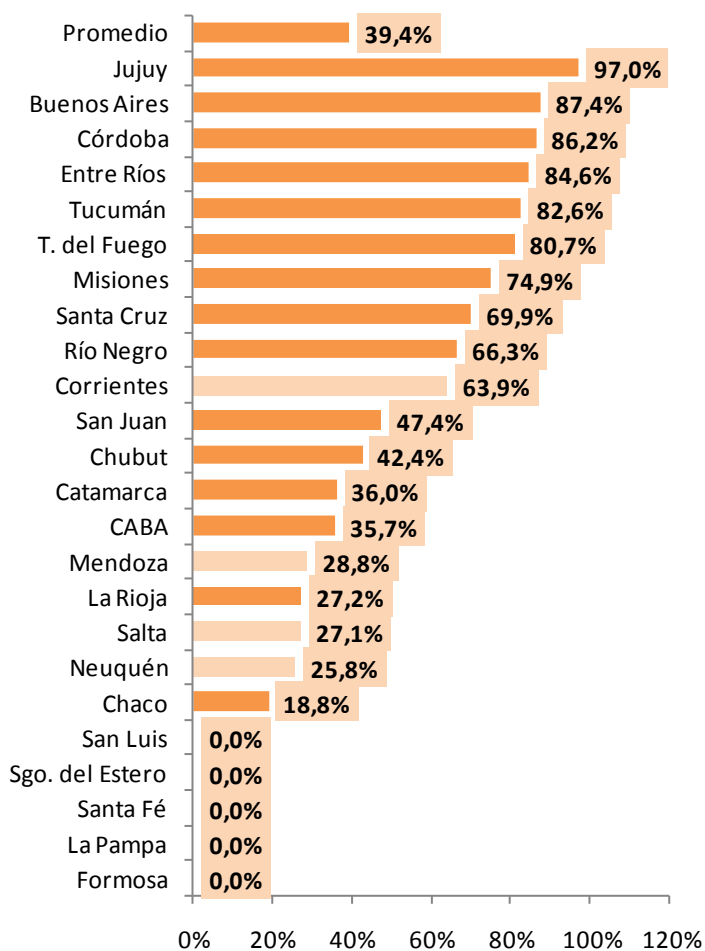
#### Deuda per cápita por región (2014)



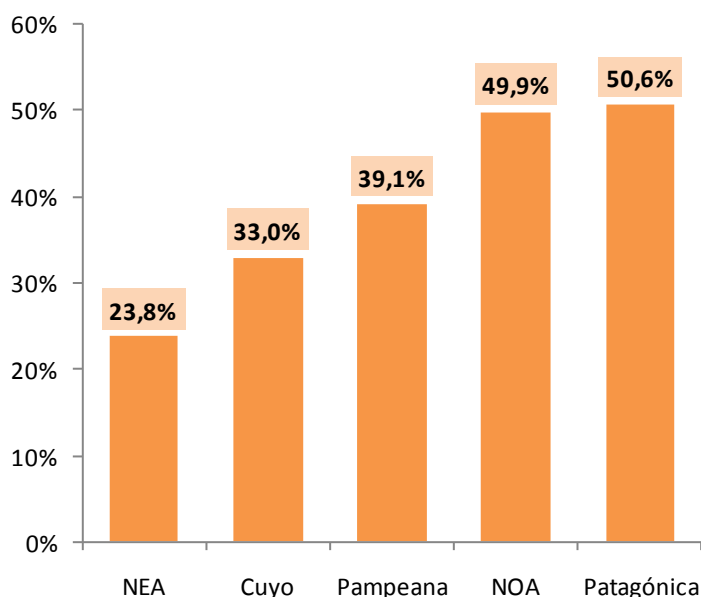
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (APNF).

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 39,4% de la deuda total. 6 provincias se encuentran por arriba del umbral del 80% mostrando una fuerte vinculación con el Gobierno Nacional siendo estas en orden ascendente: Tierra del Fuego (80,7%), Tucumán (82,6%), Entre Ríos (84,6%), Córdoba (86,2%), Buenos Aires (87,4%) y Jujuy (97%). A su vez, 5 jurisdicciones no exhiben deuda con el gobierno nacional (San Luis, Santiago del Estero, Santa Fe, La Pampa y Formosa). De las provincias focalizadas Corrientes es la que muestra una mayor vinculación con Nación con un 63,9%. Más rezagadas se encuentran Mendoza (28,8%), Salta (27,1%) y Neuquén (25,8%). A nivel región, la Patagonia y el NOA muestran una mayor dependencia del Ejecutivo Nacional ambas con valores de su deuda con Nación en torno a la mitad de su deuda provincial. Más atrás figuran la región Pampeana (39,1%), Cuyo (33%) y NEA(23,8%).

### Deuda con el Gobierno Nacional como porcentaje de la deuda provincial (2014)



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



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

## Compras y contrataciones públicas

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 Lapido (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.

### **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 de las compras y contrataciones en las provincias relevadas se propone trabajar en torno a los siguientes 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.

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:

- **Adquisiciones estatales**
  - D1: Seguimiento de las adquisiciones
  - D2: Modalidades de las adquisiciones
  - D3: Acceso público a la información sobre adquisiciones
  - D4: Gestión de las reclamaciones en materia de adquisiciones
- **Atrasos en el pago de gastos**
  - D1: Volumen de los atrasos en el pago de gastos
  - D2: Seguimiento de los atrasos en el pago de gastos
- **Controles internos del gasto no salarial**
  - D1: Separación de funciones
  - D2: Eficacia de los controles para los compromisos de gasto
  - D3: 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, el diagnóstico trazado en cada provincia cuenta con una serie de indicadores adicionales a los arriba expuestos, que permiten relevar los siguientes aspectos:

- a. Desarrollo de manuales de procedimientos para la gestión de compras y contrataciones.
- b. Desarrollo de sistema de indicadores de seguimiento, evaluación y control de desempeño de los sistemas de compras y contrataciones.
- c. Desarrollo de programa de reformas previstas y elaboración de reportes sobre estrategias de reforma en el sistema de compras y contrataciones.
- d. Desarrollo de convenios marco o acuerdos que garantiza condiciones basales para el aprovisionamiento de compras habituales y /o estandarizadas.
- e. Seguimiento de estadísticas de aprovisionamiento.
- f. Diversa oferta de canales de difusión de los procesos de compras y contrataciones.
- g. Articulación con sector privado para el fortalecimiento de la gestión de compras y contrataciones.



- h. Participación la dependencia en foros de intercambio y discusión con otros organismos públicos de compras y contrataciones.
- i. Fortalecimiento en la interacción con potenciales proveedores y participación de MiPyMEs en procedimientos de oferta pública.
- j. Disponibilidad y preparación de recursos humanos avocados a las tareas de gestión de compras y contrataciones.
- k. Utilización de TIC's en procedimientos de compras y contrataciones públicas.

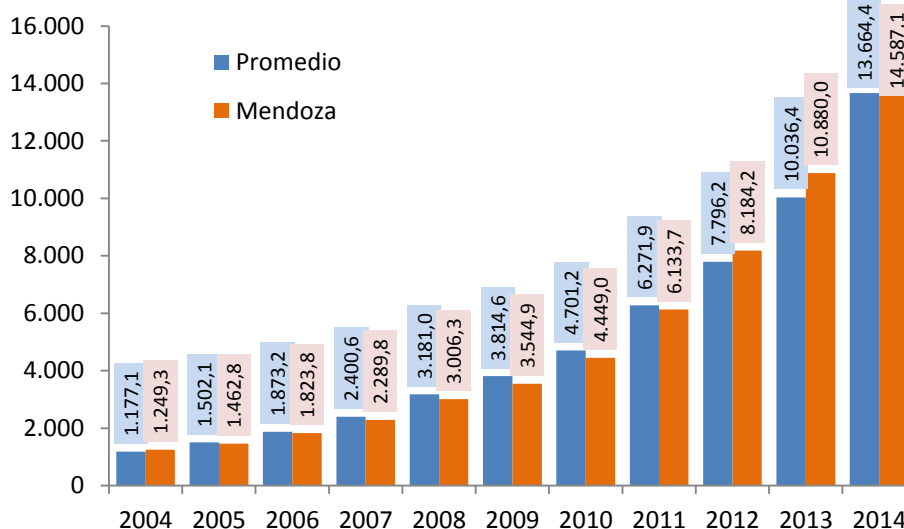
## Mendoza

### Análisis de Información secundaria

Buscamos en el presente apartado contemplar la dinámica de las finanzas provinciales mendocinas en la última década tomando al promedio nacional como punto de referencia a la hora de efectuar comparaciones.

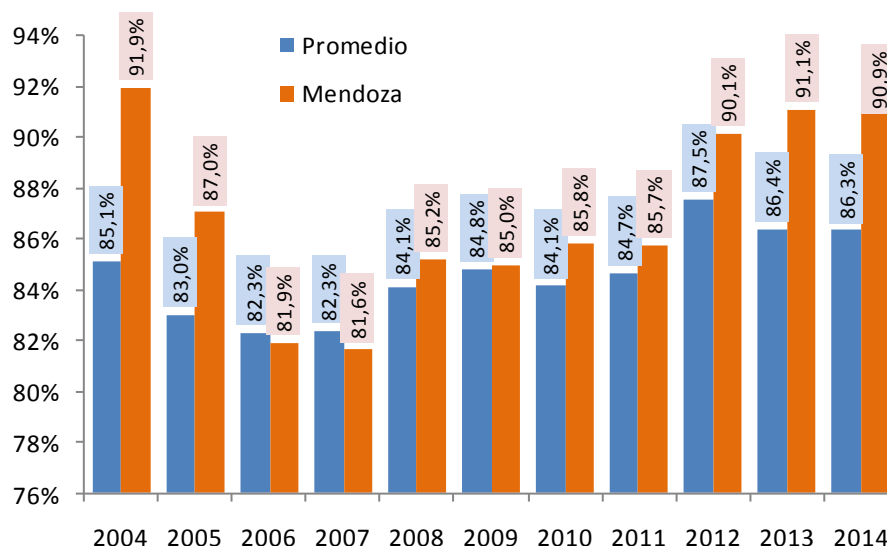
El gasto corriente per cápita en Mendoza para 2014 resultó casi 100 pesos por habitante más alto que la media nacional contabilizando una de las mayores diferencias entre dichos valores en el período analizado. Se evidencia que en los últimos diez años el gasto corriente ha sido menor al del promedio nacional mostrando, no obstante, una reversión en dicho patrón desde 2012.

**Gasto corriente per cápita (2004-2014)**



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

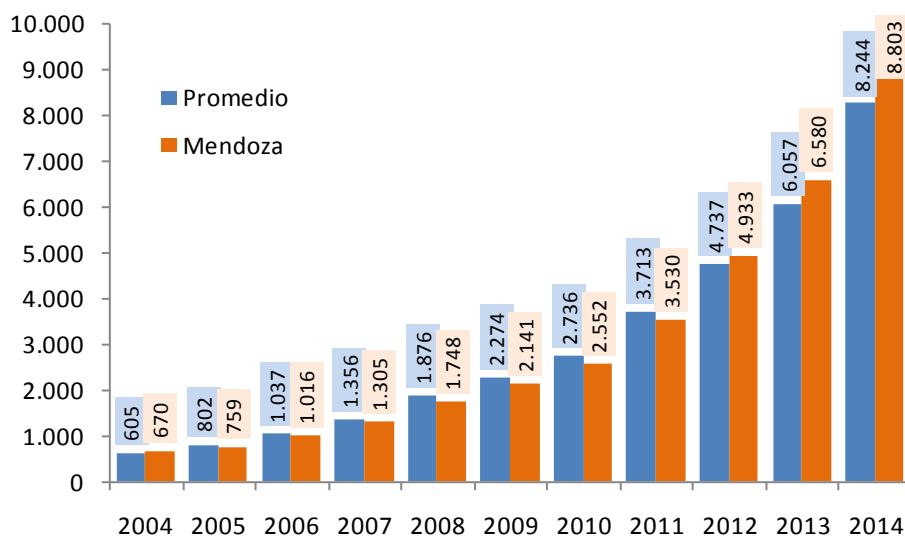
### Gasto Corriente como % del Gasto Total



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

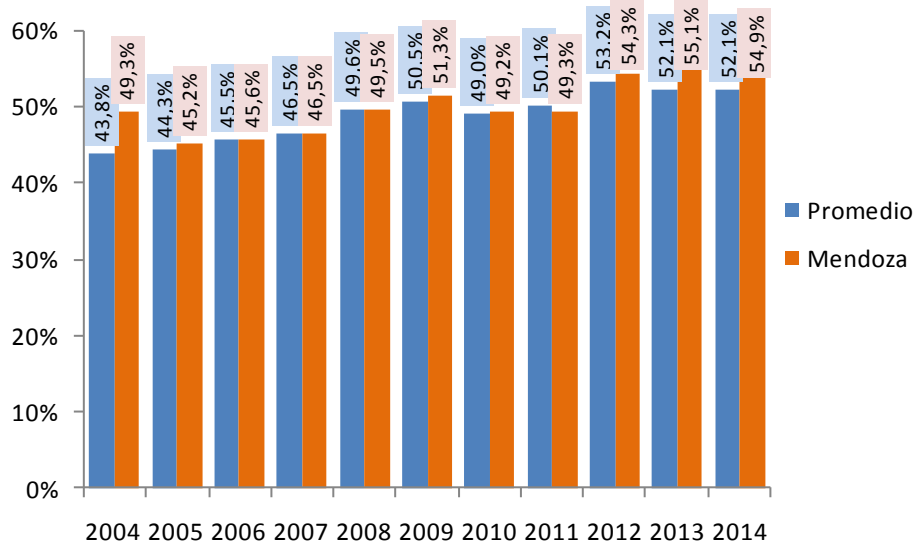
Otro rubro destacado como destino del erario público subnacional corresponde al gasto en personal. Aquí se destaca una correlación muy estrecha entre el gasto en personal per cápita de la jurisdicción mendocina y el gasto en personal por habitante promedio de las provincias del país. Se observan valores crecientes a lo largo del período y una diferencia positiva a favor de la provincia de Mendoza constante a lo largo del período. Esta equivaldría para 2014 a aproximadamente 550 pesos por habitante.

### Gasto en personal per cápita (2004-2014)



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

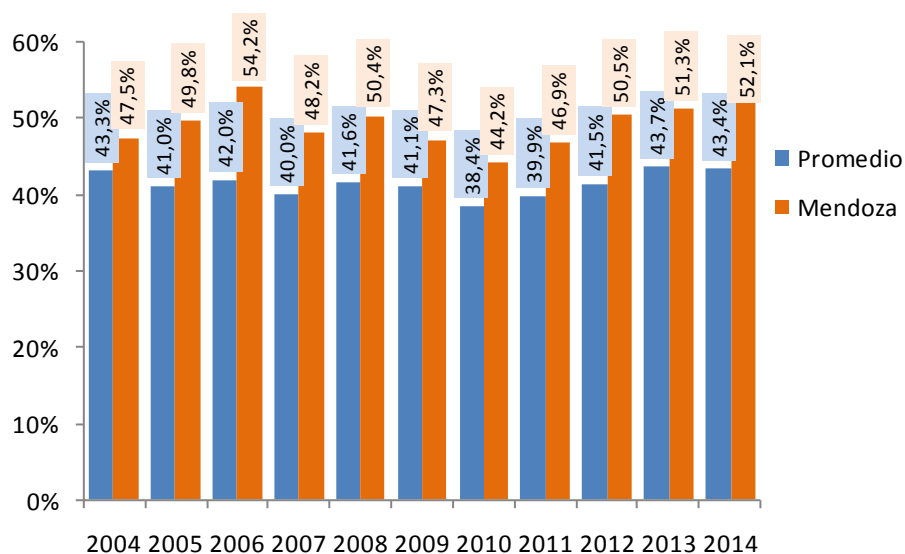
#### Gasto en Personal como % del Gasto Total (2004-2014)



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

La correspondencia fiscal es un indicador que permite vislumbrar la capacidad de cada jurisdicción de autofinanciarse, y se calcula el mismo como un cociente entre los ingresos propios y los ingresos totales. Se considera que las provincias que muestren un elevado valor en este cociente serán más autónomas que aquellas que muestren un valor bajo. Mendoza presenta, para todo el período guarismos mayores a los de la media nacional. Para el año 2014, Mendoza supera en su valor de correspondencia fiscal por más de 9 puntos porcentuales a la media provincial.

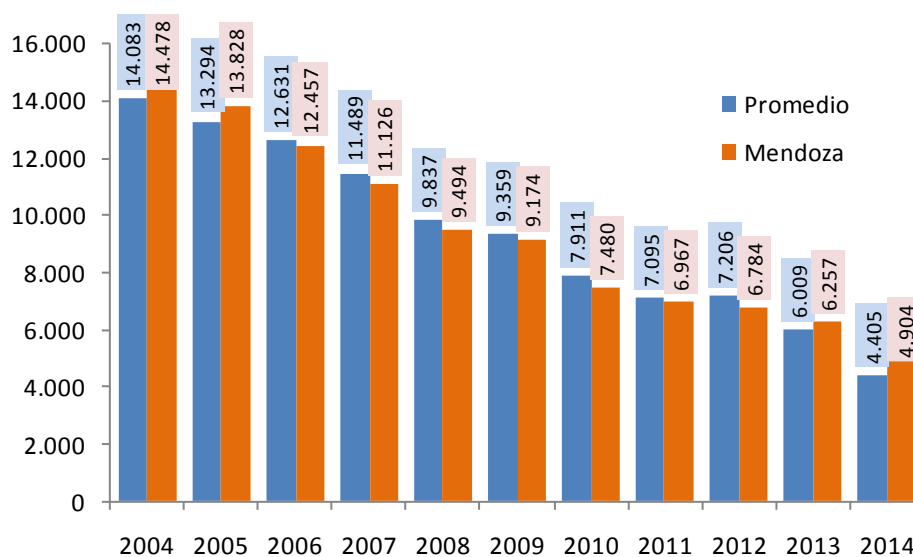
#### Correspondencia Fiscal (Ingresos Propios/Ingresos Totales, 2004-2014)



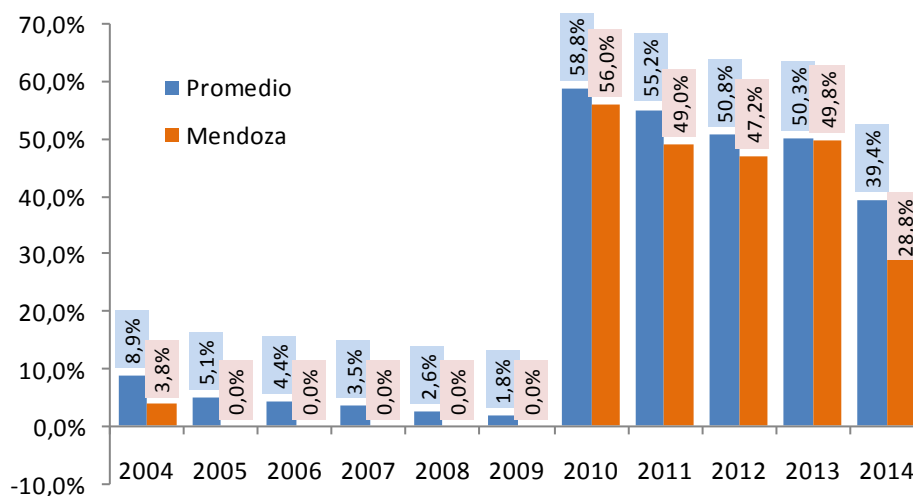
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

### Endeudamiento provincial

#### Deuda per cápita a pesos constantes de 2014 (2004-2014)



#### Deuda con el gobierno nacional como % de la deuda total (2004-2014)



### Cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal

Al 31 de marzo de 2016.

ASAP elabora periódicamente un monitoreo de la información fiscal y presupuestaria publicada por todos los gobiernos provinciales. Tomando como base los mandatos que la Ley Federal de Responsabilidad Fiscal (Ley Nº 25.917) establece en el artículo 7º para las jurisdicciones provinciales que hubieran adherido a esa norma, se ha confeccionado un índice de cumplimiento que pondera los diferentes requerimientos establecidos en la misma, de modo de realizar una comparación entre las jurisdicciones.

El monitoreo se realiza semestralmente al finalizar los meses de marzo y septiembre<sup>1</sup>, bajo el criterio de búsqueda en sitios web razonablemente accesibles.

Ponderaciones:

- 35 puntos si se está publicado el Presupuesto del ejercicio corriente. En los casos en que el Presupuesto no se aprobó y se encuentra el proyecto se otorgan 25 puntos.
- 25 puntos por la publicación del Esquema Ahorro Inversión Financiamiento de la Ejecución Presupuestaria, (Planilla 1.1) con un mes de rezago como máximo. En caso de presentarlo hasta con 2 meses de rezago, se asignan 20 puntos; con 3 meses, se asignan 15 puntos; 5 puntos hasta un semestre de rezago, y si es mayor a ese período, no recibe puntos.
- 10 puntos por la publicación de los Gastos Financiados por Programas Internacionales de Crédito, Infraestructura Social Básica (Planilla 1.2) si son del mes anterior al corriente; 8 puntos si presenta un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre, 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación de los Gastos del Sector Público no Financiero Provincial – Finalidad y Función (Planilla 1.3) si son del mes anterior al corriente; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.

- 10 puntos por la publicación del Stock de Deuda de la Administración Pública no Financiera Provincial (Anexo II) si es, como máximo, del mes anterior al corriente; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación de la Planta de Personal Ocupada (Anexo III) si es del mes anterior al corriente como máximo; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.

A su vez, se ha dividido el conjunto de las provincias en 5 grupos, según el grado de cumplimiento alcanzado en función del resultado del índice de cada jurisdicción. De acuerdo a la información relevada al 31 de marzo de 2016, la provincia de Mendoza, con 55 puntos, pertenece al grupo número 2. En el mismo, “se aprecia un menor compromiso con la totalidad de planillas exigidas por la Ley Federal de Responsabilidad Fiscal, aunque presentan al menos el Presupuesto 2016 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” (ASAP 2016). Al mismo grupo pertenecen también: Buenos Aires, Formosa, Santiago del Estero, Chubut y Tucumán. Mendoza, al igual que Santiago del Estero, mejoró comparativamente con el informe anterior, ya que en el relevamiento pasado estas provincias presentaron falencias en sus sitios web por cambios de diseño.

El puntaje detallado obtenido por Mendoza se presenta a continuación.

| Concepto                                    | Puntaje   | Puntaje máximo |
|---|-----------|----------------|
| Presupuesto                                 | 35        | 35             |
| Cuenta A-I-F                                | 15        | 25             |
| Planilla 1.2                                | 0         | 10             |
| Gastos del SPNF – Fin. y Fun - Planilla 1.3 | 0         | 10             |
| Stock de Deuda de la APNF - Anexo II        | 5         | 10             |
| Planta de personal ocupada - Anexo III      | 0         | 10             |
| <b>Total</b>                                | <b>55</b> | <b>100</b>     |

*Fuente: ASAP, en base a relevamientos de los sitios web oficiales de las provincias*

En términos generales Mendoza ha mejorado con respecto a los períodos anteriores, en los que presentaba un puntaje de 50 (Marzo 2015) y 25 (septiembre 2015).

### Información Institucional

Los sistemas de administración financiera de la Provincia de Mendoza se rigen por Ley 8706 y decreto reglamentario 1005/15. Esta ley contempla en su artículo 7 la mayoría de los sistemas componentes: presupuesto, tesorería, crédito público, contabilidad y adiciona ingresos públicos. Define el mismo artículo sistema de bienes y servicios, recursos humanos, función e inversión pública y el sistema que regirá en materia informática.

Durante las entrevistas a los funcionarios Provinciales, se pudo comprobar que los efectos de aplicación de la ley son recientes, debido a la sanción reciente de dicha ley. Con ese marco, se observan debilidades en materia procedimental y de carácter sistémico a grandes rasgos manifestándose en los criterios de integración.

En materia presupuestaria presenta falencias para realizar estimaciones presupuestarias y evaluar distintos escenarios de análisis macroeconómicos. Se observaron cuestiones de procedimiento 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 mínimamente codificado por programas y las dificultades para poder hacer 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. 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.

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.

### **Marco legal e institucional de las compras y contrataciones públicas en la provincia**

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.

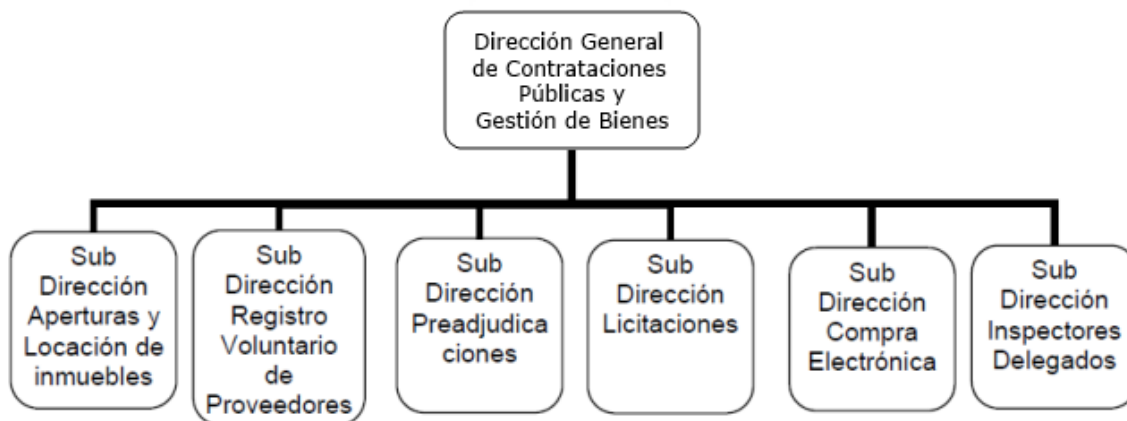
Las funciones del organismo pueden resumirse en:

- 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.

Por su parte, la *Subdirección de Compra Electrónica* desarrolla acciones de estandarización de bienes y servicios de uso común y de la confección del catálogo general en torno a los mismos. Asimismo, es responsable de analizar, evaluar y emplazar incidentes comunicados, y en caso de corresponder, remitir actuaciones a Subdirección Registro Voluntario de Proveedores para que se indique sanción a aplicar.

De igual manera, es responsable de realizar las operaciones previstas en el procedimiento de nomenclador de insumos (cambio de valor de mercado de un insumo o sub- insumo, creación de un insumo, creación de un insumo, baja de un insumo, migrar insumos) teniendo en claro que los insumos requeridos por las distintas reparticiones son cargados por la misma, salvo los insumos utilizados para la salud (todos los del rubro 001 al 099).

Debe asesorar a las Autoridades Superiores para la toma de decisiones en la implementación de los recursos tecnológicos aplicados a los procesos de contrataciones del Estado Provincial y supervisar el uso adecuado de los mismos; a la vez que debe supervisar, coordinar y fiscalizar proyectos relacionados con el sistema de Gestión de Compras y Catálogo de Oferta Permanente y demás sistemas de apoyo a la Dirección.

En igual sentido, ejerce acciones de coordinación de la gestión de información por medio de los recursos tecnológicos informáticos y de comunicaciones pertenecientes a la Dirección de Compras y Suministros, para adecuar su utilización a las políticas en vigencia. Además, contribuir sustancialmente a la mejora continua de los procesos administrativos e informáticos de la Dirección de Compras y Suministros, por medio de la implementación de soluciones basadas en las tecnologías de la información. Debe desarrollar nuevas herramientas de software que contribuyan al mejoramiento de los procesos administrativos relacionados a las contrataciones públicas; implementando, dirigiendo y controlando el funcionamiento de los sistemas de procesamiento de información implementados a través de la Dirección de Compras y Suministros.

Por su parte, asume un importante rol en coordinar e implementar programas de capacitación propios y contratados a terceros; previendo instancias de articulación y control del funcionamiento de las herramientas de soporte a usuarios internos y externos.

La provincia cuenta con un Portal de Compras y Catálogo de Oferta Permanente (COP) que permite gestionar todas las etapas del proceso de contratación y las funcionalidades y aplicaciones desarrolladas, que se utilizan transversalmente por todos los Organismos de la Provincia. Además centraliza todas las actividades referidas a las contrataciones y constituye el punto de información e interacción entre compradores y proveedores del estado, garantizando la mayor difusión, transparencia, eficiencia y equidad en la gestión de las contrataciones. Estas tareas operativas recaen fundamentalmente sobre la Subdirección de Compras Electrónicas; debiendo además realizar un control de las ofertas realizadas y un seguimiento de la compra que efectúa cada repartición, coordinando procesos administrativos con las demás subdirecciones y pudiendo confeccionar estadísticas mensuales de precios.

Cabe destacar que la provincia tiene una activa y constante participación en la Red Federal de Contrataciones Gubernamentales.

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>  |                              |           |    |     |    |                     |
| 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                   |
| 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                           | C         |    |     |    | C                   |
| 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 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  | A |   |  | B  |
| <b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>                                 |    |    |   |   |  |    |
| 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  |
| <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 | A  |   |   |  | A  |
| 8.2. Eficacia del control interno  | M1 | D* |   |   |  | D* |
| 8.3. Eficacia del control externo  | M1 | B  |   |   |  | B  |

A continuación se presentan las principales observaciones respecto del sistema de Gestión de Deuda Pública y de Recursos Humanos.

#### Síntesis de entrevistas: Gestión de Deuda Pública

- Se han producido cambios recientes en la organización de las áreas vinculadas a crédito público, creando agencia interministerial con injerencia de Gobierno, Hacienda y Economía.
- En la actualidad existe una estrategia de endeudamiento principalmente enfocada en salvar situaciones de iliquidez de corto plazo (pago de sueldos, recomposición con proveedores), heredada de gestión anterior.
- La provincia se encontraba cerca del límite del 15% originalmente previsto en la LRF pero están refinanciando deudas para tener menor carga a corto plazo. Tiene gran proporción de su deuda en dólares.
- No utilizan un sistema integrado para el seguimiento de la deuda, principalmente planillas de Excel diversas, con problemas de consolidación entre diferentes subplanillas, que contienen diversos criterios de construcción no unificados.

- Manifiesta necesidad de apoyo para ordenamiento de registros de deuda, por falta de recursos humanos, y desarrollar un sistema de seguimiento integral (consideran que SIGADE no es suficientemente flexible), que permita desarrollar proyecciones de deuda considerando múltiples instrumentos.

### Síntesis de entrevistas: Gestión de Recursos Humanos

- El cambio de gestión a fines de 2015 evidenció un fuerte desorden presupuestario vinculado a la planta de personal. La planta ronda los 120.000 agentes, según las autoridades.
- Hasta el momento no se disponía de experiencias de ingreso y/o ascenso a través de mecanismos de concursos, se está comenzando en 2016, inicialmente ponderando en gran medida la antigüedad por sobre otros aspectos.
- Existen asignaciones estímulo en algunas reparticiones, no siempre relacionadas adecuadamente con objetivos de productividad y/o eficiencia. Aplicaron nueva medida de estímulo en Educación, con buenos resultados.
- El sistema informático de gestión de recursos humanos sólo permite el pago de sueldos, no tiene implementados otros módulos. Manifiestan necesidad de actualizar sistemas (haber) e incorporar módulos (control de asistencia, licencias), como también capacitar al personal en los nuevos entornos.
- Existen diversos dispositivos de marcación de ingreso del personal y gran parte de la planta no utiliza medios electrónicos. Manifiestan necesidad de incrementar el número de dispositivos.

| Indicadores de desempeño                                     | Calificación Global | Fundamentación Breve   |
|--|---------------------|--|
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>              |                     |  |
| 1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA) | <b>B</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>B</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   |

|   |           |   |
|---|-----------|---|
|   |           | <i>escenario de análisis, funcionarios manifestaron la necesidad de contar con una herramienta que permitiera hacer las diversas proyecciones.</i>  |
| <i>1.3. Indicador Planificación Estratégica</i>   | <b>C</b>  | <i>En consulta realizada, se aseveró 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>  |           |   |
| <i>2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto</i>            | <b>B+</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>   |
| <i>2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto</i>                                    | <b>B+</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>  |
| <i>2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto</i>                             | <b>D+</b> | <i>Según lo observado en la Provincia, se está comenzando a trabajar con el presupuesto por programas y no presenta avances importantes en materia de gestión y presupuesto para resultados.</i>  |
| <i>2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria</i> | <b>C</b>  | <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 aprobado por la normativa de la provincia.</i>  |
| <b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>  |           |   |
| <i>3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos</i>  | <b>B</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. Si bien las etapas no son exactamente iguales que la 24.156, contemplan los elementos obligatorios mínimos para calificación a</i> |
| <i>3.2. Construcción de la información financiera.</i>  | <b>B+</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. 2) En cuanto a los parecidos entre la Ley Nacional 24156 y la Provincial 8706 podemos mencionar: Las estructuras</i>   |



|                              |   |  |
|------------------------------|---|--|
|                              |   | <p><i>de las leyes son similares. Introducen la teoría de sistemas, El sistema de Administración 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 y si el sistema dispone de clasificadores puente.</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 señalar que el marco jurídico y</i></p> |



|   |   |  |
|---|---|--|
|   |   | <p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p> |
| 3.4. Atraso en el pago de gastos              | C | <p><i>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.</i></p>  |
| 3.5. Controles internos del gasto no salarial | B | <p><i>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 General encuentra inconvenientes en la definición de funciones y la organización institucional a lo largo de los diferentes momentos del gasto. En</i></p>   |

|  |          |  |
|--|----------|--|
|  |          | <i>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>   |
| <b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>                         |          |  |
| <b>4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)</b> | <b>C</b> | <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 modificaciones 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 de Excel. Se dispone de un sistema de inversiones financieras que está reglamentado en Decreto 3152/06.</i> |
| <b>4.2. Gestión de los activos públicos</b>                    | <b>B</b> | <i>Los rubros de activos del plan de cuentas sobre los que se basa la presentación del balance remite a Disponibilidades, Créditos, Inversiones, Bienes de cambio y de Uso y otras cuentas de orden. El registro patrimonial surge del método de partida doble, normativa vigente y a su valor de incorporación. Para los rubros Créditos, Inversiones,</i>  |

|  |          |  |
|--|----------|--|
|  |          | <i>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> |
| <b>4.3. Gestión de la deuda</b>                    | <b>B</b> | <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>  |
| <b>4.4. Desempeño en materia de deuda</b>          | <b>C</b> | <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>  |
| <b>5. Evaluación Presupuestaria</b>                |          |  |
| <b>5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria</b> | <b>C</b> | <i>La Oficina de Presupuesto Provincial no posee un sistema para analizar los desvíos del presupuesto. Sin embargo, se realizan con planillas alternativas y otras metodologías.</i>   |
| <b>5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos</b>  | <b>D</b> | <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</i>  |

|  |          |   |
|--|----------|---|
|  |          | <i>el 93% y 98% respectivamente. Es menester agregar que durante el ejercicio el déficit alcanzó un valor del 2400% superior respecto al declarado. (CONTROL DATOS MARCELO).</i>  |
| <i>5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos</i>                                  | <i>C</i> | <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>   |
| <i>5.4. Cobertura del gasto en Personal</i>  | <i>B</i> | <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. Información Presupuestaria y Transparencia</b>                                 |          |   |
| <i>6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios</i>                      | <i>D</i> | <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>  |
| <i>6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)</i>       | <i>B</i> | <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 C-A-I Financiamiento de la Administración Pública Provincial a diciembre de 2015, o la totalidad de las planillas exigidas por la Ley a septiembre de 2015.</i>  |
| <b>7. Funcionamiento Del Sistema Integral de Administración Financiera Y Conexos</b> |          |   |
| <i>7.1. Indicador Sistemas Informáticos</i>  | <i>B</i> | <i>El sistema informático es denominado SI.D.I.CO. y lo conciben como concebido como una unidad lógica de procesos constituida por subsistemas o módulos interconectados e interactuando con una base de datos integrada al nivel de los organismos centrales y organismos descentralizados respetando una relación de interoperabilidad<br/>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</i> |

|  |    |  |
|--|----|--|
|  |    | <p><i>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. El SIDICO presenta las siguientes características:</i></p> <p><b>ARQUITECTURA</b><br/> <i>Arquitectura Clientes Servidor de 2 capas</i><br/> <b>FUNCIONALIDAD</b> <i>Intranet</i><br/> <b>CLIENTE NO BROWSER</b> <i>Sistema Operativo: Windows/Linux</i><br/> <i>Otros: IBM Iseries access for Windows</i><br/> <b>CAPA DE NEGOCIO MIDDLEWARE</b><br/> <i>Servidor de Aplicación: Iseries</i><br/> <b>CAPA DE DATOS</b><br/> <i>Nombre DB: DB2 para iseries (OS400) Versión: V6R1m0</i><br/> <b>Plataformas, Plataformas de ejecución</b><br/> <i>Cobol 400 /RPG</i><br/> <b>Sistemas Operativos IBM</b><br/> <i>OS/400</i><br/> <b>Bases de Datos IBM DB2 for iSeries</b><br/> <i>V6r1m0</i><br/> <b>Lenguajes COBOL</b><br/> <i>400</i><br/> <b>Arquitectura Centralizadas (iSeries).</b> Por su parte, el desarrollo del SIDICO WEB se orienta hacia</p> <p><b>Plataformas</b> <i>de ejecución</i> <b>JAVA</b> <i>Sistemas Operativos Linux Internet HTML, Web Services</i><br/> <b>Bases de Datos</b> <i>IBM DB2 for iSeries</i><br/> <b>V6R1m0</b><br/> <b>Lenguajes</b> <i>JAVA</i> <b>Servidores Web</b> <i>Apache Tomcat 6.0</i><br/> <b>Arquitecturas</b> <i>Arquitectura Clientes Servidor de 3 capas</i><br/> <b>Servidor Aplicación</b> <i>Datos</i> <i>Cobol 400 / RPG</i><br/> <b>DB2 for iSeries</b> <i>Cliente Windows Terminal IBM Iseries access.</i> Si bien las dimensiones mantienen el criterio de un Sistema con plataforma Web, el desarrollo actual permite elevar la clasificación del indicador.</p> |
| 7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos | D+ | <p>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 sistemas relacionados.</p>  |
| <b>8. Sistemas de Control</b>              |    |  |
| 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</p>  |

|  |           |  |
|--|-----------|--|
|  |           | <i>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.</i>   |
| <i>8.2. Eficacia del control interno</i> | <i>D*</i> | <i>No se pudo verificar el porcentaje de aplicación de correcciones del órgano de control interno.</i>   |
| <i>8.3. Eficacia del control externo</i> | <i>A</i>  | <i>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.</i> |

### Matriz de Marco Lógico

| OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACIÓN | SUPUESTOS |
|-----------|-------------|------------------------|-----------|
| FIN       | IMPACTO     |                        |           |



|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| 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>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><br><br>Encuestas a Funcionarios y Directivos.                                       | <b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.</b>                          |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.  | <b>RESULTADO</b><br><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><br><br><b>1.FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS</b><br><br>Asesoramiento, seguimiento y verificación en aplicación de sistemas informáticos  | <b>PRODUCTO</b><br><b>Al finalizar el programa:</b><br><br><ul style="list-style-type: none"> <li><b>SIDICO WEB totalmente desarrollado y en producción</b></li> <li><b>Módulos informáticos implementados Presupuesto, tesorería y gestión de bienes integrados y en producción.</b></li> </ul> | <b>Módulos informáticos desarrollados.</b><br><br><b>Equipamiento informático hardware.</b><br><br><b>Códigos de licencias</b> | <b>Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos</b> |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| para la gestión financiera pública.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema de gestión RR.HH. en producción.</b></li> <li>• <b>Cantidad de licencias de Software adquiridas</b></li> <li>• <b>Cantidad de Hardware adquirido</b></li> </ul>                                 | de software.                                  | previstas en el convenio.  |
| <p>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</p> <p>Asesoramiento, funcionalización de la programación presupuestaria</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>4 capacitaciones en materia de presupuesto por programas y Gestión para Resultados.</b></li> </ul> | Presupuesto anual e informes presupuestarios. | <p>El desarrollo del sistema SIDICO WEB se continúa en lugar de utilizar algún sistema existente en otra provincia o nacional.</p> <p>Las entidades gremiales no se oponen a la implementación del sistema de Recursos Humanos</p> |
| 3.FORTALECIMIENTO NORMATIVO   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Una capacitación en materia de normas internacionales de Contabilidad para el Sector Público.</b></li> </ul>  | Cantidad de capacitaciones realizadas.        | Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas.  |
| 4.FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de procesos y procedimientos incorporando TICs.</b></li> </ul>   | Capacitación en NICSP.                        |  |
| Analizar, asesorar e implementar nuevos procesos y procedimientos en torno a los nuevos sistemas y al uso de TICs.                  |   | Manuales de procesos y procedimientos.        | Directores y Funcionarios Provinciales se comprometen analizar el uso de NICSP.  |
|   |   | Encuestas a Directores.                       |  |



|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p><b>Los Directores y Funcionarios Provinciales se comprometen a aplicar nuevas tecnologías en los procesos y procedimientos.</b></p> <p><b>Directores y agentes presentan baja resistencia al cambio.</b></p> |
| <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Actividades del Componente 1</p> <p>1.1. Completar el desarrollo del sistema SIDICO WEB.</p> <p>1.2. Desarrollos para integración de sistemas y renovación plataformas presupuesto, tesorería, crédito público y gestión de bienes.</p> <p>1.3. Complementar desarrollo sistema de RR.HH. y liquidación de haberes.</p> <p>1.4. Renovación de licencias de software.</p> <p>1.5. Adquisición de herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio y escaners e</p> |  | <p><b>Informe seguimiento desarrollo de proyecto (ISDP)</b></p> <p><b>ISDP</b></p> |   |

|  |  |      |  |
|--|--|------|--|
| <p>impresoras para control de bienes.</p> <p>Actividades del Componente 2</p> <p>2.1. Análisis y recomendaciones sobre las redes programáticas vigentes.</p> <p>2.2. Capacitación y seguimiento para orientar el desarrollo hacia un modelo de gestión para resultados.</p> <p>Actividades del Componente 3</p> <p>3.1. Realizar capacitación sobre Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.</p> <p>Actividades del Componente 4</p> <p>4.1. Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas.</p> <p>4.2. Documentar manuales y procedimientos en determinadas áreas en formato digital.</p> |  | ISDP |  |
|--|--|------|--|

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>4.3. Diseñar desarrollos de software para complementar procesos y procedimientos.</p> <p>4.4. Entrenar al personal sobre nuevos procesos implementados.</p> <p><b>Componente 5. Deuda,</b><br/>Subcomponente: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento.</p> <p><b>Componente 6. Personal:</b><br/>Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH, hoy sólo funcional para liquidación de Sueldos.</p> | <p>No se presenta estimación de costos, pero se trata de una implementación de pequeña escala.</p> <p>Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH, hoy sólo funcional para liquidación de Sueldos. Estimación de costo (provista por el Gobierno de Mendoza): Actualización de Meta4, Actualización soporte y gastos de implementación: US\$ 592.400 + Reingeniería de liquidación de haberes: US\$ 377.000 // Total U\$S 969.400. Se sugiere evaluar diferentes propuestas de actualización y/o sustitución del sistema en función de funcionalidades requeridas, plazo de implementación y costos comparados. Incorporación de tecnología</p> |  |  |
|---|--|--|--|

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | para el control de presencia.<br>Estimación de costo (provista por el Gobierno de Mendoza):<br>Lectores biométricos, PCs, Software y gastos de implementación U\$S 2.980.000 (incluye organismos centralizados, U\$S 380.000; y Escuelas y Comisarías -1500 unidades administrativas- U\$S 2.600.000). |  |  |
|--|--|--|--|

### Descripción de los componentes y plan de trabajo

**Componente 1. Fortalecimiento de los sistemas informáticos.** El objetivo es fortalecer los desarrollos que se encuentran vigentes en la Provincia, particularmente el SIDICO plataforma WEB. Para ello, el proyecto completará el desarrollo de los sistemas informáticos, así como la generación de módulos informáticos integrados para el sistema de Presupuesto, Gestión de Bienes Provinciales y complementos a Tesorería. El componente del proyecto aportará financiamiento para (i) Completar el desarrollo del sistema SIDICO WEB, (II) la contratación de consultores individuales para el análisis, diseño y desarrollo para integrar los sistemas y renovación plataformas presupuesto, tesorería, crédito público y gestión de bienes, (III) complementar desarrollo sistema de RR.HH. y liquidación de haberes 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.** Con el objetivo de consolidar la programación presupuestaria que adelante la Provincia 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 Normativo.** Con el objetivo de mejorar la veracidad, valuación y exposición de la información económica financiera que presenta la Provincia se financiarán (i) capacitaciones en materia de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público a Directores, Agentes y Funcionarios.

**Componente 4. Revisión Institucional y de procesos y procedimientos claves.** Con el objetivo de desarrollar procesos y procedimientos que den adecuado sustento a las acciones de los anteriores componentes, se financiarán acciones de (i) revisión, diseño e implementación de procesos y procedimientos en base a los desarrollos en los sistemas informáticos, (ii) documentar manuales y procedimientos en determinadas áreas en formato digital, (iii) diseñar desarrollos de software para

complementar procesos y procedimientos que requieran excesivos usos de papel y generen demoras en la aplicación de las tareas y (iv) entrenar al personal sobre nuevos procesos implementados.

El monto total del proyecto para la Provincia se ejecutará en 24 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.

**Componente 5. Deuda, Subcomponente: 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. No se presenta estimación de costos, pero se trata de una implementación de pequeña escala.

**Componente 6. Personal:**

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH, hoy sólo funcional para liquidación de Sueldos. Estimación de costo (provista por el Gobierno de Mendoza): Actualización de Meta4, Actualización soporte y gastos de implementación: US\$ 592.400 + Reingeniería de liquidación de haberes: U\$S 377.000 // Total U\$S 969.400. Se sugiere evaluar diferentes propuestas de actualización y/o sustitución del sistema en función de funcionalidades requeridas, plazo de implementación y costos comparados.

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 U\$S 2.980.000 (incluye organismos centralizados, U\$S 380.000; y Escuelas y Comisarías -1500 unidades administrativas- U\$S 2.600.000).

**Componente 7. Compras y contrataciones públicas**

Por otro lado y en función del interés particular del presente proyecto en temas relacionados a la gestión y los procesos de modernización, en este caso, aplicados sobre el aprovisionamiento de bienes y servicios por parte de las jurisdicciones provinciales; se presenta a continuación un breve diagnóstico basado en otros aspectos indagados en la entrevista y el cuestionario remitido al funcionario responsable de la Dirección General.

En primer lugar, se destaca que en la actualidad el organismo no cuenta con manuales de procedimientos para la gestión de compras y contrataciones desarrollados. Por su parte, tampoco ha podido construir indicadores de evaluación y control del desempeño de los sistemas de compras de la provincia. En igual sentido, aunque de menor relevancia, no se ha logrado articular un programa de reformas ni se han elaborado reportes acerca de las estrategias de reforma de los sistemas de compras y contrataciones que se prevén instrumentar en los próximos años.

Por su parte, tal como se adelantó en los párrafos anteriores, la provincia ha sido pionera dentro de Argentina en desarrollar Convenios Marco de alcance provincial y la vigencia del Catálogo de Oferta Permanente constituye un avance significativo en la gestión de compras y contrataciones estandarizadas y habituales. En particular, los Convenio Marco vigentes se corresponden con la provisión de servicios de limpieza en dependencias administrativas; suministro de medicamentos para hospitales públicos; la gestión de compra de combustible y control geo-referenciado para flota automotor; y transporte escolar para la Dirección General de Escuelas. En próximos meses se prevé la concreción de un nuevo convenio marco para la adquisición de papelería y librería, además de otro convenio previsto para la compra de equipamiento informático.

Cabe señalar que, la herramienta de Catálogo de Oferta Permanente utilizada por la provincia permite sortear las dificultades que suele tener la concreción de convenios marco (previstos para el aprovisionamiento a mediano y largo plazo) bajo un contexto económico y de precios cambiante, permitiendo un aprovisionamiento de corto plazo con mayor celeridad y condiciones competitivas.

Respecto a la diversidad y variedad de oferta de canales de comunicación utilizados para los procesos de compras y contrataciones queda en manifiesto que la provincia publica esta información en el portal web del organismo, a la vez que remite invitaciones electrónicas automáticas y personalizadas a los correos electrónicos de los proveedores inscriptos en el Registro de Proveedores. No se utilizan medios masivos de comunicación debido a su alto costo.

Por otro lado, la articulación de la Dirección General con representantes del sector privado es escasa, aunque cuentan con incipientes actividades para fortalecer las oportunidades de intercambio en pos del mejoramiento de la gestión de compras y contrataciones. En este aspecto, los Convenio Marco instrumentados (y próximos a instrumentarse) cuentan con una instancia de acompañamiento y discusión de las oportunidades reales de consecución de los mismos, de manera que se convoca a proveedores y representantes del sector privado en general para trabajar en este sentido. En base a esta dinámica se especifican y se ponen a consideración de los mismos el borrador de pliego de bases y condiciones que acabaría siendo interpuesto en estos casos.

Asimismo, como se adelantó en acápites anteriores, el organismo cuenta con una significativa y estable participación en la Red Federal de Contrataciones Gubernamentales.

En lo que respecta a la relación del Estado Provincial en materia de compras y contrataciones con potenciales proveedores queda en manifiesto de que el portal web garantiza la igualdad, la transparencia y la concurrencia de todas las contrataciones cuyo monto supere los \$30.000 con la publicación de todos los documentos necesarios para participar en la compulsa. De esta manera, el proveedor carga en el portal web los datos requeridos y presenta la documentación física en la Dirección General de Contrataciones para su consideración.

Como instancia de favorecimiento a la participación de MiPyMEs en las compulsas se prevén mecanismos de ventaja competitiva al momento de adjudicación en favor de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que declaren mano de obra mendocina. En este sentido, las herramientas

dispuestas para propiciar la participación de MyPyMEs resultan escasas y distantes de lo observado en buenas prácticas de la evidencia internacional.

Con relación a los recursos humanos con que cuenta la provincia a lo largo de todos los procedimientos ligados a la gestión de compras y contrataciones se destaca que el personal de la Dirección General de Contrataciones Públicas y Gestión de Bienes cuenta, en líneas generales, con experiencia en la gestión operativa de los procedimientos. No obstante, se requiere de mayor cantidad y variedad de recursos humanos con perfil profesional, ya que las nuevas funciones de planificación de compras, auditoría transversal, elaboración de precios de referencia y actualización normativa (entre otras) no cuentan con personal capacitado.

Por su parte, desde la Dirección General no se cuenta con la información referida a los requerimientos de capacitación en las Unidades Operativas de Adquisiciones descentralizadas, aunque prevén que éstas enfrentarían dificultades similares a la del Órgano Rector de las compras y contrataciones públicas en la provincia.

Entre los perfiles que requieren prioritariamente de un fortalecimiento en su capacitación se destaca a aquellos que definen las bases y condiciones de la contratación, el personal avocado a la evaluación de las ofertas y a aquellos que controlan el cumplimiento de los contratos acordados.

Finalmente, con relación a la utilización de TIC's en los procedimientos de compras y contrataciones, el diagnóstico muestra en general cierta apropiación y uso de herramientas tecnológicas, aunque incompleto en lo que respecta al alcance de utilización y disposición de sistemas apropiados, tanto en la Dirección General como en las Unidades Operativas de Adquisiciones de la provincia.

En igual sentido, se requiere de un mejoramiento en el portal web del organismo que permita cubrir todas las etapas del procedimiento, tanto para los aspectos procedimentales internos como para la difusión de información relevante a proveedores y al público en general.

Lo mismo ocurre con el Registro de Proveedores, que se encuentra parcialmente informatizado, aunque con relevantes aspectos que requieren de instancias de mejoramiento y modernización.

## Neuquén

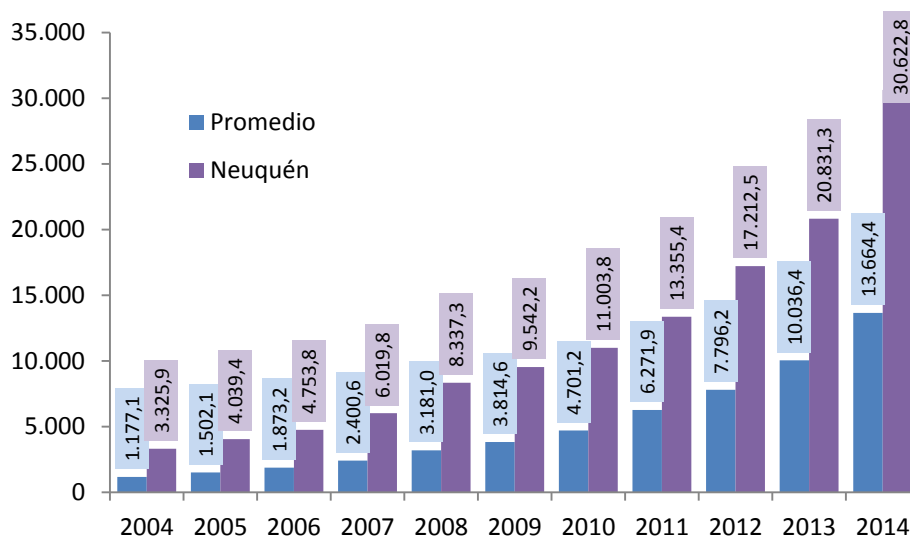
### Análisis de Información secundaria

Buscamos en el presente apartado contemplar la dinámica de las finanzas provinciales neuquinas en la última década tomando al promedio nacional como punto de referencia a la hora de efectuar comparaciones.

Al poner énfasis en las erogaciones de la provincia patagónica observamos que la misma se encuentra adelantada respecto al promedio nacional. Por ejemplo el gasto corriente per cápita de la provincia de Neuquén para 2014 resultó más del doble que la media nacional con una diferencia de 17.000 pesos

per cápita aproximadamente siendo esta por lejos la mayor diferencia registrada en el período analizado.

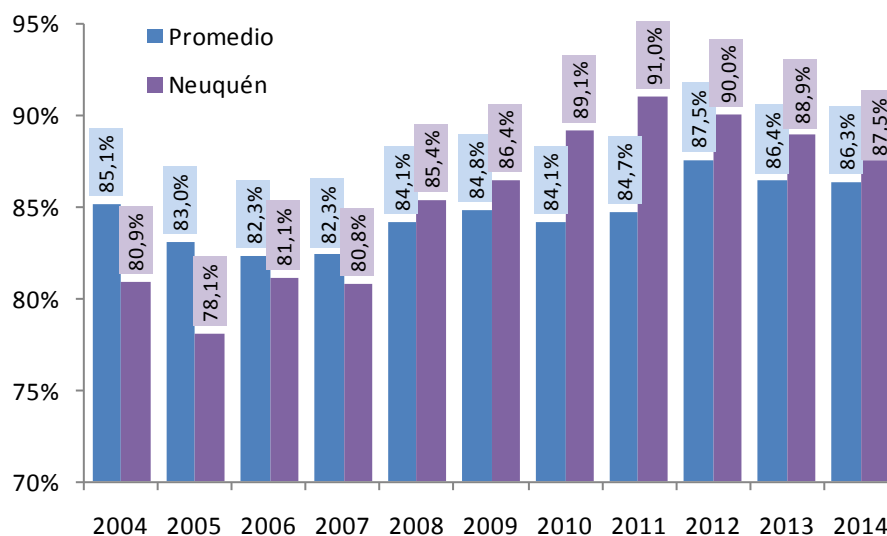
### Gasto Corriente per cápita (2004-2014)



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

### Gasto Corriente como % del Gasto Total (2004-2014)

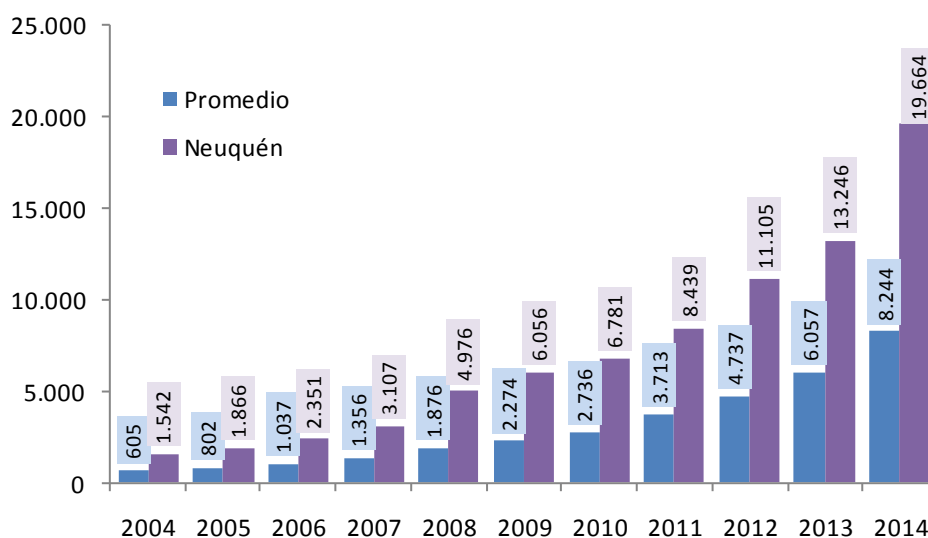




Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

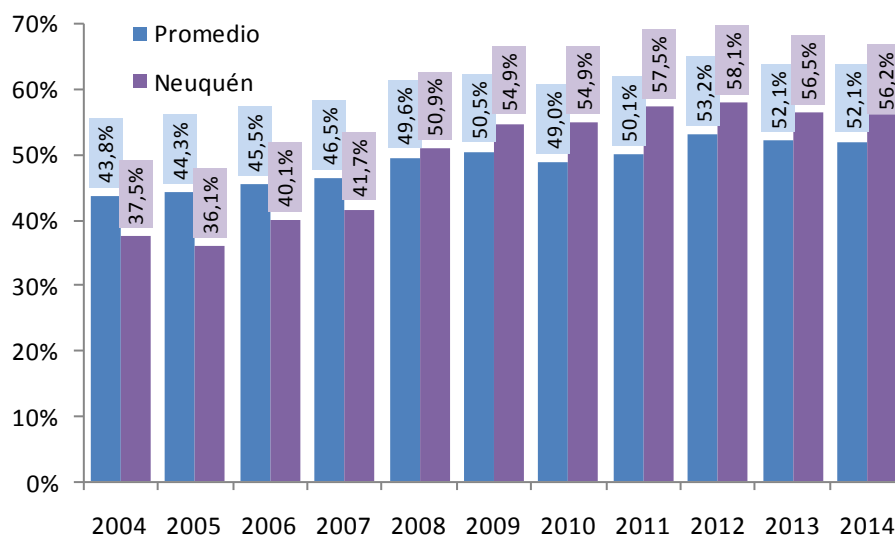
Otro rubro destacado como destino del erario público subnacional corresponde al gasto en personal. Aquí se destaca una correlación positiva entre el gasto en personal per cápita de la jurisdicción neuquina y el gasto en personal por habitante promedio de las provincias del país. Se observan valores crecientes a lo largo del período y una diferencia positiva grande a favor de la provincia de Neuquén constante, e incluso creciente, a lo largo del período. Esta equivaldría para 2014 a aproximadamente 11.400 pesos por habitante, lo que representa un monto elevado reflejado en el hecho de que el gasto en personal per cápita en dicha provincia más que duplica al del promedio provincial.

#### Gasto en personal per cápita (2004-2014)



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

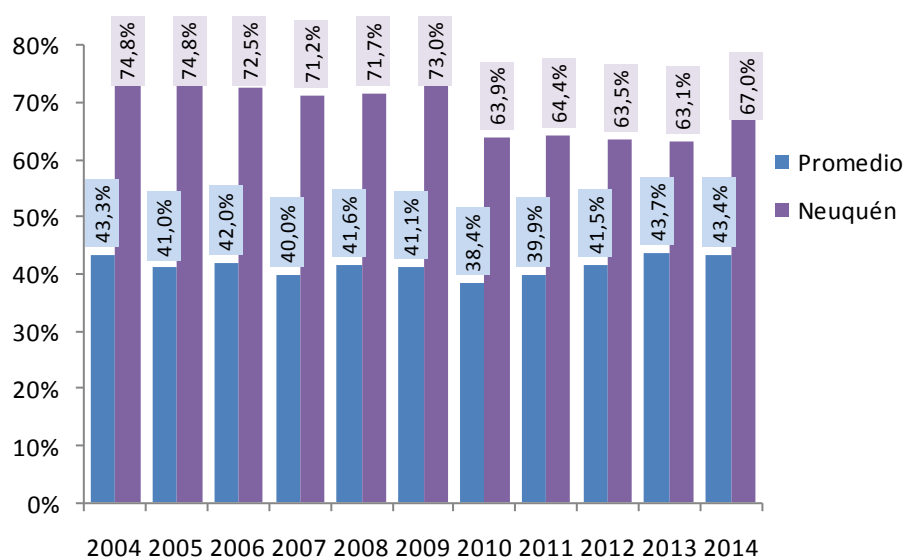
### Gasto en Personal como % del Gasto Total (2004-2014)



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

La correspondencia fiscal es un indicador que permite vislumbrar la capacidad de cada jurisdicción de autofinanciarse, y se calcula el mismo como un cociente entre los ingresos propios y los ingresos totales. Se considera que las provincias que muestren un elevado valor en este cociente serán más autónomas que aquellas que muestren un valor bajo. Neuquén presenta, para todo el período, guarismos sustancialmente mayores a los de la media nacional. Para el año 2014, Neuquén supera en su valor de correspondencia fiscal por más de 24 puntos porcentuales a la media provincial alcanzando el elevado nivel de 67% de ingresos propios sobre el total de ingresos provinciales.

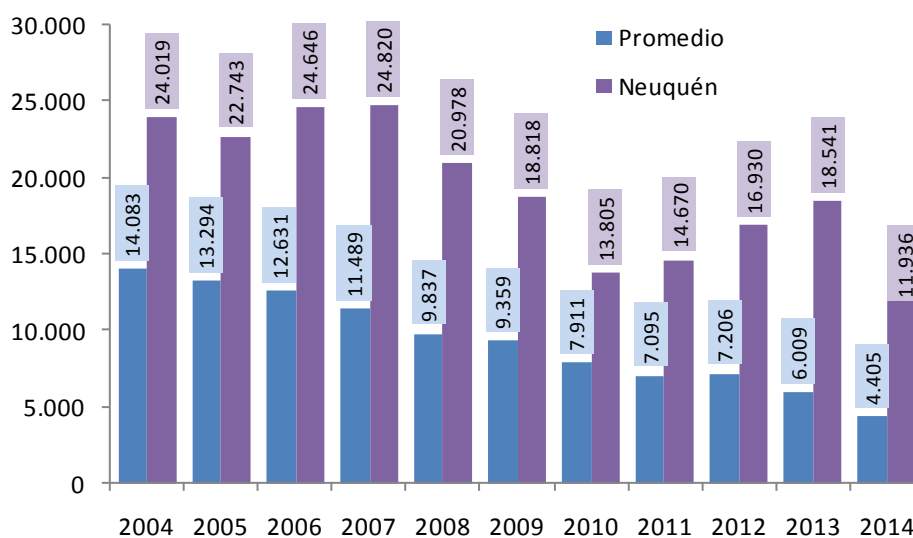
### Correspondencia Fiscal (Ingresos Propios/Ingresos Totales, 2004-2014)



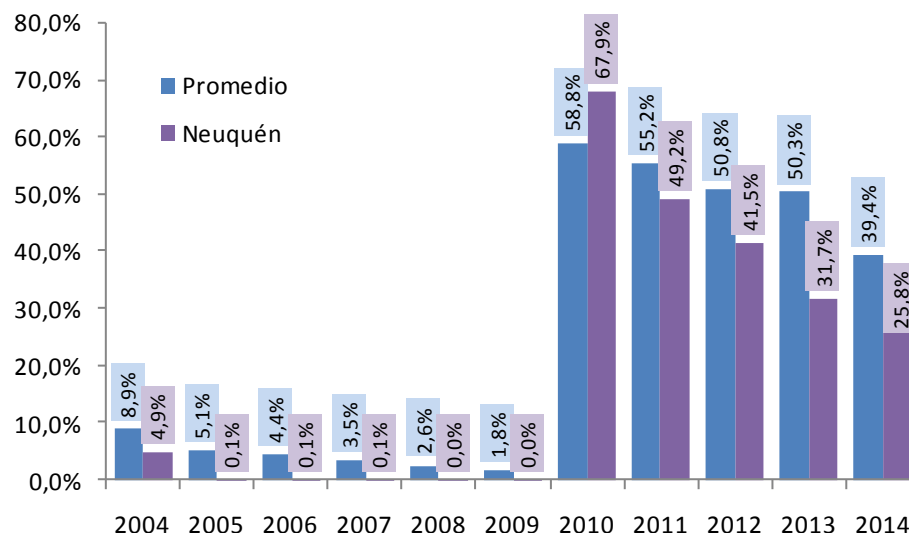
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

### Endeudamiento provincial

#### Deuda per cápita a pesos constantes de 2014 (2004-2014)



#### Deuda con el gobierno nacional como % de la deuda total (2004-2014)



### Cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal

Al 31 de marzo de 2016.

ASAP elabora periódicamente un monitoreo de la información fiscal y presupuestaria publicada por todos los gobiernos provinciales. Tomando como base los mandatos que la Ley Federal de Responsabilidad Fiscal (Ley Nº 25.917) establece en el artículo 7º para las jurisdicciones provinciales que hubieran adherido a esa norma, se ha confeccionado un índice de cumplimiento que pondera los diferentes requerimientos establecidos en la misma, de modo de realizar una comparación entre las jurisdicciones.

El monitoreo se realiza semestralmente al finalizar los meses de marzo y septiembre<sup>1</sup>, bajo el criterio de búsqueda en sitios web razonablemente accesibles.

Ponderaciones:

- 35 puntos si se está publicado el Presupuesto del ejercicio corriente. En los casos en que el Presupuesto no se aprobó y se encuentra el proyecto se otorgan 25 puntos.
- 25 puntos por la publicación del Esquema Ahorro Inversión Financiamiento de la Ejecución Presupuestaria, (Planilla 1.1) con un mes de rezago como máximo. En caso de presentarlo hasta con 2 meses de rezago, se asignan 20 puntos; con 3 meses, se asignan 15 puntos; 5 puntos hasta un semestre de rezago, y si es mayor a ese período, no recibe puntos.
- 10 puntos por la publicación de los Gastos Financiados por Programas Internacionales de Crédito, Infraestructura Social Básica (Planilla 1.2) si son del mes anterior al corriente; 8 puntos si presenta un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre, 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación de los Gastos del Sector Público no Financiero Provincial – Finalidad y Función (Planilla 1.3) si son del mes anterior al corriente; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.

- 10 puntos por la publicación del Stock de Deuda de la Administración Pública no Financiera Provincial (Anexo II) si es, como máximo, del mes anterior al corriente; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación de la Planta de Personal Ocupada (Anexo III) si es del mes anterior al corriente como máximo; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.

A su vez, se ha dividido el conjunto de las provincias en 5 grupos, según el grado de cumplimiento alcanzado en función del resultado del índice de cada jurisdicción. De acuerdo a la información relevada al 31 de marzo de 2016, la provincia de Neuquén pertenece al grupo de provincias definidas como de alto cumplimiento, conjuntamente con Entre Ríos, Río Negro, San Juan y Córdoba, quienes presentaron toda la información que exige la Ley, dentro de los plazos establecidos.

El puntaje total obtenido por Neuquén es de 70 puntos al 31 de marzo de 2016. A continuación se presentan los puntos obtenidos en cada categoría.

| Concepto                                    | Puntaje   | Puntaje máximo |
|---|-----------|----------------|
| Presupuesto                                 | 35        | 35             |
| Cuenta A-I-F                                | 15        | 25             |
| Planilla 1.2                                | 5         | 10             |
| Gastos del SPNF – Fin. y Fun - Planilla 1.3 | 5         | 10             |
| Stock de Deuda de la APNF - Anexo II        | 5         | 10             |
| Planta de personal ocupada - Anexo III      | 5         | 10             |
| <b>Total</b>                                | <b>70</b> | <b>100</b>     |

*Fuente: ASAP, en base a relevamientos de los sitios web oficiales de las provincias*

En términos generales Neuquén ha mejorado el nivel de transparencia de la información proporcionada, aumentando el puntaje del indicador, que fue de 60 en marzo de 2015 y 55 en septiembre de 2015.

### Información Institucional

La provincia cuenta en su Ley de Administración Financiera ley 2.141, con los sistemas presupuestario, contable, de tesorería y crédito público. Adhiere a la Ley de responsabilidad fiscal 25.917 Nacional mediante Ley Provincial 2.514.

En materia de control interno, está a cargo de la Contaduría General de la Provincia y en control externo por parte del Tribunal de Cuentas que realiza un control preventivo.

Durante el análisis 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.

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.

El armado en forma 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 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 mayor personal. Adicionalmente, funcionarios como los del Tribunal de Cuentas, plantean el excesivo uso de papel 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.

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 está referida a la ausencia de compromiso por parte de los responsables de los bienes patrimoniales.

Finalmente, 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.

### **Marco legal e institucional de las compras y contrataciones públicas en la provincia**

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 N° 2571/07 y posteriormente ampliada en sus funciones a través de lo dispuesto por el Decreto N° 1772/09, ratificada posteriormente a través del Decreto Provincial N° 336/10.

En el año 2011, la promulgación de la Ley N° 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.

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>  |                              |           |    |     |    |                     |
| 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                   |
| <b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>   |                              |           |    |     |    |                     |
| 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+                  |



|  |    |   |   |   |   |    |
|--|----|---|---|---|---|----|
| <b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>   |    |   |   |   |   |    |
| 3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos                                    | M1 | A |   |   |   | A  |
| 3.2. Construcción de la información financiera.                                      | M2 | B | B |   |   | B  |
| 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  |

A continuación se presentan las principales observaciones respecto del sistema de Gestión de Deuda Pública y de Recursos Humanos.

### Síntesis de entrevistas: Gestión de Deuda Pública

- La Oficina Provincial de Crédito Público depende funcionalmente de Hacienda, pero 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. Es decir que no existe un único órgano rector.
- Manejan sistema contable propio de registro estático de la deuda, con cortes mensuales y con el cálculo de numerosos indicadores para el seguimiento del nivel de endeudamiento. Dicho sistema no permite la realización de proyecciones, las que se realizan en planillas ad-hoc y a

demanda, sin una periodicidad establecida. Afirman estar desarrollando lentamente un sistema con recursos propios de la provincia.

- En materia de endeudamiento total la provincia se encuentra por debajo del umbral originalmente previsto por la LRF. Tiene gran proporción de su deuda en dólares.
- Cumplen con la publicación de información de deuda exigida por la LRF.
- Manifiestan necesidad de desarrollar mejores herramientas para las proyecciones de deuda.

### Síntesis de entrevistas: Gestión de Recursos Humanos

- Existe una planta de personal de 58.000 empleados con alrededor de 19 convenios colectivos diferentes (es de las jurisdicciones de mayor planta/hab.).
- El acceso a la planta de personal comenzó a realizarse exclusivamente por concurso desde 2007, luego de un encuadramiento inicial. Se cubren necesidades técnicas con monotributistas en la actualidad, como una situación habitual, pero de poco volumen de personal.
- Desde 2012 se implementó un sistema de planta funcional, haciendo que sólo haya nuevos ingresos cuando se producen vacantes, salvo en las áreas de servicios esenciales.
- Se encuentra en desarrollo e implementación un sistema integral de gestión de recursos humanos, pero no todas las reparticiones lo alimentan con la información requerida, hoy se aplica a 5 de los 19 convenios. Es un sistema adquirido a Open Solution, y con adaptaciones a medida. Lleva 4 años en desarrollo. En el resto el sistema anterior sólo liquida haberes y permite ingreso manual de novedades.
- El control de presencia se realiza por múltiples métodos: huella digital, huella mano, relojes mecánicos y tarjetas. No incluye a Docentes. Las autoridades no especificaron necesidades latentes en este aspecto.

| Indicadores de desempeño                                     | Calificación Global | Fundamentación Breve  |
|--|---------------------|---|
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>              |                     |   |
| 1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA) | <b>C+</b>           | 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 Hacienda y Finanzas 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>B+</b>           | Con cada inicio de sesiones legislativas se presenta y elabora 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>B</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>B</b>  | La Provincia presenta presupuesto anual y proyecciones plurianuales. Se costean inversiones de mediano plazo y el Plan de Obras Públicas es informado en la presentación del Proyecto de Presupuesto. Se miden resultados e 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)   | <b>A</b>  | 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 previsiones 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.<br>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.<br>El Ministerio de Economía e Infraestructura de la Provincia, a través de las Áreas dependientes de la Subsecretaría de Hacienda consolida la información del Anteproyecto. |
| 2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)  | <b>C+</b> | 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.   |
| 2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado) | <b>D+</b> | 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014: Ley 2908,2909 y 2910 de mayo de 2014. Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo, respectivamente.</li> <li>• 2015: Presupuesto Prorrogado.</li> <li>• 2016: Ley 2984,2985 y 2986 de diciembre de 2015. Poder Ejecutivo, Poder Judicial y Poder Legislativo, respectivamente.</li> </ul>  |
| <b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>   |           |   |
| 3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos  | <b>A</b>  | 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 regl. 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   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   |   | <p><i>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>  |
| 3.2. Construcción de la información financiera. | B | <p><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></p>   |
| 3.3. Adquisiciones estatales                    | B | <p><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 complementarios que fueron indagados en el relevamiento.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>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).</i></p> <p><i>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 parcializada, habiendo un importante camino por avanzar en este sentido.</i></p> <p><i>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.</i></p> |
| 3.4. Atraso en el pago de                       | B | <p><i>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</i></p>   |

|   |          |   |
|---|----------|---|
| gastos  |          | <p>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 del gasto no salarial           | <b>B</b> | <p>Respecto a los controles internos del gasto no salarial se 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> |
| <b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>                  |          |   |
| 4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT) | <b>D</b> | <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.</p> <p>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</p>   |

|   |           |  |
|---|-----------|--|
|   |           | <p>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 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>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)         | <b>C</b>  | <p>Actualmente dentro del inventario patrimonial la Provincia incluye los bienes muebles, obras en curso y bienes inmuebles de Dominio Privado. 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. 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>B</b>  | <p>Parte del procedimiento fue descripto en el punto 4.1. 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.</p> <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>B</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         | <b>C</b>  | <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)    | <b>D</b>  | <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) | <b>C</b>  | <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% correspondientemente.</p>   |
| 5.4. Cobertura del gasto                            | <b>D+</b> | <p>El nivel de planta de personal es elevado en términos del tamaño</p>  |



|  |           |  |
|--|-----------|--|
| en Personal  |           | poblacional, a la vez que el gasto en personal ocupa una porción significativa de los gastos totales del estado provincial.  |
| <b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>                                 |           |  |
| 6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios                             | <b>B</b>  | El clasificador presupuestario de recursos y gastos está elaborado en base al clasificador a nivel nacional y es muy similar.  |
| 6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)              | <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> |           |  |
| 7.1. Indicador Sistemas Informáticos   | <b>C+</b> | <p>A nivel de administración financiera la Provincia utiliza los siguientes sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SICOPRO: Sistema Integrado de Contabilidad Provincial (Desarrollo Propio).</li> <li>• 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).</li> <li>• RhPRONEU: Liquidación de Haberes</li> <li>• El PIAP (Programa Integrador de Administración Pública) es un sistema de gestión de información desarrollado en la Provincia. 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.</li> </ul> <p>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.</p> <p>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. 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</p> <p>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 Sistema Contable Provincial a efectos de incorporarlo al Sistema de Administración Financiera Provincial.</p> <p>Utilizan el SICOPRO y SAFIPRO dos lenguajes y entornos diferentes. (progress) y el SAFIPRO (Oracle) utilizan lenguajes y entornos diferentes SICOPRO utiliza TecnologíasProgress: ProgressDatabase v 91, Progress IDE v 91, Visual Basic, SQL, J2EE .</p> <p>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</p> |

|   |          |   |
|---|----------|---|
|   |          | <i>Enterprise DataBase.</i>   |
| <b>7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos</b> | <b>A</b> | <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>  |
| <b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>                     |          |   |
| <b>8.1. Amplitud del control interno</b>          | <b>B</b> | <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> |
| <b>8.2. Eficacia del control interno</b>          | <b>C</b> | <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>  |
| <b>8.3. Eficacia del control externo</b>          | <b>B</b> | <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>   |

## Matriz de marco lógico

| OBJETIVOS  | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  | SUPUESTOS  |
|--|---|---|--|
| <b>FIN</b><br>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><br>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.<br><br>Encuestas a Funcionarios y Directivos. | Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.                    |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y  | <b>RESULTADO</b><br>Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos   | Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.                         | Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas informáticas y de TICs. |



|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| comunicación.  | informáticos, presupuestarios, normativos y de procedimientos.  |   |   |
| <b>COMPONENTES</b><br><br><b>1.FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS</b><br><br>Diseño, desarrollo e implementación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.<br><br><b>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</b><br><br>Asesoramiento y funcionalización de la programación presupuestaria.<br><br><b>3.FORTALECIMIENTO NORMATIVO</b><br><br><b>4.FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b><br><br>Analizar, asesorar e implementar nuevos procesos y procedimientos en torno a los nuevos sistemas y al uso de TICs. | <b>PRODUCTO</b><br>Al finalizar el programa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• SAFIPRO totalmente desarrollado y en producción.</li> <li>• Módulos informáticos implementados Presupuesto, tesorería y gestión de bienes integrados y en producción.</li> <li>• Sistema de gestión RR.HH. en producción.</li> <li>• Cantidad de licencias de Software adquiridas</li> <li>• Cantidad de Hardware adquirido</li> <li>• 100 % de las redes programáticas actualizadas y ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</li> <li>• 2 capacitaciones en materia de presupuesto por programas y Gestión para Resultados.</li> <li>• Una capacitación en materia de NICSP.</li> <li>• Un manual de procesos y Procedimientos por sistema reformulado con aplicación de TICs.</li> <li>• Una capacitación realizada sobre nuevos procesos y procedimientos.</li> </ul> | Verificación del sistema informático funcionando.<br><br>Equipamiento informático hardware.<br><br>Códigos de licencias de software.<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>Presupuesto anual e informes presupuestarios.<br><br><br><br><br><br>Cantidad de capacitaciones realizadas.<br><br><br><br><br><br>Capacitación en NICSP.<br><br><br>Manuales de procesos y procedimientos.<br><br>Encuestas a Directores y Funcionarios. | Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio.<br><br>El desarrollo del sistema SAFIPRO se continúa. Se mantiene el desarrollo del RhPRONEU<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas.<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>Los Directores y Funcionarios se comprometen a analizar el uso de NICSP<br><br>Los Directores y Funcionarios Provinciales se comprometen a aplicar nuevas tecnologías en los procesos y procedimientos.<br><br>Directores y agentes presentan baja resistencia al cambio. |
| <b>ACTIVIDADES</b><br><br>Actividades del Componente 1<br>1.1. Completar el desarrollo del sistema SAFIPRO.<br>1.2. Análisis, diseño y desarrollo para integración de sistemas y renovación plataformas presupuesto, tesorería y gestión de bienes.<br>1.3. Complementar desarrollo sistema de RR.HH. y liquidación de haberes.<br>1.4. Adquisición de herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio y escáneres e impresoras para control de bienes.   |   | Informe seguimiento desarrollo de proyecto (ISDP)   |   |

|  |   |      |  |
|--|---|------|--|
| <p>Actividades del Componente 2</p> <p>2.1. Análisis y recomendaciones sobre las redes programáticas vigentes.</p> <p>2.2. Capacitación y seguimiento para orientar el desarrollo hacia un modelo de gestión para resultados.</p>  |   | ISDP |  |
| <p>Actividades del Componente 3</p> <p>3.1. Realizar capacitación sobre Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.</p>   |   | ISDP |  |
| <p>Actividades del Componente 4</p> <p>4.1. Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas.</p> <p>4.2. Documentar manuales y procedimientos en determinadas áreas en formato digital.</p> <p>4.3. Diseñar desarrollos de software para complementar procesos y procedimientos.</p> <p>4.4. Entrenar al personal sobre nuevos procesos implementados.</p>   |   | ISDP |  |
| <p>5. Deuda: Subcomponente: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento.</p> <p>6. Personal: 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).</p> | <p>No se presenta estimación de costos, pero se trata de una implementación de pequeña escala.</p> <p>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).</p> |      |  |

### Descripción de los componentes y plan de trabajo

**Componente I.** Fortalecimiento de los sistemas informáticos. El objetivo es fortalecer los desarrollos que se encuentran vigentes en la Provincia. Para ello, el proyecto completará el desarrollo de los

sistemas informáticos, así como la generación de módulos informáticos integrados para el sistema de Presupuesto, Gestión de Bienes Provinciales y complementos a Tesorería. El componente del proyecto aportará financiamiento para (i) Completar el desarrollo del sistema SAFIPRO, (II) la contratación de consultores individuales para el análisis, diseño y desarrollo para integrar los sistemas y renovación plataformas presupuesto, tesorería y gestión de bienes, (III) complementar desarrollo sistema de RR.HH. y liquidación de haberes 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.** Con el objetivo de consolidar la programación presupuestaria que adelante la Provincia 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 Normativo.** Con el objetivo de mejorar la veracidad, valuación y exposición de la información económica financiera que presenta la Provincia se financiarán (i) capacitaciones en materia de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público a Directores, Agentes y Funcionarios.

**Componente 4. Revisión Institucional y de procesos y procedimientos claves.** Con el objetivo de desarrollar procesos y procedimientos que den adecuado sustento a las acciones de los anteriores componentes, se financiarán acciones de (i) revisión, diseño e implementación de procesos y procedimientos en base a los desarrollos en los sistemas informáticos, (ii) documentar manuales y procedimientos en determinadas áreas en formato digital, (iii) diseñar desarrollos de software para complementar procesos y procedimientos que requieran excesivos usos de papel y generen demoras en la aplicación de las tareas y (iv) entrenar al personal sobre nuevos procesos implementados.

El monto total del proyecto para la Provincia de Neuquén se ejecutará en 24 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.

**Componente 5. Deuda.** Subcomponente: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento. Capacitación del personal para el manejo de la misma. No se presenta estimación de costos, pero se trata de una implementación de pequeña escala.

**Componente 6. Personal.** 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).

## **Componente 7. Compras y contrataciones públicas**

En forma complementaria, cabe destacar la importancia de otros aspectos indagados en torno a los procesos de gestión y oportunidades de modernización latentes en la provincia.

Como primer aspecto, y en línea con lo ya planteado, la Oficina de Compras y Contrataciones cuenta con manuales de procedimientos para la gestión de compras y contrataciones que se encuentran expuestos en el sistema informático y en la página web del organismo.

Por su parte, cuenta con un sistema de indicadores de evaluación y control de los procesos de compras y contrataciones, dotado de una serie de indicadores relevantes.

Existe además un programa de mejoramiento y perfeccionamiento del Sistema de Compras y Contrataciones que prevé la elaboración de reportes de reformas de mayor complejidad, de manera que puedan ser aptos para la interposición de los mismos a procesos de auditoría interna y externa. Se cuenta, en este sentido, con consultas programadas para elaborar informes y sistemas de gestión de datos estadísticos.

Si bien la provincia no tiene convenios marco en vigencia o acuerdos que garanticen condiciones basales para el aprovisionamiento de productos estandarizados y de compra habitual, éste tipo de estrategias tendientes a una mayor certidumbre y concurrencia de los procedimientos de compras y contrataciones esta dentro de los proyectos en desarrollo por parte de la Oficina de Compras y Contrataciones.

La elaboración de estadísticas de aprovisionamiento no es una actividad ejercida en forma habitual dentro del organismo, sino que la información existente proviene de las bases del sistema Sa.Fi.Pro.

Los canales de comunicación utilizados para la difusión de los procesos de compras y contrataciones son adecuados, aunque existen oportunidades para reforzar esta tarea mediante mecanismos complementarios.

En igual sentido, las acciones de interacción y articulación con representantes del sector privado pueden ser fortalecidas. Sí se destaca la activa y constante participación de la Oficina de Compras y Contrataciones de la Provincia de Neuquén en la Red Federal de Compras y Contrataciones.

Respecto a las oportunidades de participación de las MiPyMEs en los procesos de oferta pública se utilizan herramientas convencionales como la posibilidad de que éstas tengan un margen de cotización superior y resultar adjudicatarias, aspecto sobre el cual pueden desarrollarse otras acciones en torno a lo observado como buenas prácticas en la evidencia internacional.

Un aspecto de singular relevancia tiene que ver con que la Oficina de Compras y Contrataciones brinda instancias de capacitación continuas con respecto a las tareas de gestión de compras y contrataciones. En este sentido, desde el año 2014 se desarrolla un Ciclo Anual de Responsabilidad y Gestión que

convoca a los responsables de compras y contrataciones (y a los usuarios en general) del Sistema de Compras y Contrataciones.

Por su parte, también se desarrollan acciones de capacitación virtual y presencial a demanda de los usuarios que requieran de conocimientos especializados en lo que respecta a los procedimientos de compras y contrataciones.

En este sentido, desde la dependencia estiman que un 70% de los agentes involucrados poseen conocimiento y calificación suficiente para la tarea que ejercen. Por su parte, entre el universo de recursos humanos que requieren de mayor formación y preparación, los principales ejes de preparación de los mismos tienen que ver con personal recién contratado y la creación de nuevos organismos, que deben iniciarse en compras y contrataciones.

Finalmente, puede decirse que la penetración de nuevas tecnologías en los procesos de compras y contrataciones de la provincia es alta, aunque la plataforma web del organismo se encuentra en pleno proceso de construcción y desarrollo.

Cabe señalar que el Registro de Proveedores posee además una plataforma electrónica para la consulta de datos y descarga de información, y el sistema utilizado por el organismo puede ser fortalecido, aunque constituye una buena base para el impulso de estrategias sinérgicas que contribuyan a reforzar la mejora en los procesos de gestión vigentes.

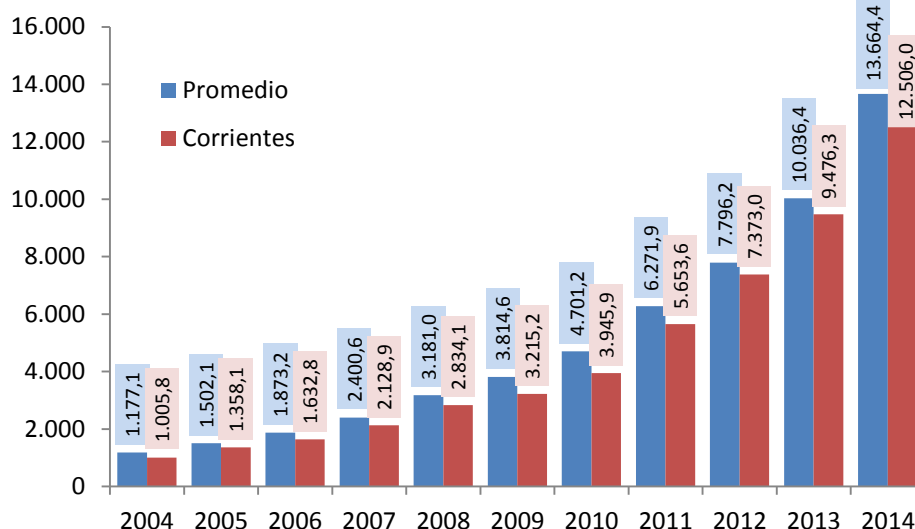
## Corrientes

### Análisis de Información secundaria

Buscamos en el presente apartado contemplar la dinámica de las finanzas provinciales correntinas en la última década tomando al promedio nacional como punto de referencia a la hora de efectuar comparaciones.

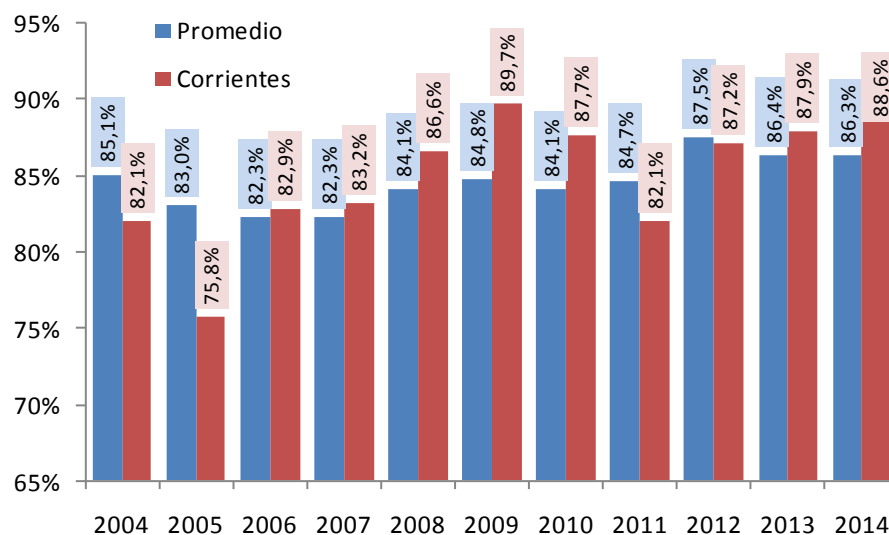
Al poner énfasis en las erogaciones de la provincia litoraleña observamos que la misma se encuentra algo rezagada respecto al promedio nacional. Así, el gasto corriente per cápita se mostró más de 1.000 pesos per cápita menos que el promedio provincial, valores un poco mayores a los observados en años anteriores de su historia reciente si bien la tendencia a encontrarse algo rezagada del promedio provincial se mantuvo.

#### Gasto corriente per cápita (2004-2014)



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

#### Gasto en Corriente como % del Gasto Total (2004-2014)

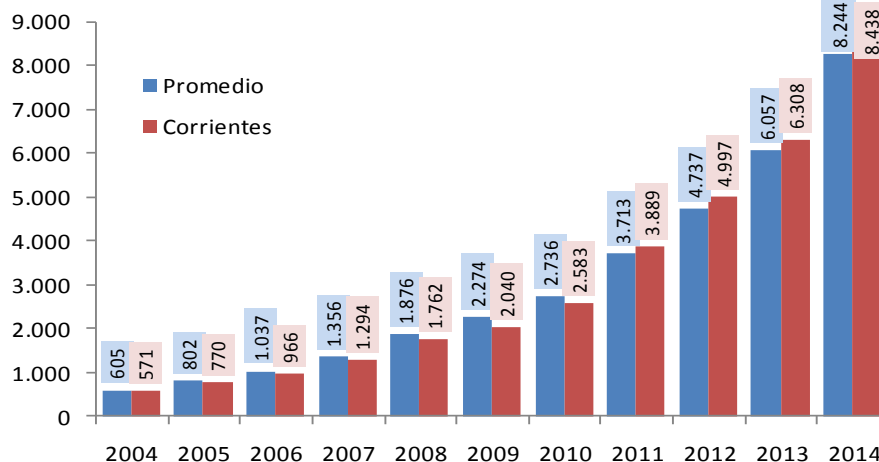


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

Otro rubro destacado como destino del erario público subnacional corresponde al gasto en personal. Aquí se destaca una correlación muy estrecha entre el gasto en personal per cápita de la jurisdicción correntina y el gasto en personal por habitante promedio de las provincias del país. Se observan

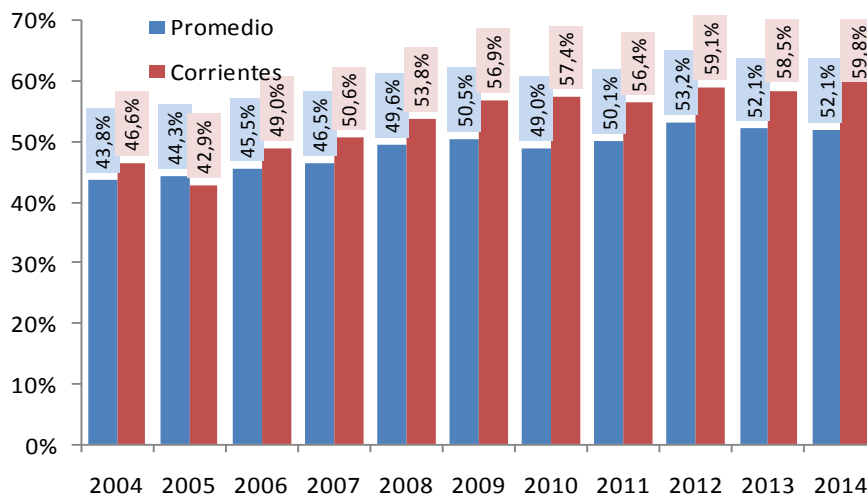
valores crecientes a lo largo del período y una diferencia positiva a favor de la provincia de Corrientes para 2014 de aproximadamente 200 pesos por habitante.

### Gasto en personal per cápita (2004-2014)



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

### Gasto en Personal como % del Gasto Total

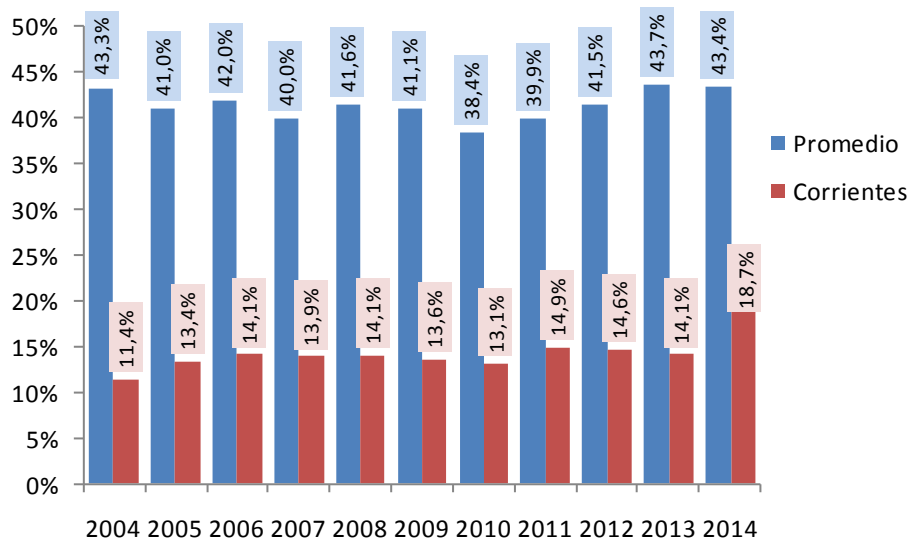


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

La correspondencia fiscal es un indicador que permite vislumbrar la capacidad de cada jurisdicción de autofinanciarse, y se calcula el mismo como un cociente entre los ingresos propios y los ingresos totales. Se considera que las provincias que muestren un elevado valor en este cociente serán más autónomas que aquellas que muestren un valor bajo. Corrientes presenta guarismos sustancialmente menores a los de la media nacional, tendencia que se mantuvo a lo largo del período de análisis. La correspondencia fiscal correntina ha mostrado cierta mejoría en los últimos diez años (pasando de

11,4% a 18,7%), mientras que la correspondencia del promedio nacional se ha mantenido relativamente estable. Aún así las diferencias entre ambos valores siguen siendo elevadas, correspondiendo a 25 puntos porcentuales para el año 2014.

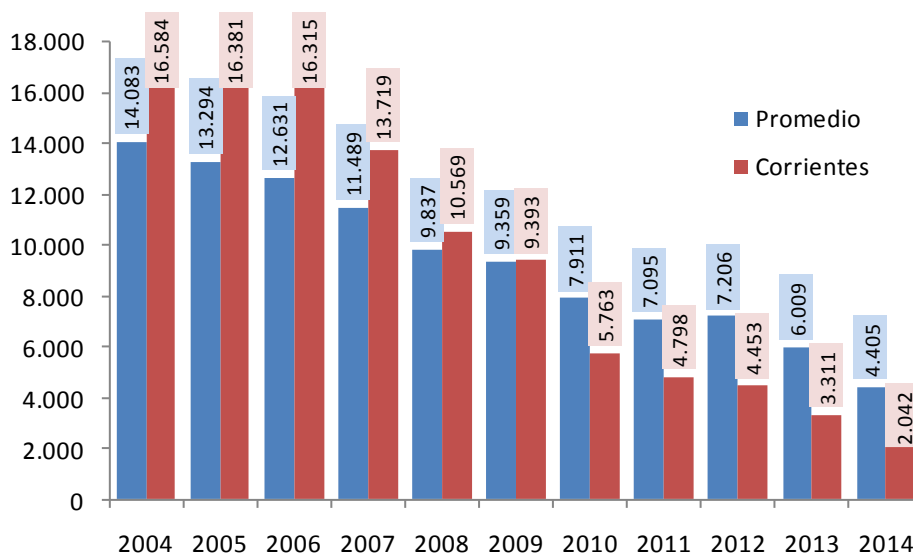
**Correspondencia Fiscal (Ingresos Propios/Ingresos Totales, 2004-2014)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

## Endeudamiento provincial

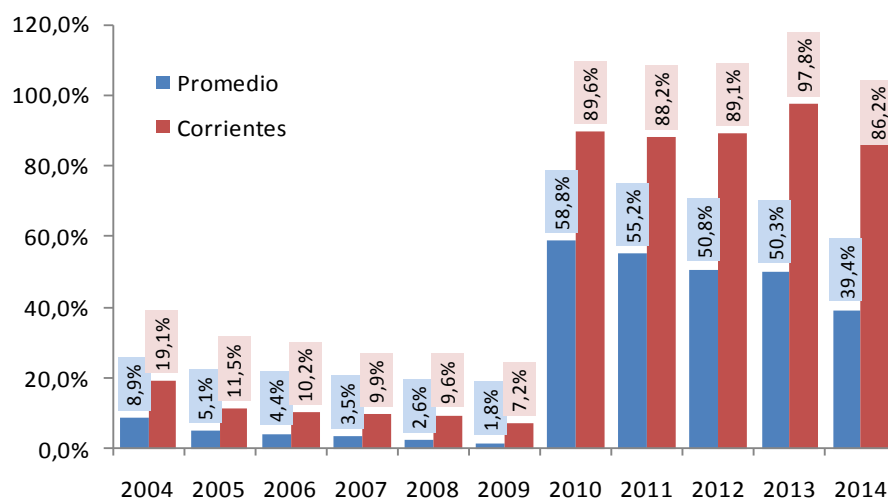
**Deuda per cápita a pesos constantes de 2014 (2004-2014)**



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.



### Deuda con el gobierno nacional como % de la deuda total (2004-2014)



### Cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal

Al 31 de marzo de 2016.

ASAP elabora periódicamente un monitoreo de la información fiscal y presupuestaria publicada por todos los gobiernos provinciales. Tomando como base los mandatos que la Ley Federal de Responsabilidad Fiscal (Ley Nº 25.917) establece en el artículo 7º para las jurisdicciones provinciales que hubieran adherido a esa norma, se ha confeccionado un índice de cumplimiento que pondera los diferentes requerimientos establecidos en la misma, de modo de realizar una comparación entre las jurisdicciones.

El monitoreo se realiza semestralmente al finalizar los meses de marzo y septiembre, bajo el criterio de búsqueda en sitios web razonablemente accesibles.

Ponderaciones:

- 35 puntos si se está publicado el Presupuesto del ejercicio corriente. En los casos en que el Presupuesto no se aprobó y se encuentra el proyecto se otorgan 25 puntos.
- 25 puntos por la publicación del Esquema Ahorro Inversión Financiamiento de la Ejecución Presupuestaria, (Planilla 1.1) con un mes de rezago como máximo. En caso de presentarlo hasta con 2 meses de rezago, se asignan 20 puntos; con 3 meses, se asignan 15 puntos; 5 puntos hasta un semestre de rezago, y si es mayor a ese período, no recibe puntos.
- 10 puntos por la publicación de los Gastos Financiados por Programas Internacionales de Crédito, Infraestructura Social Básica (Planilla 1.2) si son del mes anterior al corriente; 8 puntos si presenta un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre, 3 puntos.

- 10 puntos por la publicación de los Gastos del Sector Público no Financiero Provincial – Finalidad y Función (Planilla 1.3) si son del mes anterior al corriente; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación del Stock de Deuda de la Administración Pública no Financiera Provincial (Anexo II) si es, como máximo, del mes anterior al corriente; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación de la Planta de Personal Ocupada (Anexo III) si es del mes anterior al corriente como máximo; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.

A su vez, se ha dividido el conjunto de las provincias en 5 grupos, según el grado de cumplimiento alcanzado en función del resultado del índice de cada jurisdicción. De acuerdo a la información relevada al 31 de marzo de 2016, la provincia de Corrientes se encuentra en el grupo de peor calificación, el número 5. Éste está formado por las provincias cuya información disponible en sus páginas oficiales no cumple con ningún requisito establecido, ni siquiera la publicación del Presupuesto del año corriente. Las jurisdicciones que presentan estas características obtuvieron un puntaje de 0 puntos y son: Corrientes, Jujuy y Santa Cruz.

| Concepto                                    | Puntaje  | Puntaje máximo |
|---|----------|----------------|
| Presupuesto                                 | 0        | 35             |
| Cuenta A-I-F                                | 0        | 25             |
| Planilla 1.2                                | 0        | 10             |
| Gastos del SPNF – Fin. y Fun - Planilla 1.3 | 0        | 10             |
| Stock de Deuda de la APNF - Anexo II        | 0        | 10             |
| Planta de personal ocupada - Anexo III      | 0        | 10             |
| <b>Total</b>                                | <b>0</b> | <b>100</b>     |

*Fuente: ASAP, en base a relevamientos de los sitios web oficiales de las provincias*

La provincia de Corrientes no ha variado su evolución en cuanto al nivel de transparencia, dado que su puntaje ha sido nulo también en los análisis de Marzo y Septiembre de 2015.

## Información Institucional

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 a la ley 25917 de Responsabilidad Fiscal Federal. 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 que por cierto son vertebrales para una gestión financiera básica. Se puede hacer así por lo menos 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 la calidad 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 general consideramos que la gestión 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)

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 reprogramarse en el proyecto.

En cuanto a la información para el Tribunal de Cuentas, los requerimientos solicitados para el control externo requieren de un gran cumulo de tareas también insumiendo horas de trabajo muy significativas para su cumplimiento.

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.

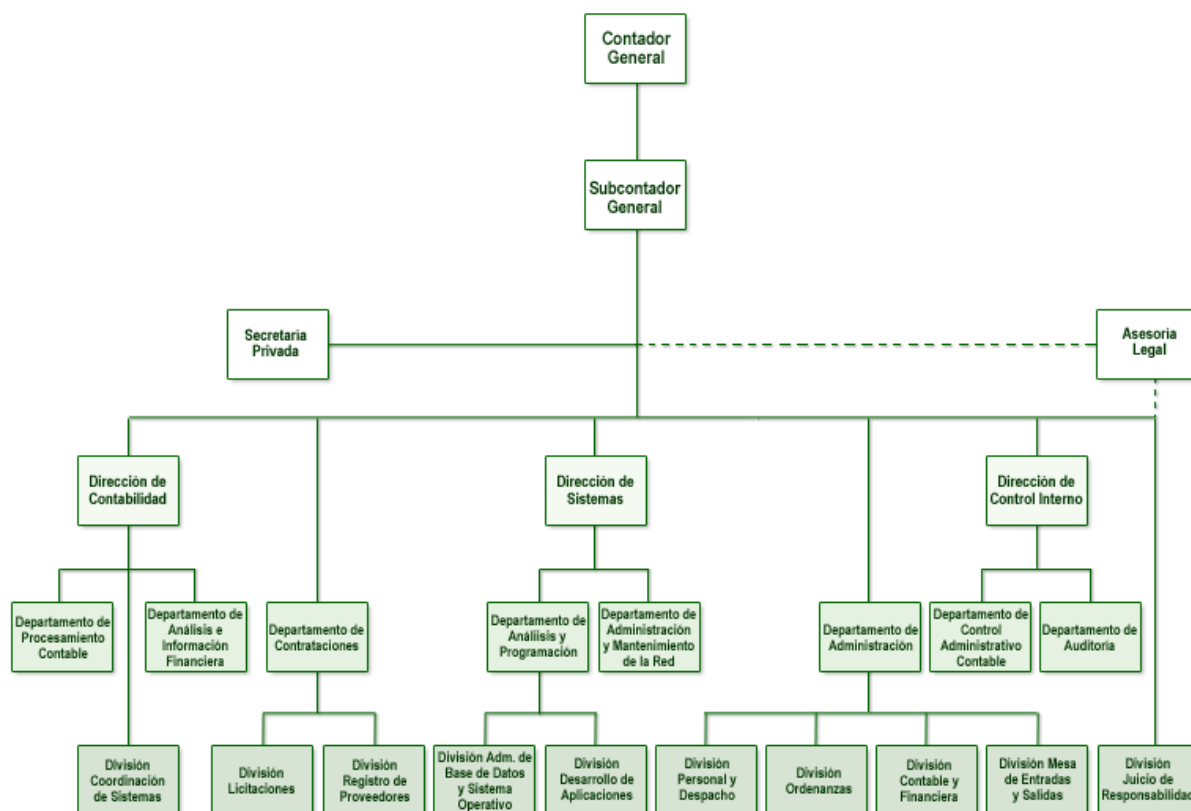
Se debería realizar un relevamiento de las tareas actuales de cada integrante de distintas áreas de la administración y elaborar manuales adecuándolo a las funciones establecidas en la Ley de Administración Financiera de la Provincia.

### **Marco legal e institucional de las compras y contrataciones públicas en la provincia**

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; valorar 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 N° 3.079 de Obras Públicas y reglamentado por el Decreto N° 4800/1972 (y sus posteriores reformas), actualizándose periódicamente los montos tope de contratación (última actualización sobre el Decreto N° 644/2015).

En el Poder Legislativo Provincial, la Cámara de Diputados se encuentra adherida al régimen provincial mediante la Resolución N° 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 N° 5.571 (de Administración Financiera).

Por último, el Poder Judicial, mediante el Anexo II del Acuerdo Extraordinario N° 16/02 establece un régimen de contrataciones propio.

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>  |                              |           |    |     |    |                     |
| 1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)                             | M2                           | C         | B  | D   |    | <b>C</b>            |
| 1.2. Indicador de Estrategia fiscal  | M2                           | B         | B  | B   | B  | <b>B</b>            |
| 1.3. Indicador Planificación Estratégica:  | M1                           | B         |    |     |    | <b>B</b>            |
| <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>B</b>            |
| 2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto                                    | M2                           | C         | C  | C   | C  | <b>C</b>            |
| 2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto                             | M2                           | C         | C  |     |    | <b>C</b>            |
| 2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria | M1                           | D         | D  |     |    | <b>D</b>            |
| <b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>   |                              |           |    |     |    |                     |
| 3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos  | M1                           | A         |    |     |    | <b>A</b>            |
| 3.2. Construcción de la información financiera.  | M2                           | A         | B  |     |    | <b>B+</b>           |
| 3.3. Adquisiciones estatales   | M2                           | C         | C  | D   | B  | <b>C</b>            |
| 3.4. Atraso en el pago de gastos   | M2                           | C         | C  |     |    | <b>C</b>            |
| 3.5. Controles internos del gasto no salarial  | M2                           | D         | C  | B   |    | <b>C</b>            |



|  |    |   |   |   |   |           |
|--|----|---|---|---|---|-----------|
| <b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>   |    |   |   |   |   |           |
| 4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)                              | M1 | D |   |   |   | <b>D</b>  |
| 4.2. Gestión de los activos públicos   | M2 | A | C | A |   | <b>B+</b> |
| 4.3. Gestión de la deuda (PEFA)  | M2 | A | A | C | B | <b>B+</b> |
| 4.4. Desempeño en materia de deuda   | M2 | A | A | A |   | <b>A</b>  |
| <b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>  |    |   |   |   |   |           |
| 5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria  | M1 | B |   |   |   | <b>B</b>  |
| 5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos   | M1 | B |   |   |   | <b>B</b>  |
| 5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos   | M1 | B |   |   |   | <b>B</b>  |
| 5.4. Cobertura del gasto en Personal   | M2 | C | A |   |   | <b>C</b>  |
| <b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>                                 |    |   |   |   |   |           |
| 6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios                             | M1 | B |   |   |   | <b>B</b>  |
| 6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)              | M1 | C |   |   |   | <b>C</b>  |
| <b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b> |    |   |   |   |   |           |
| 7.1. Indicador Sistemas Informáticos   | M2 | A | C |   |   | <b>B</b>  |
| 7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos   | M2 | D | D | C |   | <b>D+</b> |
| <b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>  |    |   |   |   |   |           |
| 8.1. Amplitud del control interno  | M1 | B |   |   |   | <b>B</b>  |
| 8.2. Eficacia del control interno  | M1 | C |   |   |   | <b>C</b>  |
| 8.3. Eficacia del control externo  | M1 | C |   |   |   | <b>C</b>  |

A continuación se presentan las principales observaciones respecto del sistema de Gestión de Deuda Pública y de Recursos Humanos.

### Síntesis de entrevistas: Gestión de Deuda Pública

- La Dirección de Crédito Público es el órgano rector de la deuda pública provincial.
- No cuenta con un sistema informático específico, la información es manejada a través de planillas de Excel que se van actualizando constantemente. El manejo de información no está integrado al de información financiera provincial, que fue desarrollado dentro del área de sistemas de contaduría (no es un sistema privado adaptado, ni enlatado).
- Las proyecciones de deuda son realizadas también a través de planillas de excel y manifiestan la necesidad de un desarrollo específico en este sentido, que podría realizarse con recursos humanos propios.
- Los registros de deuda en general están al día salvo cuando hay demoras en el asiento de movimientos en los organismos que reciben los créditos, que son los encargados de realizar los registros primarios.



- Existe un límite provincial al endeudamiento del 25% de los recursos ordinarios.
- La deuda existente principalmente es con gobierno nacional, y tiene muy baja proporción de deuda en dólares. Por ello, no manifiestan grandes demandas vinculadas a esta área a corto plazo, pero sí a futuro, en la medida que existan mayores oportunidades de financiamiento que hasta el momento.

### Síntesis de entrevistas: Gestión de Recursos Humanos

- Se cuenta con alrededor de 56.000 agentes públicos.
- El ingreso NO es por concurso en la administración. Cada dependencia determina criterios específicos, analizando perfiles. Se define acceso a puestos en función de relaciones interpersonales y recomendaciones de autoridades de áreas. La carrera administrativa se asienta principalmente en la antigüedad. En Seguridad, Salud y Educación, existen otros mecanismos.
- El control de asistencia es a través de huella digital salvo en Educación y Seguridad, que son planillas manuales. No existe un control centralizado de parte de la dirección general de personal.
- Cada jurisdicción (un total de 30) tiene un área de personal o de administración encargada de volcar la información al sistema. Lo que genera habituales reajustes cuando las jurisdicciones no informan novedades en tiempo.
- La liquidación de haberes se realiza con un sistema propio, desarrollado a medida. Todo el resto de la información se ingresa manualmente al sistema, el legajo es físico. Requiere actualización del sistema e implementación de mejoras.
- Existe una gran falta de información para la gestión del recurso humano.

| Indicadores de desempeño                              | Calificación Global | Fundamentación Breve   |
|---|---------------------|--|
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>       |                     |  |
| 1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales | <b>C</b>            | 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 Hacienda y Finanzas 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>B</b>            | Con cada inicio de sesiones legislativas se presenta y elabora documento con información de la gestión de gobierno.<br>La Provincia se encuentra adherida a la Ley 25.917, por la ley provincial N°5.729.  |

|  |           |  |
|--|-----------|--|
| 1.3. Indicador Planificación Estratégica:  | <b>B</b>  | Las misiones y 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>B</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 preparación del presupuesto  | <b>C</b>  | La elaboración del Proyecto de Presupuesto comienza en el mes de agosto, con capacitaciones a los SAF de 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.<br>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.<br>El Gobernador de la Provincia, con la información aportada por el Ministerio de Hacienda y Finanzas. |
| 2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto   | <b>C</b>  | 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.  |
| 2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado) | <b>D</b>  | 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.   |
| <b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>   |           |  |
| 3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos  | <b>A</b>  | 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.<br>Se paga el gasto con la disposición de fondos a favor del acreedor. Los devengados no pagados al cierre se cancelan con saldo de disponibilidades a esa fecha.  |
| 3.2. Construcción de la información financiera.  | <b>B+</b> | La Ley 5571 de Administración Financiera y Control fue aprobada en el año 2004 como reflejo de la Ley 24156. Se encuentra en estudio las 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.  |
| 3.3. Adquisiciones estatales                            | C | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Estas limitaciones informativas y ligadas a la ausencia de un organismo único avocado a la gestión de compras y contrataciones impiden el seguimiento de estadísticas de aprovisionamiento, la elaboración de indicadores relevantes y el seguimiento de los atrasos en el pago de gastos.</p> <p>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.</p> |
| 3.4. Atraso en el pago de gastos                        | C |  |
| 3.5. Controles internos del gasto no salarial           | C |  |
| 4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS                         |   |  |
| 4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT) | D | <p>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. 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.</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>B+</b> | <p>En lo que compete a este Organismo, comprende los activos financieros, moneda en pesos y dólares depositados en cuentas corrientes bancarias, colocaciones a plazo fijo e inversiones financieras.</p> <p>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, la venta 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                    | <b>B+</b> | <p>La Dirección de Crédito Público es el órgano rector del sistema de crédito público establecido por la Ley 5.571 de Administración Financiera.</p> <p>Depende directamente del Ministerio de Hacienda y Finanzas</p> <p>El sistema informático se encuentra en desarrollo dentro del SIIF. No se utiliza SIGADE</p> <p>Los registros de la deuda se encuentran al día.</p> <p>La LAF N°: 5.571 en el Título III establece la normativa en materia de Crédito Público. El crédito Público se rige por la Constitución Provincial, por las disposiciones de la Ley de Administración Financiera.</p> <p>El P.E. puede realizar operaciones de crédito público para reestructurar la deuda pública mediante su consolidación, conversión o renegociación.</p> <p>Se desconoce si existe estrategia de endeudamiento, sí existen indicadores de endeudamiento.</p> <p>La deuda con proveedores no constituye deuda pública, es competencia de la Tesorería General. La Dirección de Crédito Público no contesto las encuestas.</p> <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.</p> <p>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          | <b>A</b>  | <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 | <b>B</b>  | <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  | <b>B</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   | <b>C</b> | 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>B</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>B</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)              | <b>C</b> | <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.cgpcorrientes.gov.ar/publicaciones">http://www.cgpcorrientes.gov.ar/publicaciones</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>B</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 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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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> <p>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 que por cierto son vertebrales para una gestión financiera básica. Se puede hacer así por lo menos 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 exista 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 es un logro alcanzable con el diseño de un programa informático incorporable al existente.</p> <p>La gestión 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)</p> |
| 7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos | <b>D+</b> | <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>   |
| <b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>              |           |   |
| 8.1. Amplitud del control interno          | <b>B</b>  | <p>El órgano de control depende del ejecutivo, depende de una estructura ministerial, particularmente de direcciones o secretarías relacionadas al registro contable. La Contaduría General de la Provincia depende del Ministerio de Hacienda y Finanzas. Se presenta un plan de trabajo anual con metas de control</p> <p>Los informes de control sobre áreas determinadas se presentan cuatrimestralmente. 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. Los controles de legalidad se realizan diariamente por cuanto la aprobación previa de los gastos, es competencia de la Contaduría General.</p> <p>No se realizan controles de gestión</p> <p>Si se evalúa aspectos financieros y presupuestarios relativos</p> <p>Se realizan Controles de procedimientos.</p>  |
| 8.2. Eficacia del control interno          | <b>C</b>  | <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          | <b>C</b>  | <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</p>   |



|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>conjuntamente con la Memoria Anual del año anterior, es remitido al Poder Legislativo y al Poder Ejecutivo, para su conocimiento. 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 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.</p> <p>Si se realizan controles de legalidad, de gestión y se evalúan aspectos financieros y presupuestarios.</p> <p>El juicio de Responsabilidad no es una atribución del Tribunal de Cuentas. Si se realizan controles en inversión Pública y de la deuda Pública.</p> <p>Existen déficits edilicios, de personal y de informática.</p> |
|--|--|---|

## Matriz de Marco Lógico

| OBJETIVOS  | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACIÓN  | SUPUESTOS  |
|--|---|---|--|
| <b>FIN</b><br>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><br>Al finalizar el programa los Directivos y Secretarios tienen información disponible <b>mediante un tablero de control</b> para gestionar en tiempo real con orientación a la medición de resultados y rendición de cuentas. | Informes producidos por el sistema.<br><br>Encuestas a Funcionarios y Directivos. | <b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político de la aplicación del Proyecto.</b>             |
| <b>PROPÓSITO</b><br>Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de información y comunicación.  | <b>RESULTADO</b><br>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>PRODUCTO</b><br><b>Al finalizar el programa:</b>   |   |  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <p><b>1.FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS</b></p> <p>Asesoramiento, seguimiento y verificación en aplicación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe sobre funcionamiento del sistema informático.</li> <li>Módulo de Crédito público, presupuesto, tesorería y gestión de bienes desarrollado.</li> <li>Sistema de gestión RR.HH. Implementado.</li> <li>Hardware adquirido.</li> </ul> | <p>Módulos informáticos desarrollados.</p> <p>Equipamiento informático hardware.</p> <p>Códigos de licencias de software.</p> | <p>Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio.</p> <p>La Provincia no opta por adaptar un sistema provincial o nacional.</p> |
| <p><b>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</b></p> <p>Asesoramiento, funcionalización de la programación presupuestaria</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>100 % de las redes programáticas re-funcionalizadas y ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial</li> <li>2 capacitaciones en materia de presupuesto por programas y Gestión para Resultados.</li> </ul>                             | <p>Presupuesto anual e informes presupuestarios.</p> <p>Cantidad de capacitaciones realizadas.</p>                            | <p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas.</p>  |
| <p><b>3.FORTALECIMIENTO NORMATIVO</b></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Una capacitación en materia de normas internacionales de Contabilidad para el Sector Público.</li> </ul>  | <p>Capacitación en NICSP.</p>   | <p>Directores y Funcionarios Provinciales se comprometen a analizar el uso de NICSP.</p>  |
| <p><b>4.FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b></p> <p>Analizar, asesorar e implementar nuevos procesos y procedimientos en torno a los nuevos sistemas y al uso de TICs.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso refuncionalizado con aplicación de TICs.</li> </ul>   | <p>Manuales de procesos y procedimientos.</p> <p>Encuestas a Directores.</p>  | <p>Los Directores y Funcionarios Provinciales se comprometen a aplicar nuevas tecnologías en los procesos y procedimientos</p> <p>Directores y agentes presentan baja resistencia al cambio.</p>                                  |
| <p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>Actividades del Componente 1</p> <p>1.1. Relevamiento de la información para desarrollos para integración de sistemas.</p> <p>1.2. Diseño y desarrollo de módulo de crédito público, presupuesto, tesorería y gestión de bienes.</p> <p>1.3. Renovación de software de liquidación de haberes Meta4 .</p> <p>1.4. Adquisición de herramientas de hardware: Servidores y máquinas de escritorio</p> <p>Actividades del componente 2</p> |  | <p>Informe seguimiento desarrollo de proyecto (ISDP)</p>  |   |



|  |   |      |  |
|--|---|------|--|
| <p>2.1. Profundizar el desarrollo de la programación presupuestaria con categoría programáticas, indicadores y mediciones físicas. Armado y seguimiento</p> <p>2.2. Capacitación y seguimiento para orientar el desarrollo hacia un modelo de gestión para resultados</p> <p>2.3. Desarrollo informático para complementar mediciones físicas en complemento de la actividad</p>   |   | ISDP |  |
| <p>Actividades del Componente 3</p> <p>3.1. Realizar capacitación sobre Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.</p>   |   | ISDP |  |
| <p>Actividades del Componente 4</p> <p>4.1. Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas.</p> <p>4.2. Documentar manuales y procedimientos en determinadas áreas en formato digital.</p> <p>4.3. Diseñar desarrollos de software para complementar procesos y procedimientos.</p> <p>4.4. Entrenar al personal sobre nuevos procesos implementados.</p>   |   | ISDP |  |
| <p>Actividades de componente 5</p> <p>Deuda:<br/>Subcomponente: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento. Capacitación del personal para el manejo de la misma</p> <p>Actividades del componente de Personal</p> <p>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. 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</p> | <p>Costo estimado inferior a US\$ 970.000 (según presupuesto correspondiente a proyecto de actualización de provincia similar).</p> <p>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 US\$ 3.400.000 (extrapolación sobre</p> |      |  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| de RRHH en función de funcionalidades requeridas, plazo de implementación y costos comparados | la base de presupuesto unitario promedio de provincia similar). |  |  |
|---|---|--|--|

### Descripción de los componentes y plan de trabajo

**Componente 1. Fortalecimiento de los sistemas informáticos.** El objetivo es fortalecer los desarrollos que se encuentran vigentes en la Provincia para generar de módulos informáticos integrados para la totalidad de los sistemas de administración financiera. El componente del proyecto aportará financiamiento para (i), Relevamiento de la información para desarrollos para integración de sistemas (II) la contratación de consultores individuales para el análisis, diseño y desarrollo para integrar los sistemas y renovación plataformas presupuesto, tesorería, crédito público y gestión de bienes, (III) complementar desarrollo sistema de RR.HH. y liquidación de haberes 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.** Con el objetivo de consolidar la programación presupuestaria acorde a las políticas Provinciales y orientado a una gestión para 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.** Con el objetivo de mejorar la veracidad, valuación y exposición de la información económica financiera que presenta la Provincia se financiarán capacitaciones en materia de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público a Directores, Agentes y Funcionarios.

**Componente 4. Fortalecimiento Institucional.** Con el objetivo de desarrollar procesos y procedimientos que den adecuado sustento a las acciones de los anteriores componentes, se financiarán acciones de (i) revisión, diseño e implementación de procesos y procedimientos en base a los desarrollos en los sistemas informáticos, (ii) documentar manuales y procedimientos en determinadas áreas en formato digital, (iii) diseñar desarrollos de software para complementar procesos y procedimientos que requieran excesivos usos de papel y generen demoras en la aplicación de las tareas y (iv) entrenar al personal sobre nuevos procesos implementados.

El monto total del proyecto para la Provincia de Corrientes se ejecutará en 24 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.

**Componente 5. Sistema de Gestión de la Deuda Pública.** Subcomponente: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento. Capacitación del

personal para el manejo de la misma. No se presenta estimación de costos, pero se trata de una implementación de pequeña escala.

**Componente 5. Sistema de Gestión del Personal.** 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. 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).

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 US\$ 3.400.000 (extrapolación sobre la base de presupuesto unitario promedio de provincia similar).

**Componente 7. Compras y contrataciones Públicas.** 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 cuatro provincias consideradas, en virtud de la presencia de indicadores de desempeño similares 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.

Por su parte, 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, cuestión que 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.

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. Este fue un hecho detectado y priorizado en todas las jurisdicciones analizadas.

De igual manera, 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.

Asimismo, se destaca como tareas imprescindible realizar una revisión histórica de los expedientes de compras y contrataciones correspondientes a los últimos años, de manera que puedan detectarse los principales motivos por los cuales éstos sufren los importantes inconvenientes, observados en el presente estudio. De esta revisión se podrán extraer conclusiones que delimiten en que dependencias y/o procedimientos se producen las principales inconvenientes en la materia. De igual modo, este estudio permitirá detectar defectos en la gestión en lo que respecta al tipo de procedimiento de compra o contratación.

En suma, estos estudios permitirán delimitar las responsabilidades de cada dependencia sobre la gestión del proceso completo de compras y contrataciones públicas, al mismo tiempo que contribuirán al aprendizaje de las principales falencias internas que atentan contra un gasto público eficiente; en pos de fortalecer la gestión futura.

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 igual sentido se observa como prioritaria la constitución de una oficina encargada de la gestión de compras y contrataciones en la provincia de Corrientes.

Una acción en línea con este trabajo, consiste en el desarrollo de un completo manual de procedimientos y operaciones, así como reglamentar el uso de medios electrónicos para reemplazar a los tradicionales. En estos aspectos parecen encaminarse las provincias analizadas, aunque con falencias e intermitencias detectadas en este proceso.

Por este motivo, resulta vital la acción de revitalizar este importante instrumento de gestión y organización de procesos, que contribuye además a la capacitación de los funcionarios acerca de sus responsabilidades y establece líneas de trabajo claras, objetivas y direccionadas acerca de los cursos de acción correspondientes ante cada situación que pueda presentarse.

Este esfuerzo se espera que traiga importantes dividendos en materia de previsión y superación de errores, defectos e inconvenientes en la tramitación de expedientes.

Por otra parte, en lo que respecta puramente a una nueva normativa de compras y contrataciones, resulta vital que ésta incluya como prioridad estratégica la puesta a disposición de dicha gestión a las nuevas tecnologías de información y comunicación (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.

En concordancia con esto, se deberá 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.

Además, impulsar este tipo de estrategias puede ser muy útil para transmitir una señal de mejora en la gestión que puede promover a proveedores desanimados a volver a involucrarse en las compras y contrataciones públicas. Por otro lado, se recomienda que la provincia desarrolle un conjunto de indicadores referidos a la manera en que se configura la nueva normativa y sus eventuales reformas futuras, así como también de las estrategias de transparencia que sean impulsadas y aquellas cuentas pendientes.

Asimismo, en pos de promover la competencia y mejorar las condiciones de compra, la provincia puede 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.

Así las cosas, una vez que pueda ponerse en marcha el nuevo modelo de gestión de compras públicas, el cual involucre el uso de TIC's y una nueva normativa que ampare la implementación y adaptación a contextos locales de prácticas novedosas de probado éxito en la evidencia internacional, la provincia podrá estar en condiciones de desarrollar mecanismos que permitan dar seguimiento, control y evaluación de la manera en que se desarrollan las adquisiciones públicas, del estilo de recomendaciones que son impulsadas entre los países desarrollados miembros de la OECD.

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 oclusivas 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 informe, 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.

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.

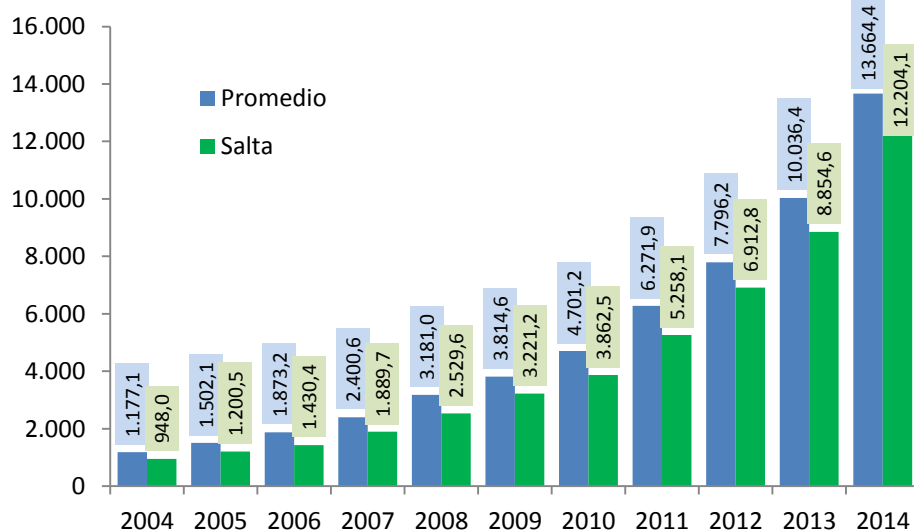
## Salta

### Análisis de Información secundaria

Buscamos en el presente apartado contemplar la dinámica de las finanzas provinciales salteñas en la última década tomando al promedio nacional como punto de referencia a la hora de efectuar comparaciones.

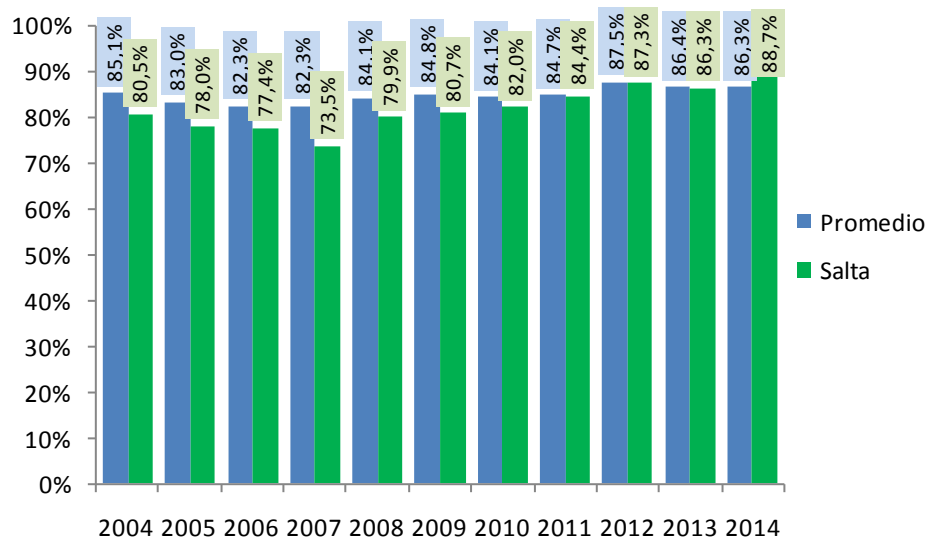
Al poner énfasis en las erogaciones de la provincia norteña observamos que la misma se encuentra algo rezagada respecto al promedio nacional. Esto se evidencia en el gasto corriente per cápita de la provincia de Salta, que para 2014 resultó aproximadamente 1.400 pesos por habitante más bajo que la media nacional. Se evidencia que en los últimos diez años el gasto corriente ha sido menor al del promedio nacional.

#### Gasto Corriente per cápita (2004-2014)



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

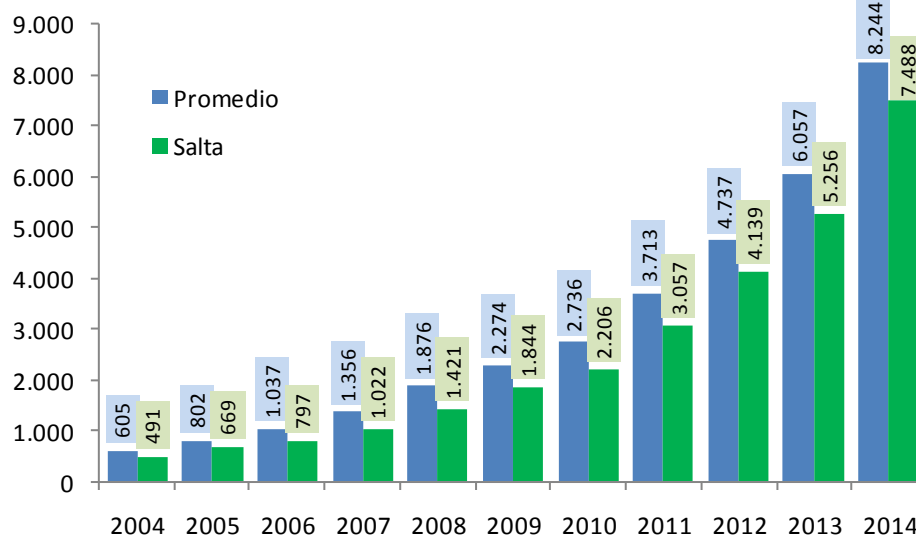
### Gasto Corriente como % del Gasto Total (2004-2014)



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

Otro rubro destacado como destino del erario público subnacional corresponde al gasto en personal. Aquí se destaca una correlación muy estrecha entre el gasto en personal per cápita de la jurisdicción salteña y el gasto en personal por habitante promedio de las provincias del país, encontrándose la jurisdicción norteña siempre algo retrasada a lo largo del período. Se observan valores crecientes a lo largo del período y una diferencia negativa en contra de la provincia de Salta para 2014 de aproximadamente 800 pesos por habitante.

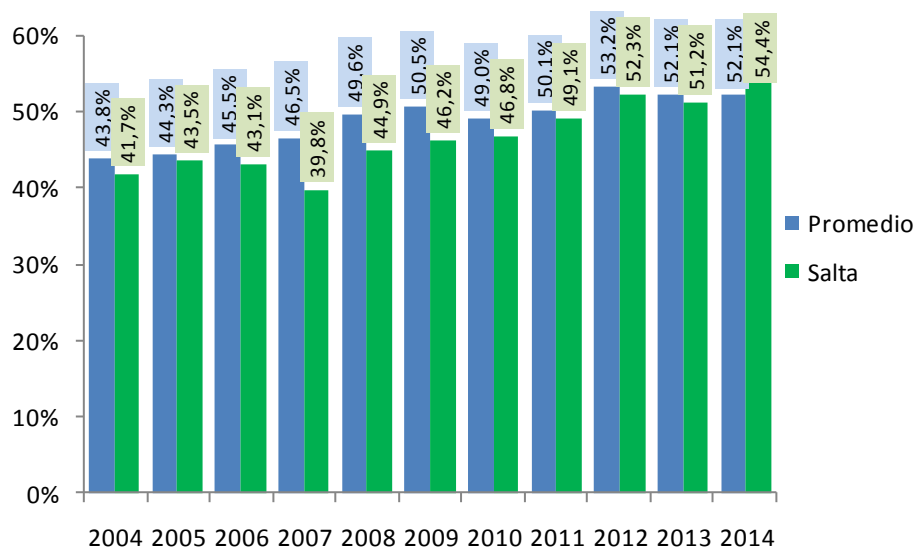
#### Gasto en personal per cápita (2004-2014)



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

#### Gasto en personal como % del Gasto Total (2004-2014)

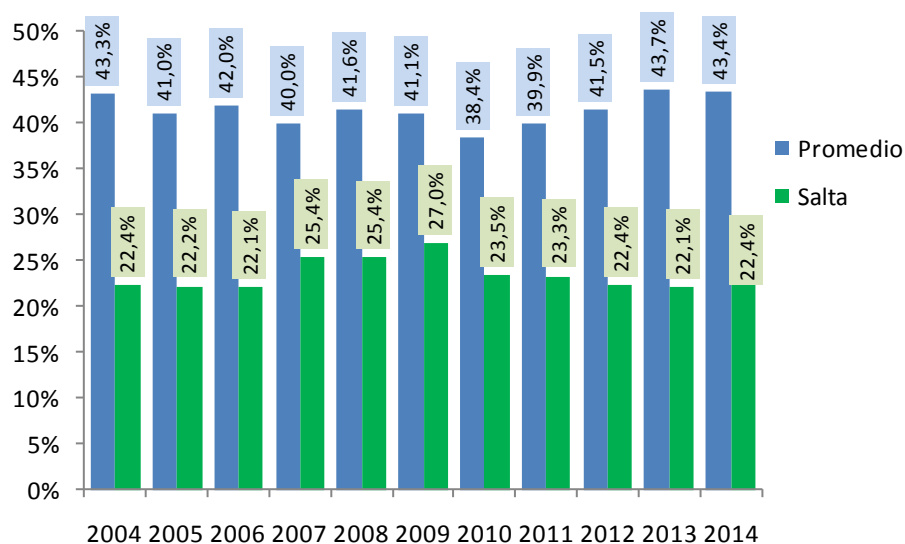




Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

La correspondencia fiscal es un indicador que permite vislumbrar la capacidad de cada jurisdicción de autofinanciarse, y se calcula el mismo como un cociente entre los ingresos propios y los ingresos totales. Se considera que las provincias que muestren un elevado valor en este cociente serán más autónomas que aquellas que muestren un valor bajo. Salta presenta guarismos sustancialmente menores a los de la media nacional, tendencia que se mantuvo a lo largo del período de análisis. Las diferencias entre ambos valores son elevadas, correspondiendo a 21 puntos porcentuales para el año 2014.

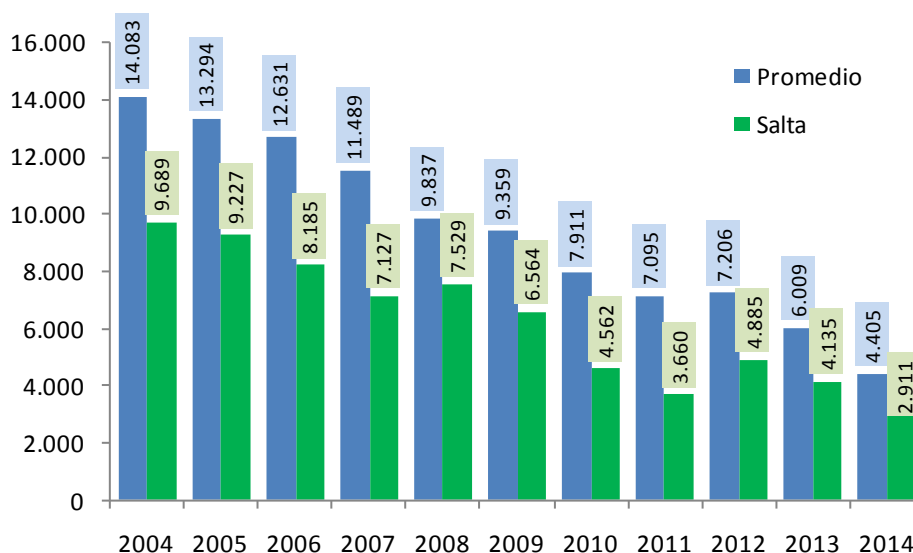
#### Correspondencia Fiscal (Ingresos Propios/Ingresos Totales, 2004-2014)



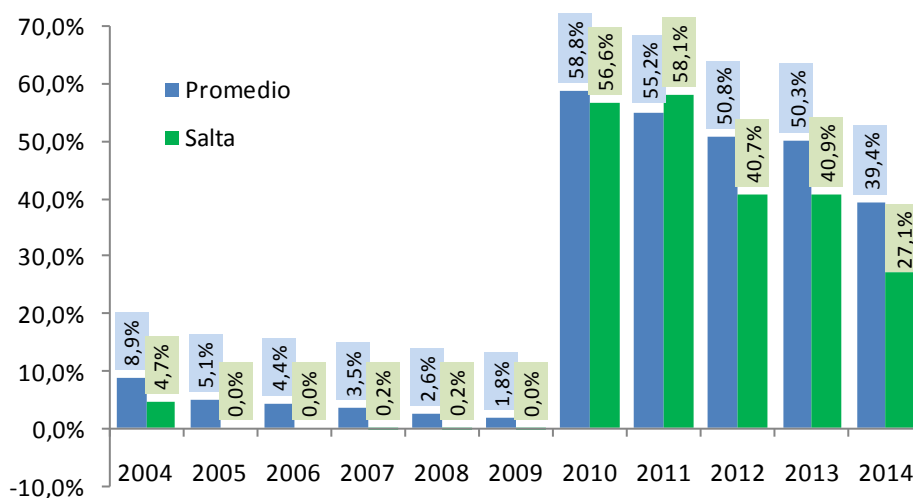
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON.

## Endeudamiento provincial

**Deuda per cápita a pesos constantes de 2014 (2004-2014)**



**Deuda con el gobierno nacional como % de la deuda total (2004-2014)**



## Cumplimiento de la Ley de Responsabilidad Fiscal

Al 31 de marzo de 2016.

ASAP elabora periódicamente un monitoreo de la información fiscal y presupuestaria publicada por todos los gobiernos provinciales. Tomando como base los mandatos que la Ley Federal de Responsabilidad Fiscal (Ley Nº 25.917) establece en el artículo 7º para las jurisdicciones provinciales que hubieran adherido a esa norma, se ha confeccionado un índice de cumplimiento que pondera los

diferentes requerimientos establecidos en la misma, de modo de realizar una comparación entre las jurisdicciones.

El monitoreo se realiza semestralmente al finalizar los meses de marzo y septiembre<sup>1</sup>, bajo el criterio de búsqueda en sitios web razonablemente accesibles.

#### Ponderaciones:

- 35 puntos si se está publicado el Presupuesto del ejercicio corriente. En los casos en que el Presupuesto no se aprobó y se encuentra el proyecto se otorgan 25 puntos.
- 25 puntos por la publicación del Esquema Ahorro Inversión Financiamiento de la Ejecución Presupuestaria, (Planilla 1.1) con un mes de rezago como máximo. En caso de presentarlo hasta con 2 meses de rezago, se asignan 20 puntos; con 3 meses, se asignan 15 puntos; 5 puntos hasta un semestre de rezago, y si es mayor a ese período, no recibe puntos.
- 10 puntos por la publicación de los Gastos Financiados por Programas Internacionales de Crédito, Infraestructura Social Básica (Planilla 1.2) si son del mes anterior al corriente; 8 puntos si presenta un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre, 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación de los Gastos del Sector Público no Financiero Provincial – Finalidad y Función (Planilla 1.3) si son del mes anterior al corriente; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación del Stock de Deuda de la Administración Pública no Financiera Provincial (Anexo II) si es, como máximo, del mes anterior al corriente; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.
- 10 puntos por la publicación de la Planta de Personal Ocupada (Anexo III) si es del mes anterior al corriente como máximo; 8 puntos si presentan un retraso máximo de 2 meses, 5 puntos por 3 meses; hasta un semestre 3 puntos.

A su vez, se ha dividido el conjunto de las provincias en 5 grupos, según el grado de cumplimiento alcanzado en función del resultado del índice de cada jurisdicción. De acuerdo a la información relevada al 31 de marzo de 2016, la provincia de Salta, con 48 puntos, se ubica en el tercer grupo de provincias, el cual se caracteriza por incluir al menos el Presupuesto 2016 y alguna otra información con no más de dos trimestres de retraso. Al mismo grupo pertenecen las provincias: Catamarca, La Rioja, Santa Fe, Buenos Aires y Misiones.

La particularidad de este grupo es el cumplimiento parcial de la Ley sin respetar los plazos establecidos. Salta, al igual que Santa Fe y Misiones, tuvo un desempeño peor al anterior, realizado en Septiembre de 2015, al no actualizar sus planillas con mayor premura. El detalle del puntaje obtenido por esta provincia se presenta a continuación.

| Concepto                                    | Puntaje   | Puntaje<br>máximo |
|---|-----------|-------------------|
| Presupuesto                                 | 35        | 35                |
| Cuenta A-I-F                                | 5         | 25                |
| Planilla 1.2                                | 0         | 10                |
| Gastos del SPNF – Fin. y Fun - Planilla 1.3 | 3         | 10                |
| Stock de Deuda de la APNF - Anexo II        | 5         | 10                |
| Planta de personal ocupada - Anexo III      | 0         | 10                |
| <b>Total</b>                                | <b>48</b> | <b>100</b>        |

*Fuente: ASAP, en base a relevamientos de los sitios web oficiales de las provincias*

El desempeño general de la Provincia de Salta en materia de transparencia ha empeorado notoriamente durante este año, dado que el puntaje obtenido es significativamente menor al de marzo de 2015, 70 puntos, y el de septiembre de 2015, 63 puntos.

### Información Institucional

Advertimos en 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 Finanzas surge el compromiso de utilizar técnicas de gestión sistémicas en general evitando errores como fue la aplicación del sistema informático hace trece años en que se trasplantó un sistema de gestión para negocios privados.

La provincia no cuenta con herramientas legales y operativas básicas que faciliten el fortalecimiento de la reforma de los sistemas de administración financiera. Por un lado no cuenta con una ley de AFG similar a la ley nacional 24156. Se nos señala que existe un proyecto presentado al más alto nivel aunque por adhesión a la ley 25917 de Responsabilidad Fiscal Federal los contenidos raigales de una moderna AFG cubren en general los requisitos operativos de la gestión financiera. Llamativamente fue la única provincia que legisló- en los años noventa - sobre sistemas de control externo e interno similar la nacional Tampoco existe una estrategia de desarrollo de un sistema informático de arquitecturas abiertas y modulares que permiten vincular modificaciones y los sistemas no integrados. 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 por lo menos 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

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 es de modo sistemático.

En general consideramos que la gestión 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 y formulación manuales de procedimientos, como 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 algunos procesos y procedimientos.

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. 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 Dirección de presupuesto tienen orientación por objetivos concretos – pivó 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 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.

### **Marco legal e institucional de las compras y contrataciones públicas en la provincia**

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.

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>  |                              |           |    |     |    |                     |
| 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                   |
| <b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>   |                              |           |    |     |    |                     |
| 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                   |
| <b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>   |                              |           |    |     |    |                     |
| 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                   |
| <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                           | 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                   |
| <b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>  |                              |           |    |     |    |                     |
| 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+                  |
| <b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>   |                              |           |    |     |    |                     |
| 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                   |
| <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                           | A         | A  | C   |    | B+                  |
| <b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>  |                              |           |    |     |    |                     |
| 8.1. Amplitud del control interno  | M1                           | B         |    |     |    | B                   |



|                                   |    |   |  |  |  |   |
|-----------------------------------|----|---|--|--|--|---|
| 8.2. Eficacia del control interno | M1 | B |  |  |  | B |
| 8.3. Eficacia del control externo | M1 | B |  |  |  | B |

A continuación se presentan las principales observaciones respecto del sistema de Gestión de Deuda Pública y de Recursos Humanos.

### Síntesis de entrevistas: Gestión de Deuda Pública

- No hay un órgano rector, el registro pasa por Contaduría General, dentro de la cual hay dos personas asignadas a temas de endeudamiento, como un área de trabajo.
- Cuentan con un sistema de contabilidad privada aggrornado a la administración pública, para el registro de pagos y saldos, JDE 2003.
- Existe ley provincial que establece límite cuantitativo al endeudamiento, los servicios no deben superar 25% de recursos corrientes y el stock no debe superar 70% de recursos.
- Se encuentra por debajo de ambos límites con holgura y debajo del límite establecido originalmente por la LRF nacional.
- Gran proporción de la deuda es en dólares, destinada a obras y se han utilizado letras de tesorería para financiar gastos corrientes este año para cubrir déficit de caja.
- La estrategia en general ha sido de desendeudamiento, tomando deuda para obras y promoción de sectores productivos estratégicos.
- Manifiestan necesidad de actualización de equipos y sistemas (actualizar el sistema existente, no cambiar a otro entorno), que datan de 2003/2004.

### Síntesis de entrevistas: Gestión de Recursos Humanos

- La planta es de alrededor de 60.000 empleados, que luego de un encuadramiento inicial su ingreso mayoritariamente se rige por concursos o mecanismos de ingreso similares incluyendo evaluación de antecedentes y oposición (entrevista oral y examen escrito). En cargos de administración mayoritariamente son concursos cerrados entre quienes ingresan a planta previamente vía evaluación previa (2 mecanismos de ingreso a planta y 1 concurso de cargos en 2007-2016).
- La mayor parte de la planta es permanente y sólo en casos aislados de algunos servicios se contrata a monotributistas.
- El control de asistencia es biométrico en Salud y administración (50% de planta total), mientras que en educación y seguridad manejan planillas físicas, que se vuelcan al sistema a posteriori. Tercerizan el control de ausentismo.

- Por lo indagado, el sistema de gestión principalmente tiene funcionalidad para liquidar sueldos, se encuentra desactualizado y con dificultades para procesar nuevas situaciones (retenciones de Ganancias).

| Indicadores de desempeño                              | Calificación Global | Fundamentación Breve  |
|---|---------------------|---|
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>       |                     |   |
| 1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales | <b>B</b>            | 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 Hacienda y Finanzas 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. 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. |
| 1.2. Indicador de Estrategia fiscal                   | <b>B</b>            | 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. Por norma constitucional en cada inicio de sesiones legislativas se presenta y elabora documento con información de la gestión de gobierno. 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.                      |
| 1.3. Indicador Planificación Estratégica:             | <b>C</b>            | Aunque la provincia no tiene un régimen de Administración Financiera Gubernamental- persiste el régimen de Ley de Contaduría - existe la llamada 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 la Planta funcional y la estructura de cargos políticos mediante decreto del Poder Ejecutivo Se publica anticipadamente un cronograma de pagos. La página <a href="http://www.salta.gov.ar">www.salta.gov.ar</a> publica diversa información fiscal   |
| <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> | <p><b>C+</b></p> | <p>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. El costeo de las políticas públicas y los planes estratégicos de mediano plazo se realizan en los casos de proyectos relevantes en el plan de inversiones, Su medición se realiza a través de los indicadores previstos para cada curso de acción.</p>   |
| <p><i>2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto</i></p>                         | <p><b>B</b></p>  | <p>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 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 consolida. 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 puede verificar consultando en la web el Proyecto de Ley de Presupuesto, el cual contiene Ley, Mensaje y toda la información. 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.</p> |
| <p><i>2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto</i></p>                  | <p><b>D+</b></p> | <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. 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 surgen las cifras a presupuestar. No se</p>  |

|  |    |  |
|--|----|--|
|  |    | 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. 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. 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  | <p>Si bien se considera ejecutado el presupuesto en el momento del compromiso, si existe un compromiso 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 es registrable altos niveles de discrecionalidad 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+ | 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  |

|   |           |  |
|---|-----------|--|
|   |           | <p>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. Sí</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>B+</b> | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Por su parte, el portal oficial del organismo incluye además las condiciones de pliego y todos los datos relativos a los procesos de compras y contrataciones vigentes.</p> |
| 3.4. Atraso en el pago de gastos              | <b>B</b>  | <p>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</p>  |
| 3.5. Controles internos del gasto no salarial | <b>B</b>  | <p>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</p>  |
| <b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>        |           |  |
| 4.1. Administración de                        | <b>D</b>  | El sistema de tesorería participa en la fijación de las cuotas y en  |

|   |    |  |
|---|----|--|
| Disponibilidades (Tesorería CUT)            |    | 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 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.   |
| 4.2. Gestión de los activos públicos        | D+ | 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. |
| 4.3. Gestión de la deuda (PEFA)             | B  | 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.  |
| 4.4. Desempeño en materia de deuda          | C  | 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 Estado Nacional es poco significativa.  |
| <b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>         |    |  |
| 5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria | C  | Los desvíos presupuestarios son evaluados por los SAF y en la OPP, mediante Indicadores de Gestión y de la evolución prevista para el correspondiente crédito presupuestario según sea de ejecución rutinaria o no.<br>A nivel de ejecución el control es mensual, y a nivel de Indicadores de Gestión el control es trimestral  |
| 5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos  | 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.  |

|  |           |  |
|--|-----------|--|
| 5.3. <i>Desvíos en la Planificación de Recursos</i>                                  | <b>D</b>  | 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.   |
| 5.4. <i>Cobertura del gasto en Personal</i>  | <b>B+</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. No ha sido necesario recurrir al endeudamiento o a fondos del tesoro nacional para financiar gasto en sueldos en los últimos tres años El gasto en personal provincial representa entre el 55% y 65% de los ingresos corrientes.   |
| <b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>                                 |           |  |
| 6.1. <i>Indicador uso de los clasificadores presupuestarios</i>                      | <b>D</b>  | 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.   |
| 6.2. <i>Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)</i>       | <b>C</b>  | <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 N° 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 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. No se registran alguna información de detalle</p> |
| <b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b> |           |  |
| 7.1. <i>Indicador Sistemas Informáticos</i>  | <b>D</b>  | <p>El Sistema de Administración Financiero concebido como un Modelo integrado e integral su data informática es desde hace 13 años y administrado por la Dirección General de Tecnologías y Sistemas. 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</p>   |



|  |    |  |
|--|----|--|
|  |    | <p>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 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 JDEduards 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. Indicador Gestión de Recursos Humanos | 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. Amplitud del control interno          | 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, 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 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</p>   |



|                                   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|
|                                   |   | <p>sustantivas y de apoyo, fija los lineamientos para la planificación anual de las distintas actividades de control. Los proyectos de control, comprenden de 1 a 3 tipos de controles, de acuerdo al objetivo planificado. La elaboración 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 como la evaluación de la confiabilidad de los sistemas de información, desde la óptica del control interno.</p> |
| 8.3. Eficacia del control externo | B | <p>La provincia sigue los lineamientos- establecido por la Constitución Provincial- del sistema de control externo del SPN .El Control Externo lo efectúa la Auditoria 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</p>   |

## 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, mediante un tablero de control, 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> |
| <p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Actualización del Sistema de administración Financiera Integral e Integrado y sistemas conexos acorde a las nuevas tecnologías de</p>  | <p><b>RESULTADO</b></p> <p>Al finalizar el programa el sistema de administración financiera se encuentra actualizado en los aspectos informáticos, presupuestarios, normativos y de</p>   | <p>Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.</p>                         | <p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas</p>                   |

| información y comunicación.  | procedimientos.   |  | herramientas informáticas y de TICs.   |
|--|---|--|--|
| <p><b>COMPONENTES</b></p> <p><b>1.FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS</b></p> <p>Asesoramiento, seguimiento y verificación en aplicación de sistemas informáticos para la gestión financiera pública.</p> <p><b>2.FORTALECIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA</b></p> <p>Asesoramiento, funcionalización de la programación presupuestaria</p> <p><b>3.FORTALECIMIENTO NORMATIVO</b></p> <p>Asesoramiento, diseño y capacitación en normativas.</p> <p><b>4.FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL</b></p> <p>Analizar, asesorar e implementar nuevos procesos y procedimientos en torno a los nuevos sistemas y al uso de TICs.</p> | <p><b>PRODUCTO</b><br/>Al finalizar el programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un Sistema Informático totalmente desarrollado y en producción.</li> <li>Un Sistema de gestión RR.HH. en producción.</li> <li>Equipo de Hardware adquirido.</li> <li>100 % de las redes programáticas refuncionalizadas y ajustadas a las políticas del Gobierno Provincial.</li> <li>Dos capacitaciones en materia de presupuesto por programas y Gestión para Resultados.</li> <li>Una ley de Administración Financiera, sistemas Conexos y de Control con reglamento elaborada.</li> <li>Una Capacitación en materia de normas internacionales de Contabilidad para el Sector Público.</li> <li>Una Capacitación en materia de gestión financiera pública y sistemas integrados de administración financiera.</li> <li>Proceso refuncionalizado con aplicación de TICs.</li> </ul> | <p>Sistema informático de Administración Financiera.</p> <p>Constatación visual del equipamiento informático hardware.</p> <p>Presupuesto anual e informes presupuestarios.</p> <p>Cantidad de capacitaciones realizadas.</p> <p>Documento ley de Administración Financiera Provincial y normas complementarias.</p> <p>Capacitación en NICSP.</p> <p>Capacitación en NICSP</p> <p>Manuales de procesos y procedimientos.</p> <p>Encuestas a Directores.</p> | <p>Gobierno, Funcionarios y Directores Provinciales se comprometen a aceptar las condiciones de los sistemas informáticos previstas en el convenio.</p> <p>La Provincia decide continuar con la compra del sistema enlatado en lugar de adquirir un sistema provincial en uso o nacional.</p> <p>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de aplicación de gestión para resultados y medición física y financiera de los programas.</p> <p>Poder Legislativo y Ejecutivo Provincial se comprometen con la reforma de la Ley de Contabilidad.</p> <p>Directores y Funcionarios Provinciales se comprometen a analizar el uso de NICSP.</p> <p>Los Directores y Funcionarios Provinciales se comprometen a aplicar nuevas tecnologías en los procesos y</p> |

259

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <p>Actividades Componente 6.</p> <p>Personal: 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.</p> | <p>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).</p> <p>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 administrativas, con un costo mínimo estimado en equipamiento e implementación de US\$ 3.400.000 (extrapolación sobre la base de presupuesto unitario promedio de provincia similar).</p> |  |  |
|---|---|--|--|

### Descripción de los componentes y plan de trabajo

**Componente 1.** Fortalecimiento de los sistemas informáticos. El objetivo es renovar el sistema informático que utiliza la provincia en materia de Administración Financiera. Para ello, el proyecto completará se concentrará en analizar la mejor alternativa de sistema y se sugerirá, salvo mejor opción provincial, la implementación de uno de los sistemas. En este marco, componente del proyecto aportará financiamiento para (i) Desarrollar un nuevo sistema de administración financiera acorde a las necesidades con criterios de integralidad, (II) adquirir o desarrollar un sistema de RR.HH. y liquidación de haberes 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.** Con el objetivo de consolidar la programación presupuestaria que adelante la Provincia 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 Normativo.** En función de la vigencia de la Ley de Contabilidad en la Provincia, es el principal objeto de este componente establecer lineamientos para generar una nueva Ley de Administración Financiera. Las primeras acciones del proyecto tendrán que ver con (i) evaluación final del proyecto de ley de administración financiera con informe técnico favorable restando la decisión política del gobernador para su envío a la Legislatura. **Adicionalmente**, con el objetivo de mejorar la veracidad, valuación y exposición de la información económica financiera que presenta la Provincia se financiarán ii) capacitaciones en materia de Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público a Directores, Agentes y Funcionarios. En última instancia, atento a la Vigencia de la Ley de Contabilidad, el componente aportará para (iii) capacitación en materia de administración financiera gubernamental.

**Componente 4. Revisión Institucional y de procesos y procedimientos claves.** Con el objetivo de desarrollar procesos y procedimientos que den adecuado sustento a las acciones de los anteriores componentes, se financiarán acciones de (i) revisión, diseño e implementación de procesos y procedimientos en base a los desarrollos en los sistemas informáticos, (ii) documentar manuales y procedimientos en determinadas áreas en formato digital, (iii) diseñar desarrollos de software para complementar procesos y procedimientos que requieran excesivos usos de papel y generen demoras en la aplicación de las tareas y (iv) entrenar al personal sobre nuevos procesos implementados.

El monto total del proyecto para la Provincia de Salta se ejecutará en 24 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.

**Componente 5. Gestión de la Deuda Pública.** Subcomponente: Desarrollo de herramienta informática para el monitoreo permanente de proyecciones de endeudamiento. Capacitación del personal para el manejo de la misma. No se presenta estimación de costos, pero se trata de una implementación de pequeña escala.

**Componente 6. Gestión de los Recursos Humanos.** 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 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).

**Componente 7. Compras y contrataciones públicas.** Con relación a los aspectos complementarios de diagnóstico se destaca que la Secretaría de Procedimientos de Contrataciones de la Provincia cuenta con manuales de procedimientos para la gestión de compras y contrataciones públicas desarrolladas, así como lleva adelante un sistema de indicadores de evaluación y control del desempeño de los sistemas de compras gubernamentales.

Por su parte, el organismo ha desarrollado programas de reformas a corto, mediano y largo plazo, pudiendo citarse como ejemplo de esta acción la elevación al poder ejecutivo provincial de un nuevo Proyecto de Ley de contrataciones Públicas en la Provincia, que pretende ajustar el funcionamiento del organismo y las dependencias involucradas a nuevos procedimientos adaptados al uso de TIC's, reformas institucionales concretas y la adecuación normativa requerida para tal efecto.

También el organismo ha avanzado en la celebración de acuerdos que garantizan condiciones basales de aprovisionamiento de compras habituales al poner en práctica la denominada "Compra Abierta de Medicamentos y Productos Descartables" hacia fines de 2014. En este marco, el Ministerio de Salud Pública de la Provincia, junto con Hospitales Públicos, participaron en forma unificada pero independiente de la compra de productos de uso común, adquiridos habitualmente y con periodicidad regular.

Por su parte, al disponer la provincia de un operador logístico contratado – entre cuyos servicios se encuentra un sistema informático referido a stock, entregas y recepciones efectuadas históricamente, es posible contar con información estadística de amplio detalle (por producto, por organismo, entre otros aspectos), brindando al organismo contratante una herramienta significativa para la gestión.

Asimismo, desde el organismo se considera que la oferta de canales de comunicación utilizados para la difusión de los procesos de compras y contrataciones es el apropiado, con la fortaleza de contar con un apropiado soporte web para la exposición de información relevante en este sentido.

Las acciones de interacción con el sector privado son adecuadas, pero podrían reforzarse. Por el contrario, la interacción con otros organismos públicos de compras y contrataciones (y con organismos internacionales como el caso del Banco Interamericano de Desarrollo) es fluida y se canaliza a través de un activo rol participativo en la Red Federal de Contrataciones Gubernamentales.

La provincia ha desarrollado múltiples instancias facilitadoras para la inscripción de proveedores en el Registro y la participación de los mismos en procesos de oferta pública. Asimismo, se han desarrollado múltiples estrategias tendientes a favorecer la participación de las MiPyMEs en procedimientos de compras y contrataciones.

El organismo esgrime contar con un alto nivel de capacitación entre los recursos avocados a la gestión de compras y contrataciones, aunque considera relevante y significativo un proceso de enriquecimiento y capacitación constante de su personal.

Como puede observarse, la penetración de nuevas tecnologías en los procedimientos de compras y contrataciones de la provincia es amplia, a la vez que la página web del organismo pese a no actuar

como un sistema transaccional permite observar toda la información relevante en torno al aprovisionamiento del Estado Provincial, habiendo instrumentado un Registro de Proveedores con fuerte impronta digitalizada y el uso de herramientas tecnológicas en todos los procesos de control, seguimiento y exposición al público de compras y contrataciones vigentes y realizadas en el pasado.

## IV. Gestión de Inversión Pública

### 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>19</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>20</sup>, las asimetrías de información<sup>21</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.

---

<sup>19</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>20</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>21</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.



- 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 *infraestructurapública*, 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 (Jimenez 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 pudiere adoptarse un sistema consolidado e institucional de Gestión de las Inversiones Públicas (GIP) a nivel provincial y tal que siga las mejores prácticas internacionales.

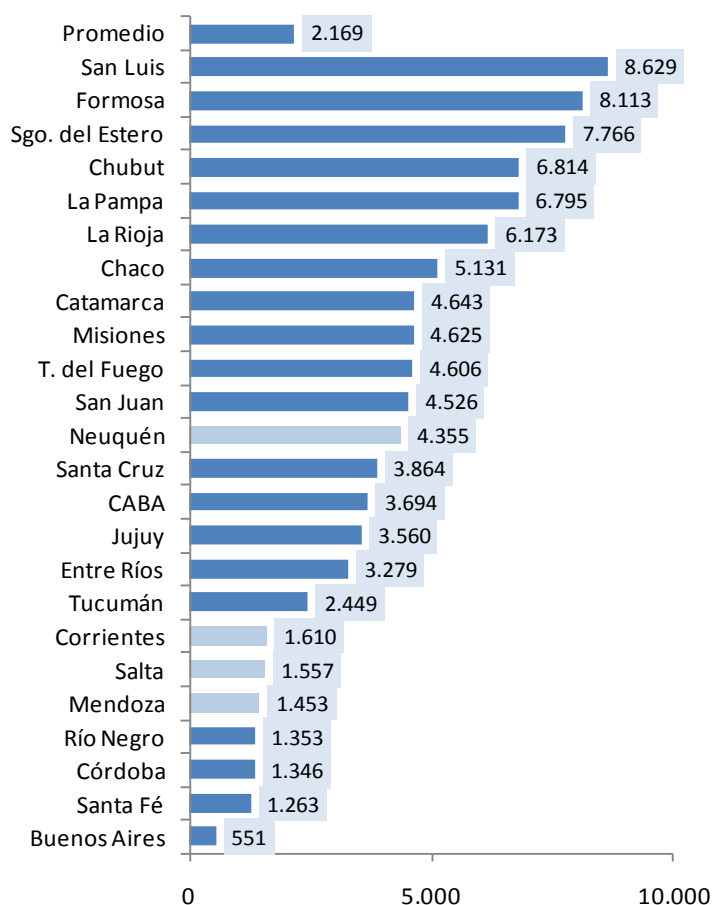
### **Análisis de información secundaria: Gasto de Capital e Inversión Pública**

Una provincia promedio gastó para dicho año 2.169 pesos por habitante en dicho rubro, existiendo a su vez provincias que superaron con creces dicho monto como San Luis (8.629 per cápita), Formosa (8.113 pesos per cápita) y Santiago del Estero (7.766 pesos per cápita), en contraposición con otras jurisdicciones que languidecieron en torno a la mitad del gasto promedio (o incluso menos) como Río Negro (1.353 pesos per cápita), Córdoba (1.346 pesos per cápita), Santa Fe (1.263 pesos per cápita) y Buenos Aires (551 pesos per cápita). Tres de las provincias bajo estudio (Corrientes, Salta y Mendoza) se encontraron entre los 1.450 y los 1.600 pesos per cápita, constituyendo entonces, valores bajos respecto al promedio. Neuquén fue la única de las jurisdicciones analizadas que se mantuvo por encima de tal monto de referencia erogando en 2.014 4.355 pesos por habitante. Analizando el presente indicador por región se destaca que NEA es la región que mayor gasto de capital por



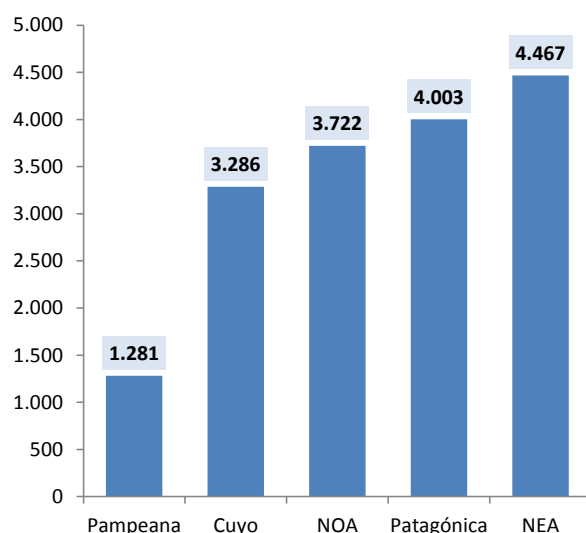
habitante realiza con 4.667 pesos por habitante en 2014. La suceden Patagonia, NOA y Cuyo, y cierra muy rezagada la región Pampeana con 1218 pesos por habitante.

### Gasto de Capital per cápita por provincia (2014)



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 (2014)

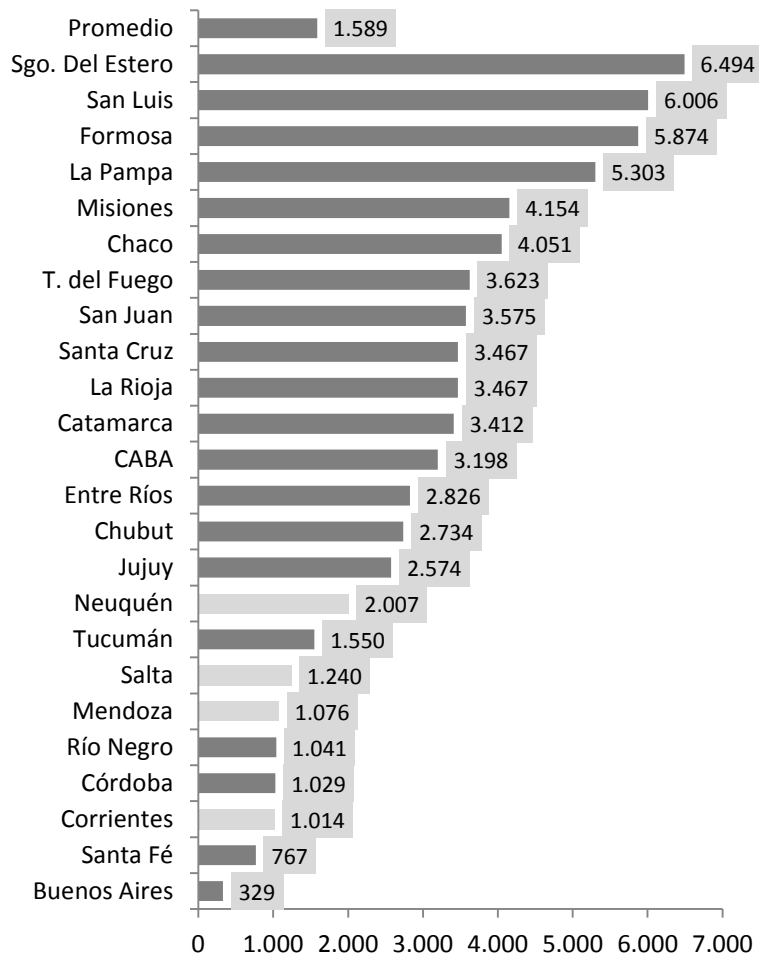


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. y Ctas. Especiales).

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.

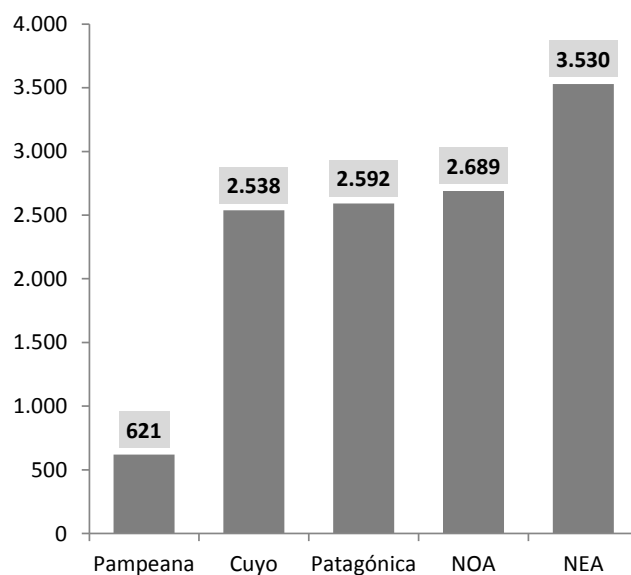
Focalizándola se observan algunos cambios respecto a la composición del gasto público provincial en capital. Ahora una provincia promedio habría gastado en 2014 en el presente concepto 1.589 pesos per cápita. Las provincias líderes son ahora Santiago del Estero (6.494 pesos por habitante) y San Luis (6.006). En cambio las provincias aparentemente más rezagadas serían la Provincia de Buenos Aires con tan sólo 329 pesos por habitante en el presente rubro, Santa Fe con 767 y Corrientes con 1.014. Mendoza y Salta se encuentran respectivamente por debajo del promedio con un gasto per cápita de 1.076 y 1.240 pesos cada una. Neuquén en cambio se muestra superior a la media (2.007). 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 3.530 pesos por habitante. Cuyo, Patagonia y NOA se mantienen las 3 en valores similares en torno a los 2.600 pesos por habitante mientras que la región Pampeana reluce muy atrasada arrojando un número de 621 pesos per cápita.

#### **Inversión Real Directa (IRD) per cápita por provincia (2014)**



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

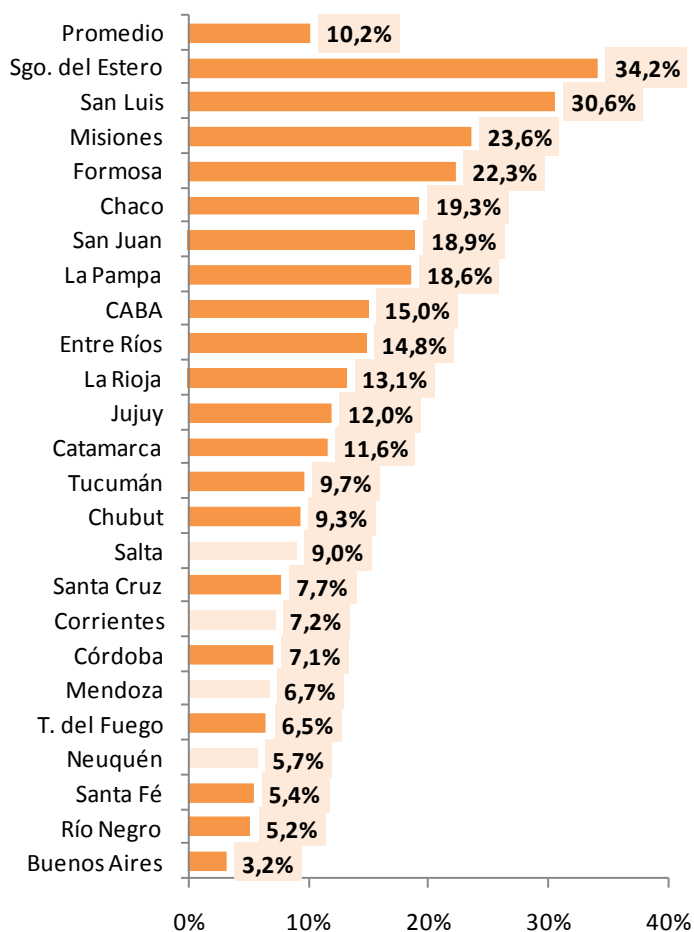
### IRD por región (2004)



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

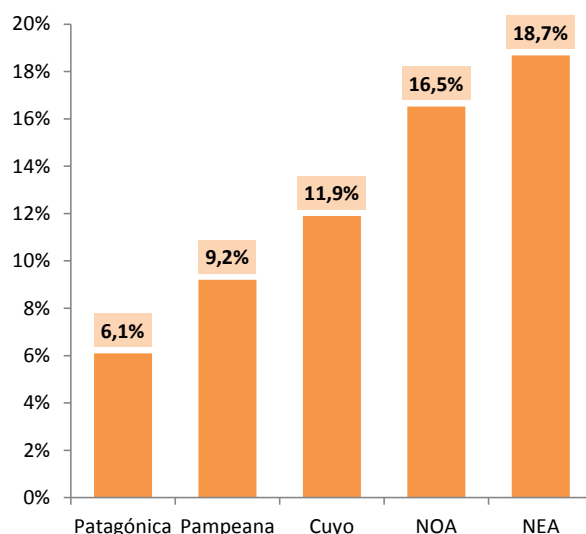
Nuevamente se considera relevante ofrecer el gasto en IRD como porcentaje del gasto total como una forma alternativa de ponderar la importancia del mismo para los gobiernos nacionales. Las conclusiones son análogas en términos generales destacándose los casos santiagueño y puntano (ambos por arriba del 30%) como los que mayor prioridad presupuestaria le otorgan a la IRD, y los casos bonaerense y rionegrino como los que menor relevancia le otorgan con 3,2% y 5,2% respectivamente. El promedio provincial es de 10,2% y hay doce jurisdicciones que se encuentran debajo de dicho monto: Tucumán, Chubut, Salta, Santa Cruz, Corrientes, Córdoba, Mendoza, Tierra del Fuego, Neuquén, Santa Fe, Río Negro y Buenos Aires. Como se observa las 4 jurisdicciones focalizadas se encuentran debajo del promedio siendo Salta la de mayor valor (9%) y Neuquén la de menor (5,7%). 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 18,7%, 16,5% y 6,1% respectivamente.

### IRD como % del Gasto Total (2014)



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 (2014)



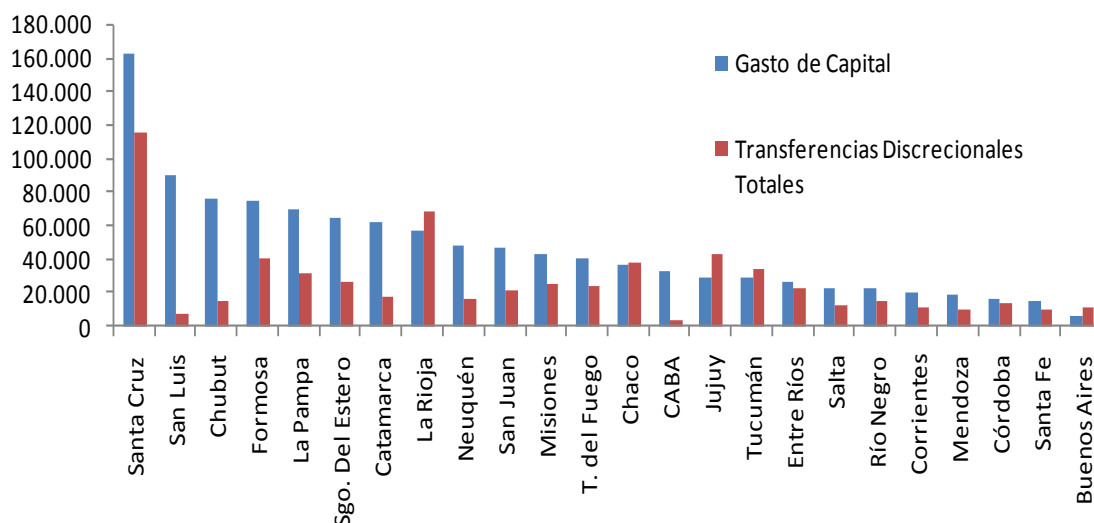
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC (Adm. Ctral., Org. Desc. Y Ctas. Especiales).

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 2004-2014. Los datos son valores reales **per cápita** a precios de 2014, acumulados del período 2004-2014.

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. Al margen de esto se podría vislumbrar cierto sesgo en la distribución a provincias de bajo nivel de desarrollo, si bien llama la atención el hecho de que entre las beneficiadas no se encuentren algunas jurisdicciones como Corrientes o Salta. Otras jurisdicciones que habrían afrontado un sesgo negativo como Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, CABA, San Luis y Santa Fe.

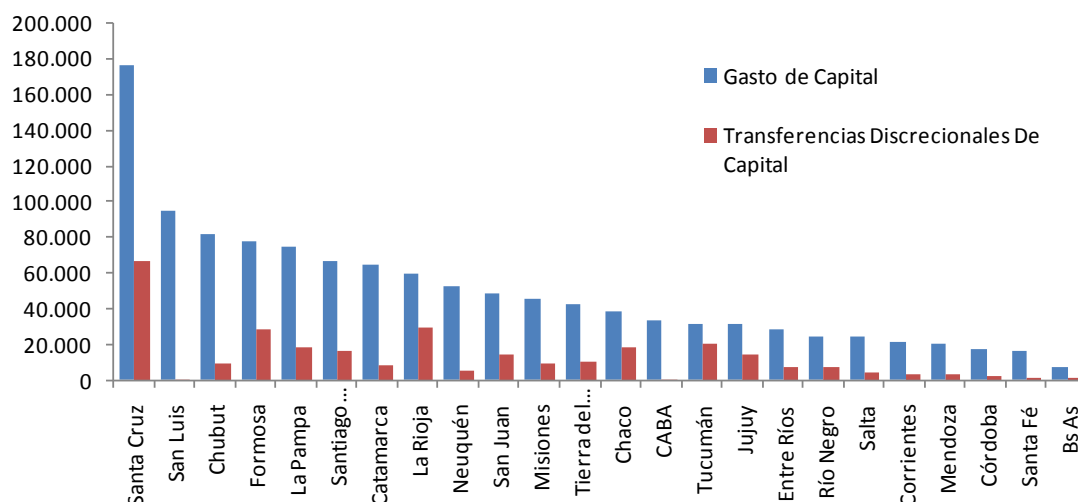
Las provincias de mayor gasto de capital per cápita en el período fue Santa Cruz, mientras que Buenos Aires es la de menor gasto de capital per cápita en el periodo. Se observa cierta correlación positiva entre las variables (a mayor transferencias discrecionales mayor gasto de capital). Pocas jurisdicciones 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, Tucumán, 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 2014 (acumulado 2004-2014)**



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

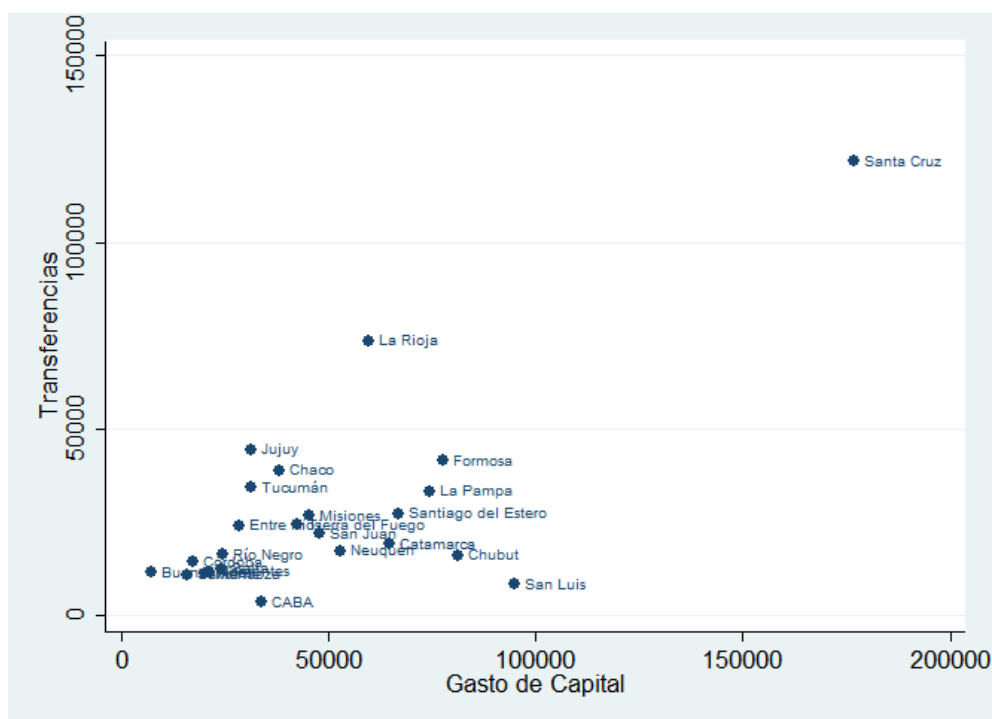
**Gastos de Capital y Transferencias Discrecionales Totales per cápita a precios de 2014 (acumulado 2004-2014)**



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.

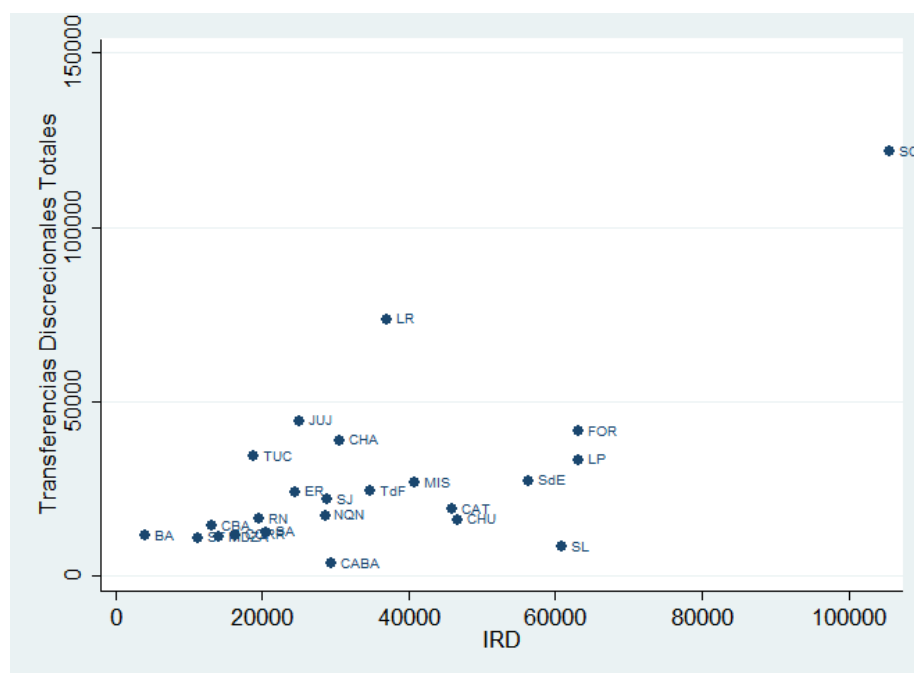
**Gráfico de dispersión Gasto de Capital y Transferencias Discrecionales de Capital (variables per cápita, acumuladas del período 2004-2014, a precios de 2014)**



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 2004-2014, a precios de 2014)**

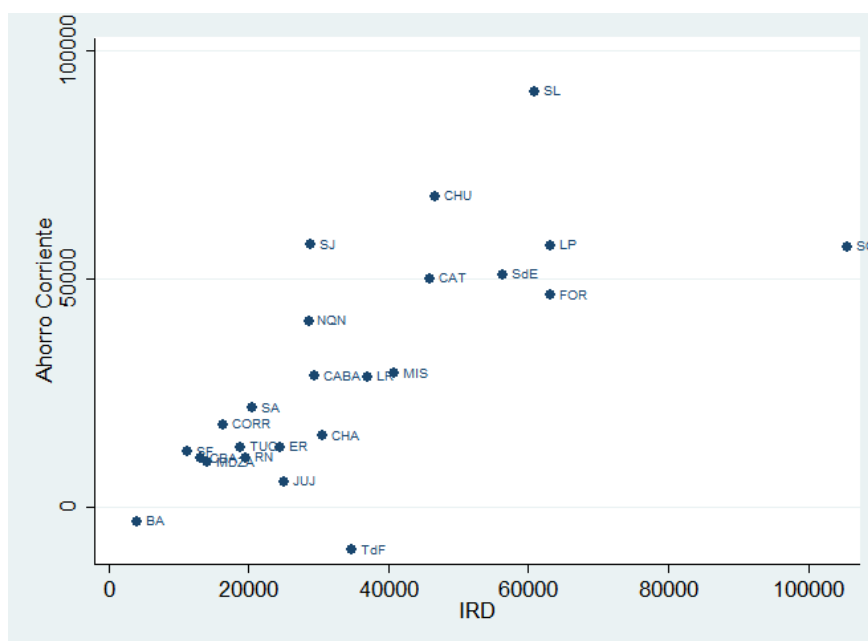




Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON, INDEC e IPC San Luis.

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 que, si bien elevado, 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”. Tierra del Fuego es la jurisdicción que menor ahorro corriente posee a pesar de lo cual invierte más que varios gobiernos subnacionales. 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 2004-2014, a precios de 2014)**



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

## 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 N° 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.

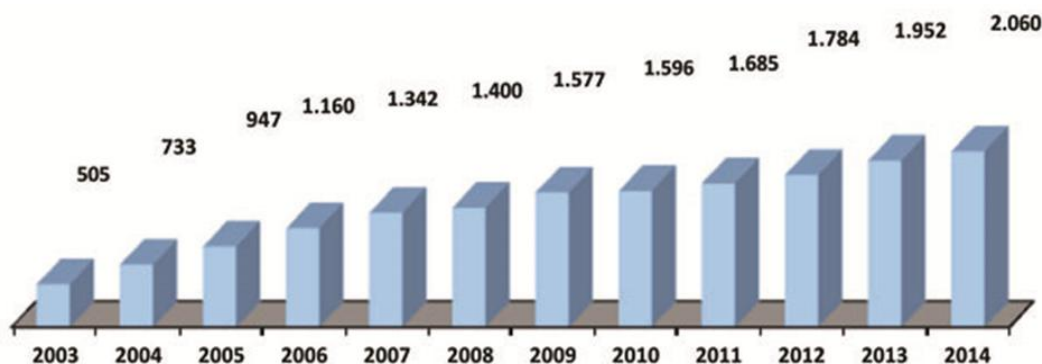
Adicionalmente, el BAPIN ha sido concebido como sistema interrelacionado con la administración financiera y con los sistemas de control de gestión del Sector Público Nacional. Además, permite la identificación, formulación, seguimiento y evaluación de Programas, Sub-Programas y Proyectos tanto de Inversión 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.

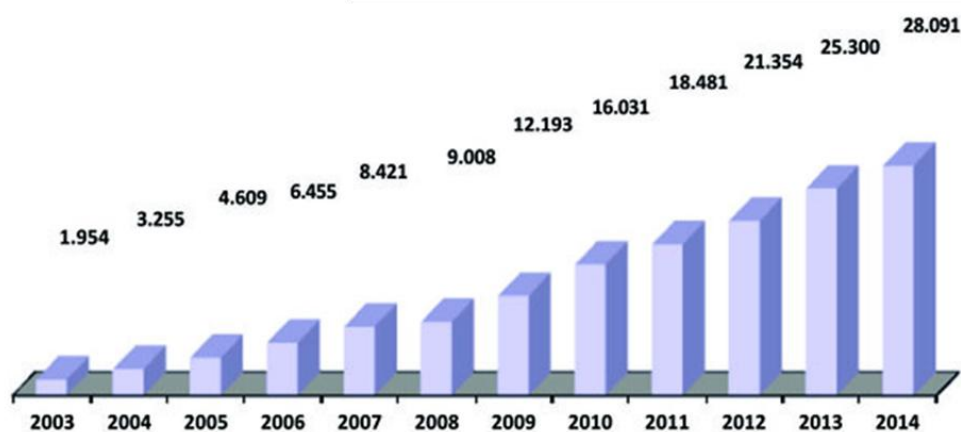
Otro aspecto del BAPIN que es importante señalar es la cantidad de usuarios y de proyectos con los que cuenta el banco, según información disponible en el sitio web la Dirección Nacional de Inversión Pública, el número de usuarios en el año 2014 ascendía a 2.060, en tanto el número de proyectos para 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, 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 cuatro provincias estudiadas, las que podrían aprovechar la estructura existente a nivel nacional para mejorar sus procesos de GIP.

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 partir de 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.

### 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>22</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.

#### a. 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 provistos por PEFA (2011)<sup>23</sup>, Banco Mundial (Rajaram et al, 2010) y Fondo Monetario Internacional (Dabla-Norris, et al, FMI 2010).

---

<sup>22</sup>Con esta finalidad, BID, Banco Mundial y CEPAL han realizado importantes esfuerzos en difundir masivamente la implementación de sistemas nacionales de inversión pública.

<sup>23</sup>PEFA es una agencia multilateral financiada por TheWorld Bank, The International MonetaryFund , TheEuropeanCommission, TheUnitedKingdom'sDepartmentfor International Development, The French Ministry of ForeignAffairs, The Royal NorwegianMinistry of ForeignAffairs, TheSwissStateSecretariatforEconomicAffairs, The SPA StrategicPartnershipwithAfrica.

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 expost 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 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.

#### **b. Marco conceptual de análisis**

Para impulsar la agenda de reformas previstas por Ministerio del Interior y BID se llevó a cabo un diagnóstico del sistema de GIP de las provincias de Mendoza, Neuquén, Salta y Corrientes, sobre la base del marco de evaluación cuali-cuantitativa propuesto por el Mundial Bank. 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 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.

***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)

### c. 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>24</sup> para 2006 fue de 30.5% en España, 44.6% para China

<sup>24</sup> IBIF/PBI: Inversión Bruta en Infraestructura Física / Producto Bruto Interno.

(excluyendo Hong Kong) y 29.7 % para Corea del Sur. En estas economías, obviamente, el nivel de ahorro per cápita también es mayor.

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 ubicó por debajo del 10% del total. La tendencia decreciente de la inversión pública en la década pasada puede explicarse por dos causas principales:

- El achicamiento del estado como consecuencia de las reformas estructurales llevadas a cabo a partir de 1989 limitaron el rol del estado 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.

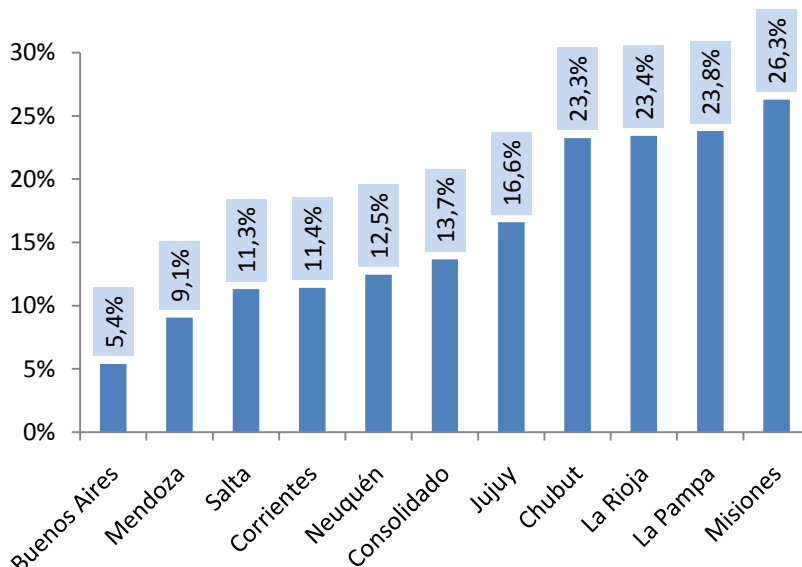
Sin embargo, una de las características históricas de la inversión pública en el país ha sido su bajo nivel de productividad, ya sea debido a la incapacidad de gerenciar los proyectos y de evaluar, desarrollar e implementar políticas adecuadas. Esto hizo que en los '90 el traspaso al sector privado de 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)



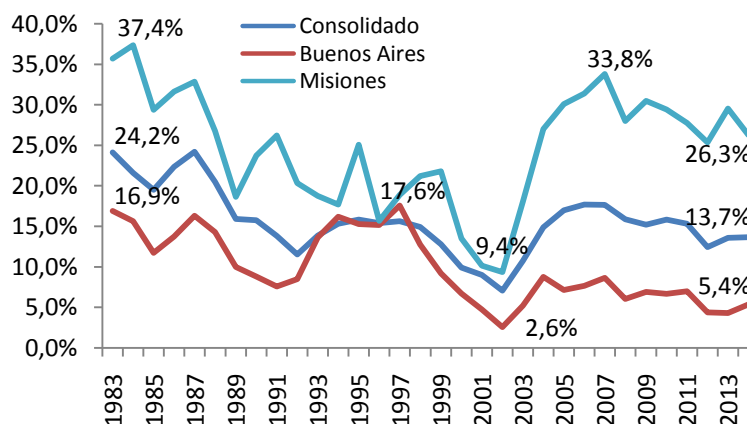
*Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON (Adm. Central, Org. Descentralizados y Cuentas Especiales)*

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.

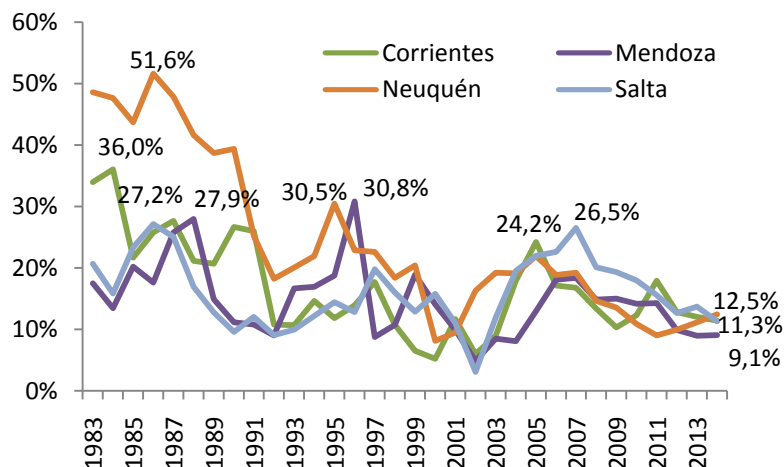
En general se considera que existe un bajo nivel de inversión pública no existiendo provincias en las que se pueda aseverar que indubitadamente poseen un grado de inversión elevada y sostenida en el tiempo, y destacándose casos de provincias con niveles verdaderamente bajos de gasto de capital.

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.

#### d. Metodología de trabajo para el análisis de la GIP

Como fuera indicado, se siguió la metodología de 8 “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 la disponibilidad de fondos para comprometer gastos</li> <li>Monitoreo del desempeño de la gestión de procesos 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 N°1 se presenta la encuesta semi-cerrada que fue provista a los entrevistados y sobre la que fue elaborado el presente diagnóstico.

Por último, es importante indicar que la finalidad del análisis no pretendió 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. Ello a los fines de establecer fortalezas y debilidades actuales y a partir de ello, desarrollar un plan de reforma (recomendaciones) y una línea de base contra la cual medir a futuro el progreso de cada provincia.

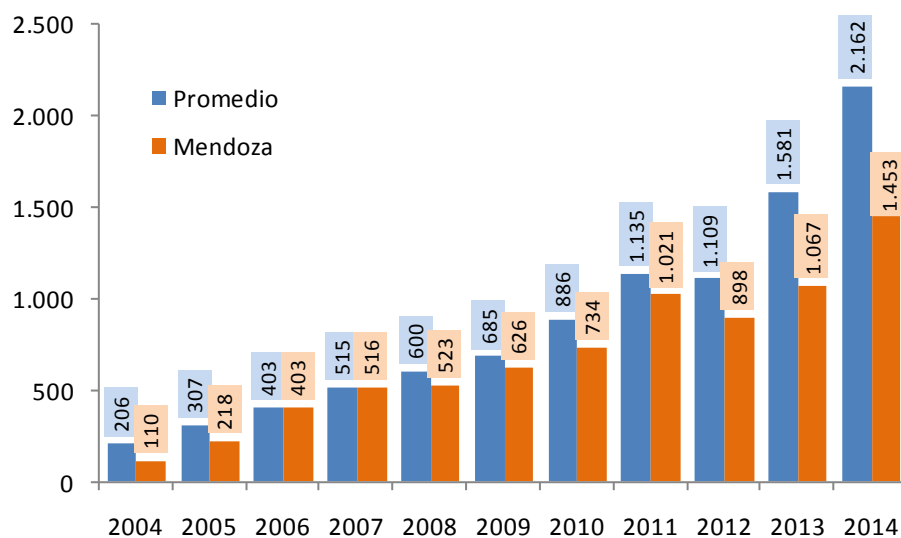
## Mendoza

### Análisis de información secundaria

El rezago relativo mencionado si se manifestó en el gasto de capital per cápita de la provincia de Mendoza, para 2014 resultó 700 pesos por habitante más bajo contabilizando una de las mayores diferencias entre dichos valores en el período analizado. Se evidencia que en los últimos diez años el gasto de capital ha sido menor al del promedio nacional mostrando, no obstante, una menor distancia al valor promedio que la percibida en 2014, llegando incluso en muchos años a valores muy similares a los de la media nacional.

#### Gasto de capital per cápita (2004-2014)

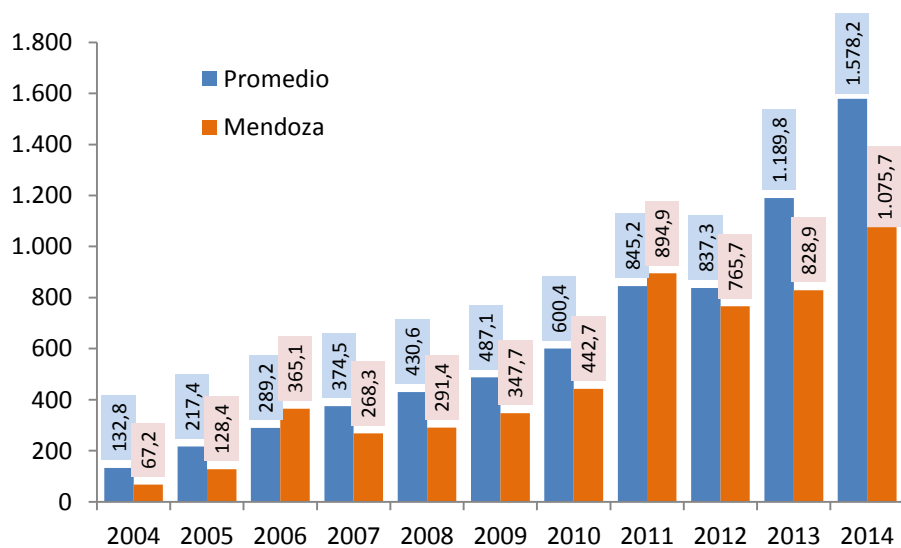




Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

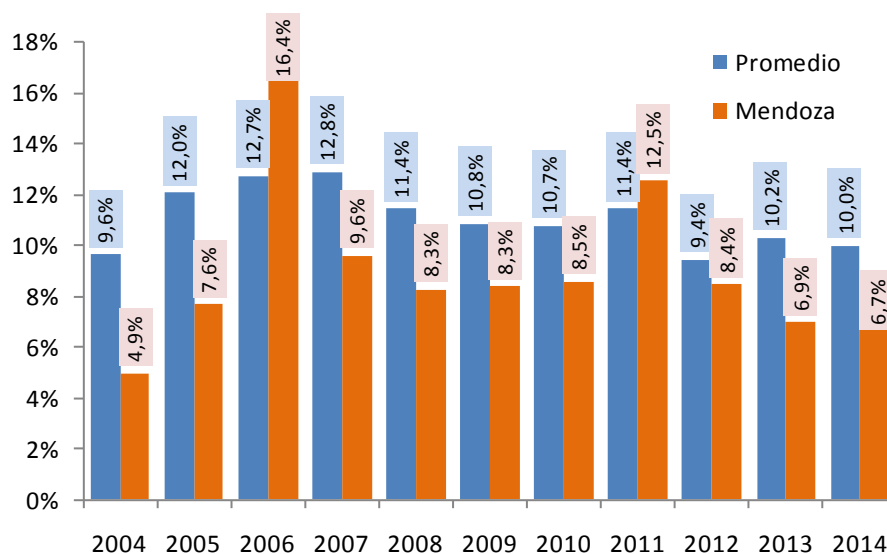
Conclusiones análogas se desprenden si se analiza la IRD per cápita.

#### IRD per cápita (2004-2014)



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

#### IRD como % del Gasto Total (2004-2014)



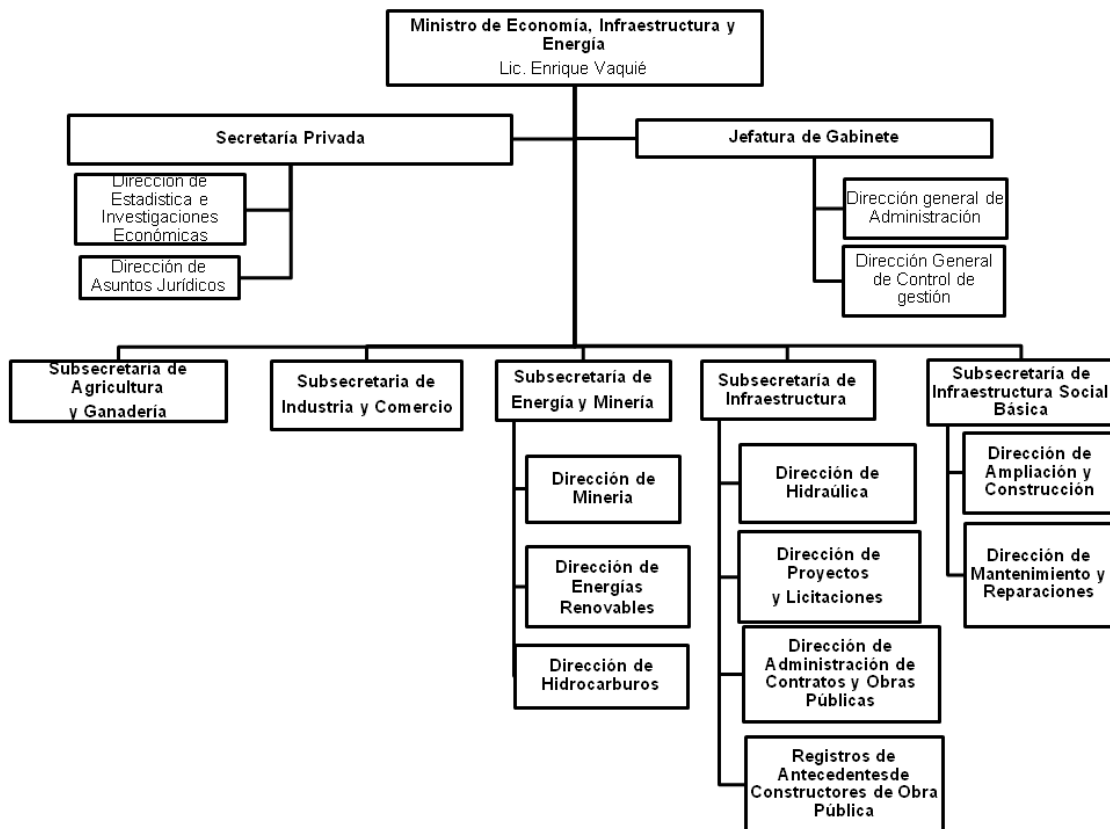
Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

## Marco 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 Subsecretarías.

Organigrama correspondiente al Ministerio de Economía y Energía de la Provincia de Mendoza



*Fuente: Elaboración propia en base a portal web del Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía de la Provincia de Mendoza*

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

### 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 multi-laterales 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 sobrecostos referenciales son del orden de 40% a 60%. Las razones se encuentran en la mala formulación del proyecto (procesos fasttrack, 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 reglamentada. 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 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

| Indicator   | Pje. M | Comentario  |
|---|--------|---|
| Estrategia de preselección de proyectos             | D+     | No existe proceso formal de planificación estratégica, aunque sí en algunos sectores.                                     |
| Evaluación formal de proyectos                      | C-     | Se realiza evaluación de los proyectos financiados con fondos de organismos externos.                                     |
| Revisión independiente de proyectos                 | C-     | En algunos casos se realiza evaluación independiente de los proyectos (de mayor complejidad, no necesariamente por costo) |
| Selección e integración presupuestaria de proyectos | D+     | El proceso de integración presupuestaria se hace sobre la base de criterios políticos y caso a caso.                      |
| Implementación de proyectos                         | D+     | Déficit en la ejecución de los proyectos, sobrecostos, débil capacidad de las agencias ejecutoras                         |
| Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos       | C-     | Supervisión financiera y física de los proyectos, pero no integradas  |
| 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, ni siquiera en el corto plazo.                               |

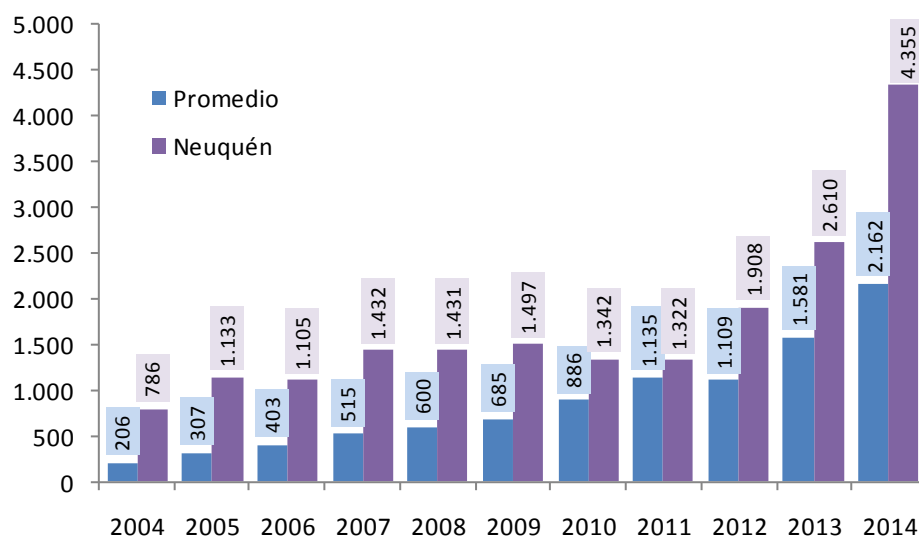
*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

## Neuquén

### Análisis de información secundaria

Así el gasto de capital per cápita de la provincia de Neuquén para 2014 resultó aproximadamente 2.200 pesos por habitante más alto contabilizando así una de las mayores diferencias entre dichos valores en el período analizado. Se evidencia que en los últimos diez años el gasto de capital ha sido mayor al del promedio nacional mostrando, no obstante, una menor distancia al valor promedio que la percibida en 2014, llegando incluso en muchos años a valores similares a los de la media nacional.

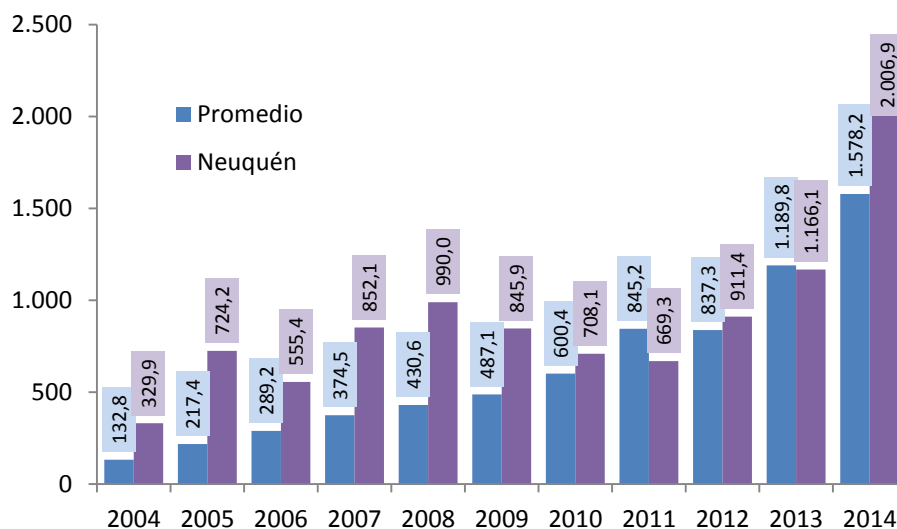
### Gasto de capital per cápita (2004-2014)



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

Conclusiones análogas si bien con menores diferencias a favor de la provincia patagónica se desprenden del análisis de la IRD per cápita.

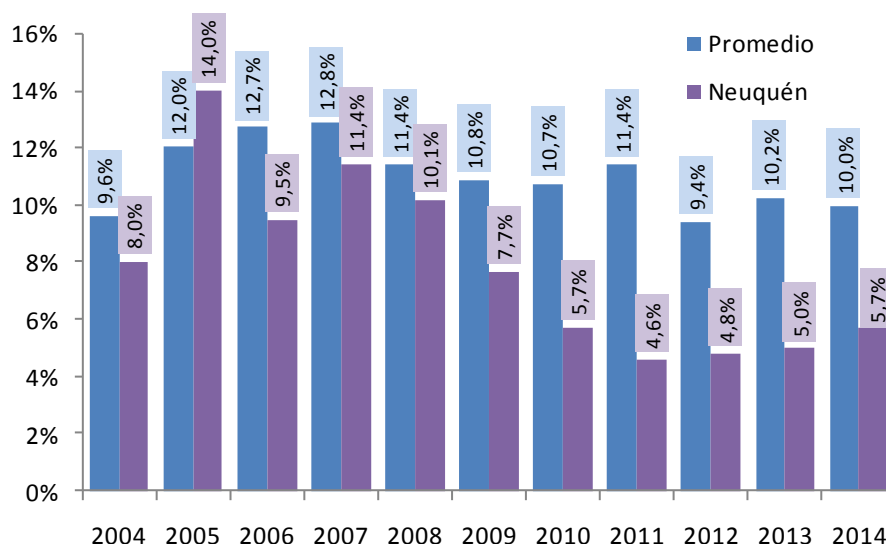
#### IRD per cápita (2004-2014)



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

#### IRD como % del Gasto Total (2004-2014)





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

## Marco 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.

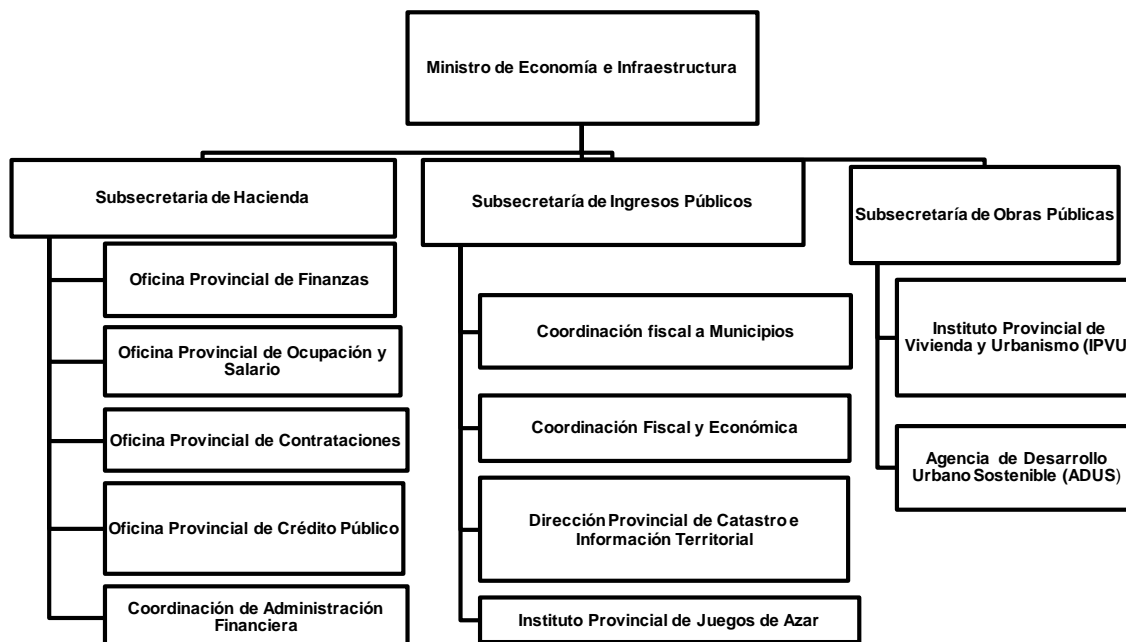
En torno al marco legal que nuclea los incentivos públicos para inversores en la provincia de Neuquén, se encuentran las siguientes leyes provinciales:

- 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 N° 2768 – Programa de Incentivo para la Producción Ganadera Neuquina.

En cuanto a obras, rigen las Leyes N° 687 de Obra Pública Provincial y la Ley N° 2141 de Administración Financiera y Control, con sus Decretos Reglamentarios, que regulan el accionar en la materia de compras y contrataciones.

#### Organigrama correspondiente al Ministerio de Economía y Energía de la Provincia de Neuquén



*Fuente: Elaboración propia en base a portal web del Ministerio de Economía e Infraestructura de la Provincia de Neuquén*

## Resultados cuestionarios y Diagnóstico preliminar

### 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 (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 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 microrregional 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 definidos 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.

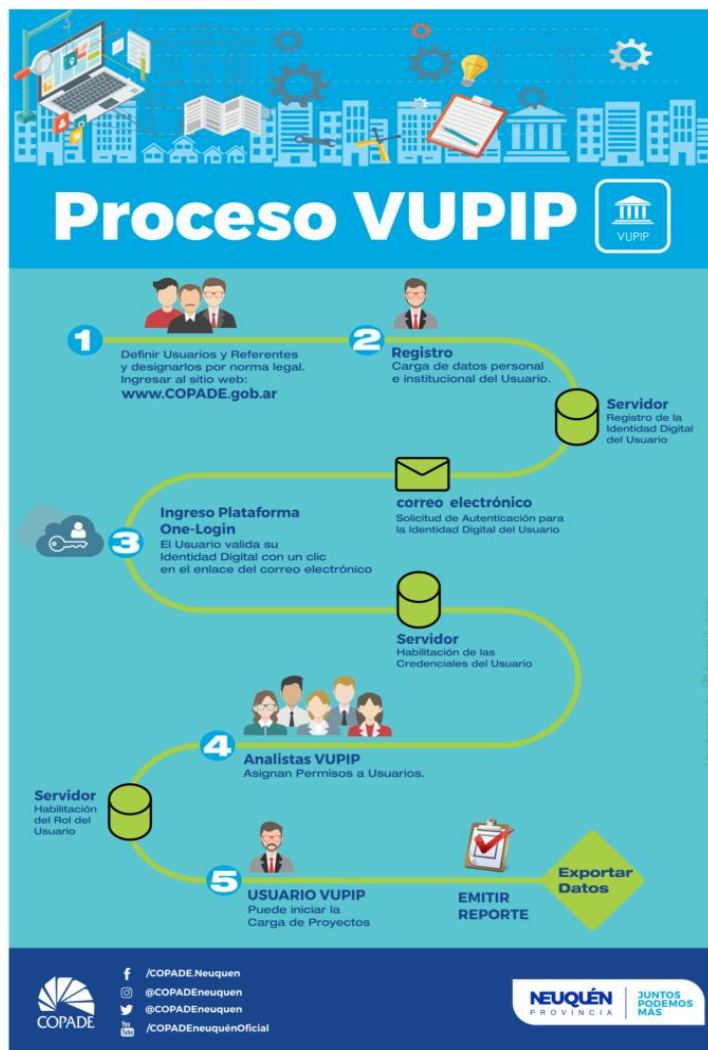
La VUPIP articula también acciones con el SGO (Sistema de Gerenciamiento de Obras en Ejecución) en el que se registra información referida a la ejecución de las obras de inversión pública a nivel provincial. Actualmente la provincia está trabajando en el desarrollo de un software que permita integrar a ambos sistemas y facilitar el monitoreo y la evaluación.

### **Proceso VUPIP Provincia de Neuquén**

*Fuente: Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo gobierno 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 permitiría 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 provisiones 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 debiera 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: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

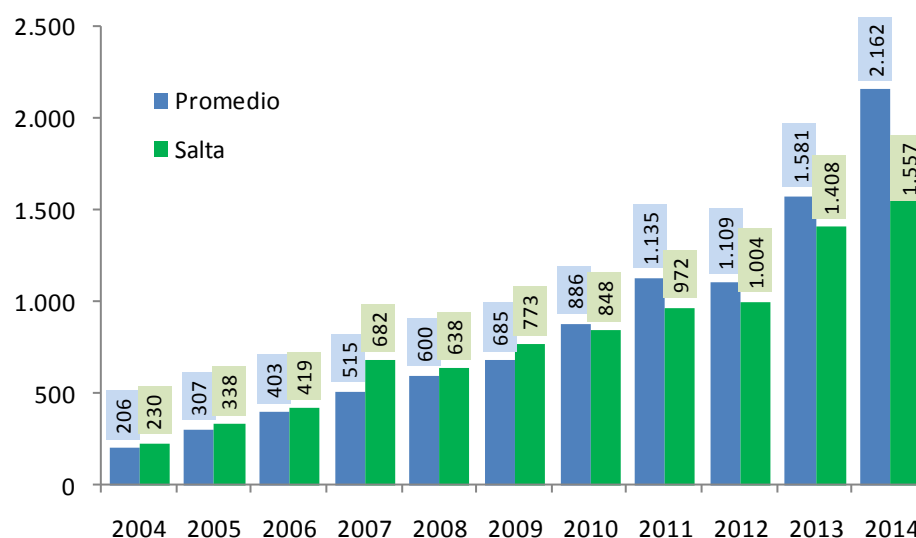


## Salta

### Análisis de información secundaria

El gasto de capital per cápita de la provincia de Salta para 2014 resultó aproximadamente 600 pesos por habitante más bajo contabilizando así una de las mayores diferencias entre dichos valores en el período analizado. Se evidencia que en los últimos diez años el gasto de capital ha sido menor al del promedio nacional (con algunas excepciones) mostrando, no obstante, una menor distancia al valor promedio que la percibida en 2014, llegando incluso en muchos años a valores muy similares a los de la media nacional.

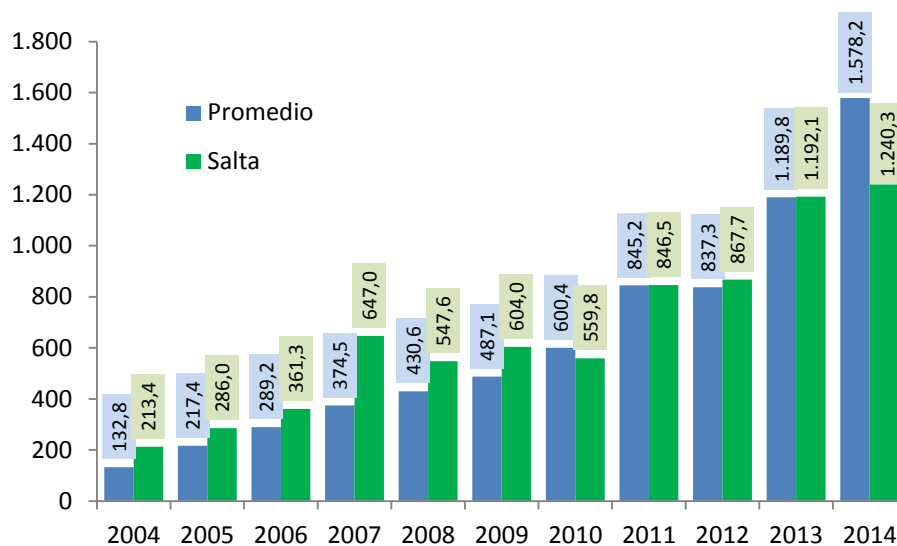
**Gasto de capital per cápita (2004-2014)**



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

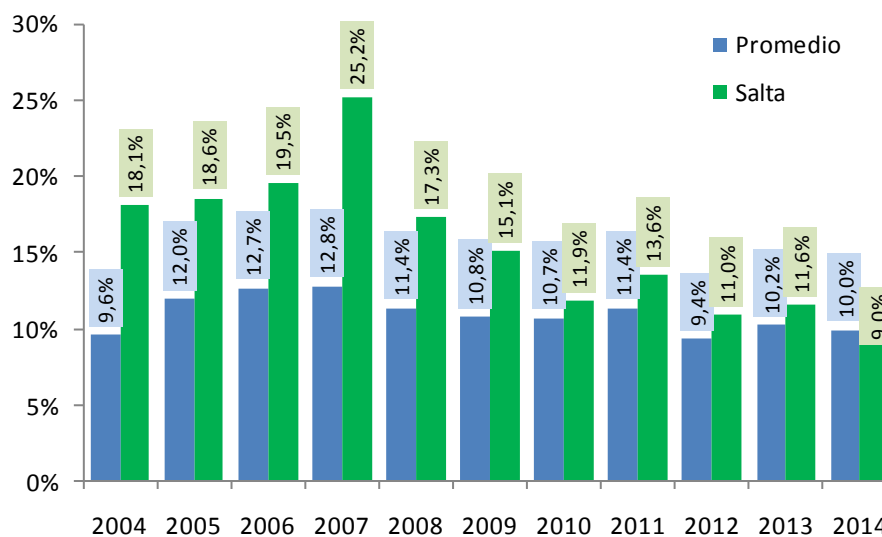
Conclusiones análogas se desprenden al analizar la IRD per cápita.

### IRD per cápita (2004-2014)



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

### IRD como % del Gasto Total (2004-2014)

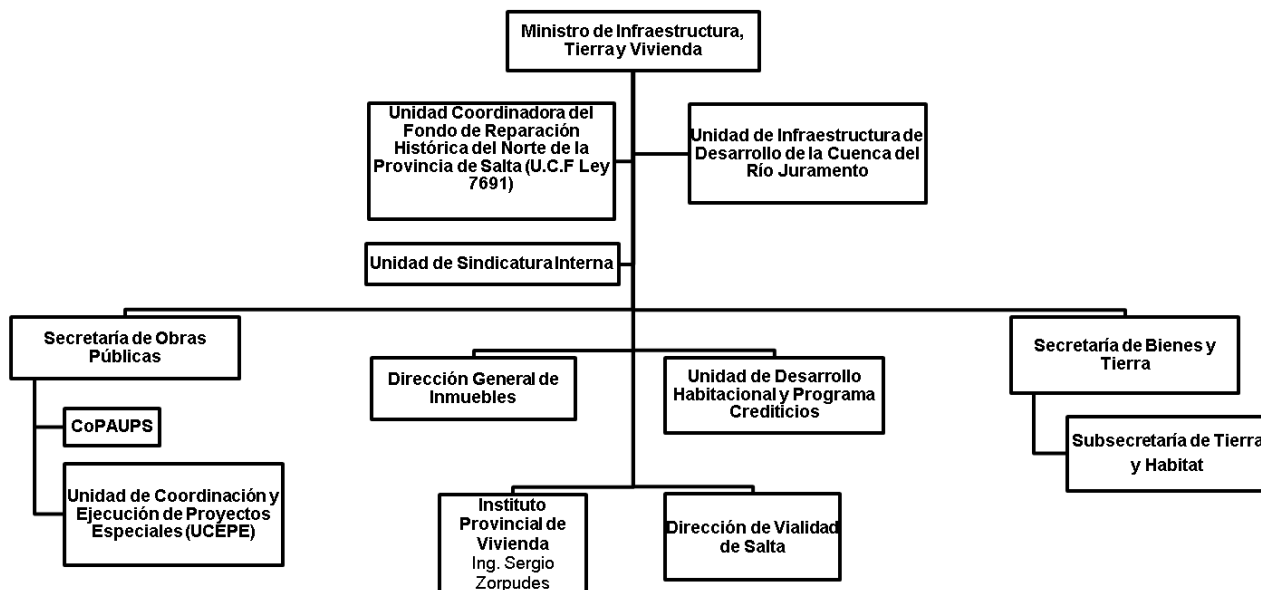


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

## Marco 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: Elaboración propia 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.

## Resultados cuestionarios y Diagnóstico preliminar

### 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 cuanta 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).   |

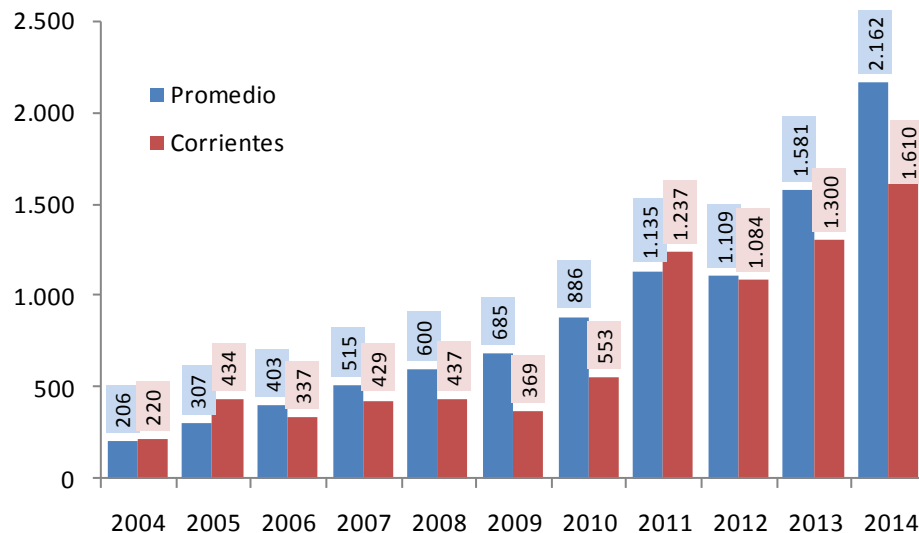
*Fuente: elaboración propia en base a relevamiento de información primaria y secundaria.*

## **Corrientes**

### **Análisis de información secundaria**

A su vez el gasto de capital per cápita de la provincia correntina para 2014 resultó 500 pesos por habitante más bajo contabilizando así la mayor diferencia entre dichos valores en el período analizado. Se evidencia que en los últimos diez años el gasto de capital ha sido menor al del promedio nacional (con algunas excepciones) mostrando, no obstante, una menor distancia al valor promedio que la percibida en 2014, llegando incluso en muchos años a valores muy similares a los de la media nacional.

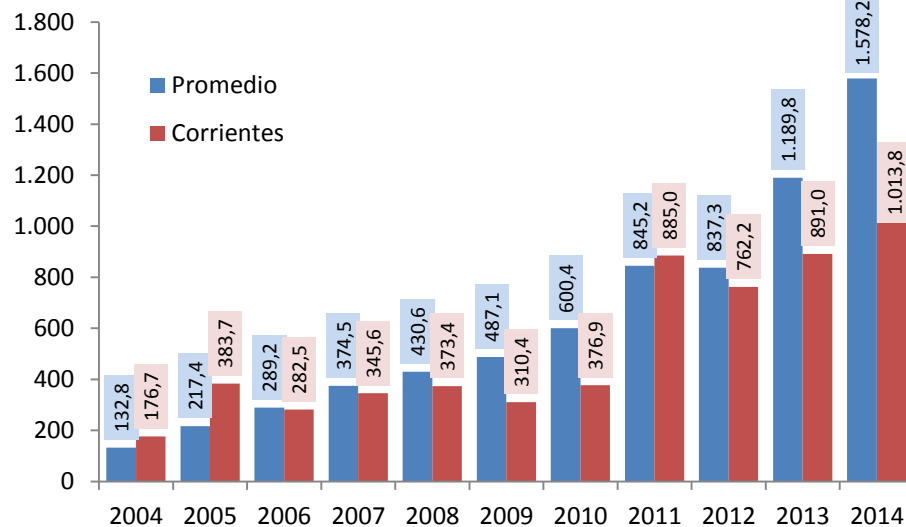
### Gasto de capital per cápita (2004-2014)



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

Similares conclusiones se desprenden si se analiza la evolución de la IRD per cápita.

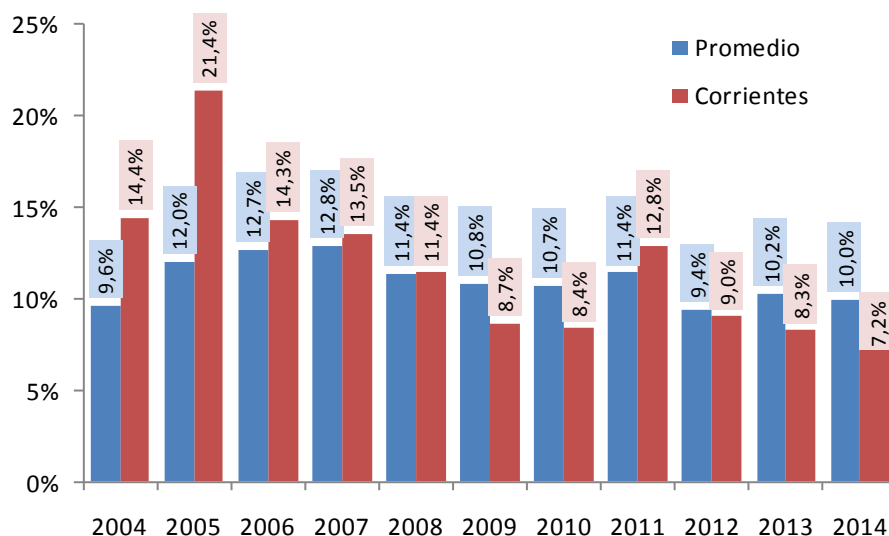
### IRD per cápita (2004-2014)



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

### IRD como % del Gasto Total (2004-2014)



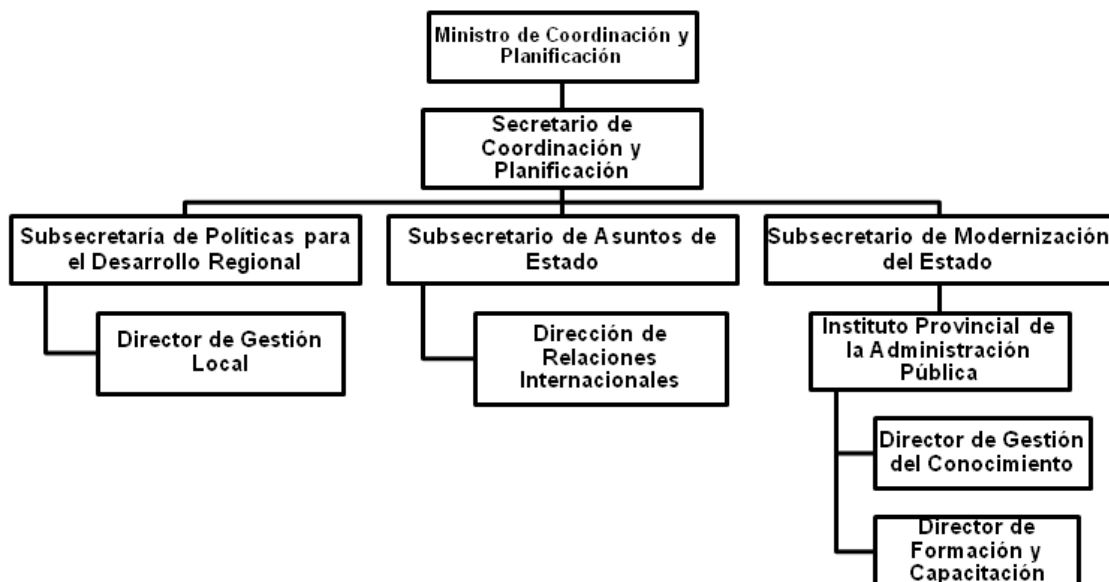


Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a MECON e INDEC.

## Marco Institucional

La provincia de Corrientes cuenta con 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.

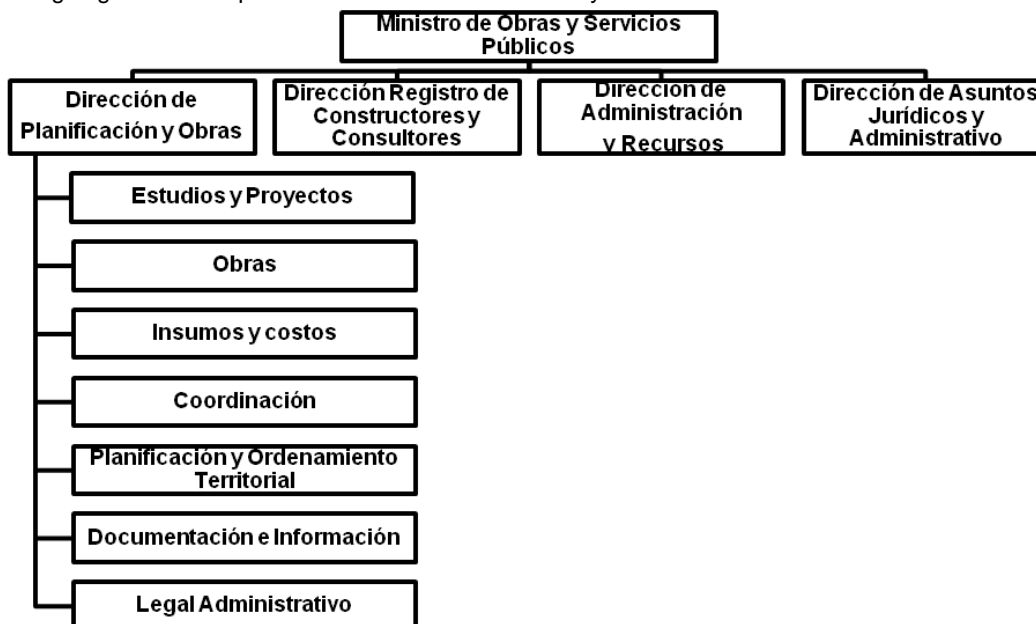
Organigrama correspondiente al Ministerio de Coordinación y Planificación de la Provincia de Corrientes



*Fuente: Elaboración propia 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: Elaboración propia 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.

## Resultados cuestionarios y Diagnóstico preliminar

### 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             | C+     | 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                      | C-     | Se realiza evaluación de los proyectos financiados con fondos de organismos externos. El banco de proyectos existente es una base.                |
| Revisión independiente de proyectos                 | D+     | No existe un sistema articulado de evaluación independiente de proyectos ni tampoco de gestión de los proyectos                                   |
| Selección e integración presupuestaria de proyectos | D      | No existe un proceso eficaz para el proceso de inversión pública; descoordinación sectorial.  |
| Implementación de proyectos                         | D      | Pobre implementación de los proyectos por falta de recursos humanos y físicos (equipos, maq.)   |
| Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos       | D+     | No existe un procedimiento formal y estandarizado para el seguimiento y supervisión de los proyectos; supervisión sectorial.                      |
| Operación de proyectos (y registro)                 | D      | No hay procesos formales para medir la calidad de los servicios de infraestructura. Débil operación por falta de recursos.                        |
| Evaluación ex post de proyectos                     | D      | Sin evidencia de procesos de evaluación ex post formal de proyectos (tampoco en el corto plazo).  |

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

## 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 cuatro 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 las provincias.

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.

### **Matriz de Marco Lógico.**

| OBJETIVOS  | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACIÓN   | SUPUESTOS  |
|--|--|--|--|
| <b>FIN</b><br><br>Contribuir al desarrollo económico y social de la provincia elevando el nivel de eficiencia y eficacia de la inversión pública | <b>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.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental publicado en plataformas digitales y sitios web oficiales.</li> <li>• Encuestas a Funcionarios y Directivos.</li> <li>• Inspección visual en</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.</li> <li>• Escenario</li> </ul> |

|  |  | cuanto al uso y actualización del sistema.   | macroeconómico nacional y regional favorable a la inversión.   |
|--|--|--|--|
| <b>PROPÓSITO</b><br>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. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar las políticas que maximizan el bienestar social, indicando la conveniencia de iniciar el proyecto o de continuar con éste.</b></li> <li>• <b>Detener los malos proyectos y promover aquellos que son buenos.</b></li> <li>• <b>Recomendar si el Estado deben ejecutar el proyecto.</b></li> <li>• <b>Estimar el impacto fiscal del proyecto.</b></li> <li>• <b>Establecer si los acuerdos para recuperar los costos son deseables por la sociedad.</b></li> <li>• <b>Evaluar el impacto de los proyectos en el entorno: medio-ambiente, desarrollo regional o pobreza, entre otros</b></li> <li>• <b>Fomentar el progreso en la mejora de la gestión del presupuesto de capital</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis documental: Sistema Informático, procesos, procedimientos e informes.</b></li> <li>• <b>Encuestas a Funcionarios y Directivos.</b></li> <li>• <b>Inspección visual en cuanto al uso y actualización del sistema.</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.</b></li> <li>• <b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.</b></li> </ul> |
| <b>COMPONENTES</b><br><br><i>1.Fortalecimiento del marco legal e institucional</i>   | <p><b>1.1</b> 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.</p> <p><b>1.2</b> Suscribir a la legislación nacional</p> <p><b>1.3</b> 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</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>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.</b></li> <li>• <b>Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.</b></li> </ul> |





|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p><i>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.</i></p> <p><i>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.</i></p> <p><i>7.Fortalecer las actividades de capacitación y entrenamiento y formación de recursos humanos</i></p> | <p><b>inversiones públicas o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares.</b></p> <p><b>5.1. 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.</b></p> <p><b>Nota:</b> 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.</p> <p><b>5.2. Considera el reclutamiento de un equipo de entre 2 y 4 profesionales, a cargo de velar por el correcto funcionamiento técnico del software.</b></p> <p><b>6.1. Crear una unidad a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales.</b></p> <p><b>6.2. Elaborar directrices, metodologías, plantillas y herramientas para la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento).</b></p> <p><b>6.3. Implementar programas de capacitación en gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento).</b></p> <p><b>6.4. Fortalecer y modernizar el sistema de contratación pública.</b></p> <p><b>6.5. Considera diferentes acciones tendientes a aumentar la transparencia y eficiencia en el proceso de adquisiciones (eliminación de burocracia y aumento de prácticas competitivas).</b></p> | <p>Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP.</p> <p>Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).</p> <p>Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP.</p> <p>Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).</p> |  |
|--|---|---|--|

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <p><i>8. Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos en lo que respecta al corto plazo</i></p>  | <p><b>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.</b></p> <p><b>8.1. Desarrollo de metodologías generales y sectoriales específicas para la evaluación ex post de proyectos; entre ellas, guías específicas para a evaluación ex post de corto plazo (ejecución física y presupuestaria), mediano plazo (resultados) y largo plazo (impactos).</b></p>  | <p>Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).</p> <p>Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP.</p>   |  |
| <p>ACTIVIDADES</p> <p><u>Actividades del Componente 1</u></p> <p>1.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP.</p> <p>1.2. Crear una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos</p> <p><u>Actividades del Componente 2</u></p> <p>2.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP</p> <p>2.2. Crear una Unidad Especializada de Planificación Estratégica, a cargo del proceso de</p> | <p>1.1. El costeo aproximado, comprendiendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 150.000.</p> <p>1.2. El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.<br/><b>Nota:</b> no necesariamente implica la contratación de mayor personal; podrían reasignarse funcionarios actuales destinados hacia otras tareas.</p> <p>2.1. El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 50.000</p> <p>2.2. El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 75.000.<br/><b>Nota:</b> no necesariamente implica la contratación de mayor</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> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso político en cuanto a la aplicación, perfeccionamiento y continuidad del sistema de Gestión de Inversiones Públicas.</li> <li>• Gobierno Provincial y Directores mantienen compromiso de implementar nuevas herramientas de gestión de inversiones.</li> </ul> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>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><b>personal.</b></p>  |  |  |
| <p><u>Actividades del Componente 3</u></p> <p>3.1. Desarrollar metodologías y plantillas (herramientas analíticas) para la evaluación socioeconómica de proyectos.</p> <p>3.2. Establecer y formalizar un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública.</p>  | <p><b>3.1. El costeo es aproximado, pero puede estimarse entre:<br/>USD 50.000/75.000 por cada estudio.</b></p> <p><b>3.2. El costeo es aproximado, pero puede estimarse entre:<br/>USD 50.000/75.000 por cada estudio.</b></p>  |  |  |
| <p><u>Actividades del Componente 4</u></p> <p>4.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos.</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).</p> | <p><b>4.1. El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en:<br/>USD 500.000 (incluye las acciones de capacitación específicas).</b></p> <p><b>4.2. El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en:<br/>USD 500.000.</b></p> |  |  |
| <p><u>Actividades del Componente 5</u></p> <p>5.1. Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones orientadas a integrar el ciclo de vida de los proyectos en un único</p>  | <p><b>5. El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional puede estimarse entre: USD 2.000.000 y USD. 3.000.000. Este monto refiere a la adquisición y adaptación de hardware, dado que la</b></p>  |  |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>Banco Integrado de Proyectos (BIP, base de datos).</p> <p>5.2. Crear una Unidad Especializada de BIP, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP</p> <p><u>Actividades del Componente 6</u></p> <p>6.1 Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos</p> <p>6.2 Adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial); ejemplo de Chile Compra.</p> <p><u>Actividades del Componente 7</u></p> <p>7.1. Implementar un programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y ex post de proyectos de inversión</p> <p><u>Actividades del Componente 8</u></p> <p>8.1 Elaborar directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos</p> | <p><b>plataforma a utilizar debería ser el propio BAPIN Nacional (que funciona sobre la base de una plataforma on line).</b></p> <p><b>6.1. De acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000 (incluye las acciones de capacitación específicas).</b></p> <p><b>6.2. De acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000.</b></p> <p><b>7.1. El costeo es aproximado, pero en base a la experiencia internacional podría estimarse en: USD 300.000 anuales para los 3 niveles.</b></p> <p><b>8.1. El costeo es aproximado, puede estimarse entre: USD 75.000/100.000 por cada estudio.</b></p> |  |  |
|--|--|--|--|

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

## 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 en el corto plazo.

## Acciones sugeridas en el corto plazo

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  | Costeo aproximado  | Observaciones   |
|---|--|---|
| <p><b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP.</b></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 costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 150.000.</p> | <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.</p> <p>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><b>Crear una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera el reclutamiento de un</li> </ul>  | <p>El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.</p> <p>Nota: no</p>                                  | <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 post de los proyectos debe crearse un departamento o unidad específica. Desde ya, no implica la</p>   |

**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).**

necesariamente implica la contratación de mayor personal; podrían reasignarse funcionarios actuales destinados hacia otras tareas.

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:

- La realización de análisis técnico / económico de las iniciativas de inversión pública
- Analizar, evaluar y recomendar o rechazar proyectos de inversión pública para la financiación y ejecución
- Definir y actualizar las normas generales y sectoriales, directrices, instrucciones, circulares y normas para orientar la formulación y la evaluación de proyectos de inversión
- Proporcionar apoyo técnico a los ministerios, departamentos, organismos y equipos de evaluación de los ministerios sectoriales o unidades de planificación
- Coordinar la oferta de formación y capacitación en los temas de preparación y evaluación de proyectos
- 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".

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   | Costeo aproximado   | Observaciones   |
|--|---|---|
| <b><i>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP.</i></b> | El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las | 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 |

- **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.**

reglamentaciones podrían estimarse en: USD 50.000

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.

Entre otras, deberán desarrollar directrices anuales para la identificación, preparación y evaluación de los proyectos vinculados a la asignación de presupuesto.

***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).***

- **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.**

El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 75.000.

Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal.

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:

- Definir las guías para identificar las iniciativas de inversión pública
- Analizar, evaluar y recomendar o rechazar los proyectos de inversión pública que serán incluidos en el programa de gobierno.
- Definir y actualizar las normas generales y sectoriales, directrices, instrucciones, circulares y normas para orientar la identificación de proyectos de inversión
- Proporcionar apoyo técnico a los ministerios, departamentos, organismos y equipos de de los ministerios sectoriales o unidades de planificación
- Proporcionar a la autoridad competente la aprobación o rechazo de los proyectos que se incluirán en el programa de gobierno.



*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   | Costeo aproximado   | Observaciones  |
|--|---|--|
| <p><b>Desarrollar metodologías y plantillas (herramientas analíticas) para la evaluación socioeconómica de proyectos</b></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>El costeo es aproximado, pero puede estimarse en : USD 50.000/75.000 por cada estudio.</p> | <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</p> |

**Establecer y formalizar un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública**

- Considera la elaboración de una metodología específica para la priorización de los proyectos. Este análisis debe ser acompañado por los cambios normativos correspondientes.

El costeo es aproximado, pero puede estimarse en USD 50.000/75.000.

social, entre otros.

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.

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.

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.

**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   | Costeo aproximado  | Observaciones   |
|--|--|---|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera diferentes acciones, no necesariamente que implican mayores recursos; entre ellas, convenios con universidades y centros de estudios de prestigio</li> </ul> | <p>El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.</p> <p>Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal</p> | <p>Las actividades comprendidas en esta acción se relacionan directamente con las indicadas en la acción precedente. Sin embargo, 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. La práctica actual es que los parámetros utilizados son provistos por los organismos de financiación, por lo que la evaluación no necesariamente es independiente y libre de sesgos.</p> <p>Asimismo, en la misma línea será importante el desarrollo de un</p> |

reconocido, reasignación y capacitación de funcionarios, creación de una unidad especializada (o asimilación a la unidad de evaluación ex ante y ex post), 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.

software de factores de conversión que pueda ser usado a nivel nacional (con lo que existen evidentes sinergias y economías de escala) que permita rápidamente buscar, calcular y actualizar los factores de conversión para los bienes transables y no transables. Finalmente se necesita de una base de datos de precios unitarios nivel provincial, tal que permita estandarizar los costos de los proyectos y que debería incluir tarifas, precios de materiales nacionales e importados y costos de mano de obra, entre otros. Esta base de datos debe ser desarrollada con el fin de unificar los criterios de cálculo de costes y ayudar a los formuladores de proyectos para facilitar la estimación de los costos de construcción; estas listas de cantidades. Costos unitarios y precios deben ser codificados y agrupados por sectores y tipos de obras civiles.

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

Del listado de actividades presentada en el siguiente cuadro, el detalle preliminar de los proyectos de inversión a financiar quedará sujeto a instancias posteriores de análisis y decisión.

El siguiente cuadro resume las acciones sugeridas en el mediano plazo.

### Acciones sugeridas en el mediano plazo

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 | Costeo aproximado | Observaciones |
|----------|-------------------|---------------|
|----------|-------------------|---------------|

**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 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.**
- **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.**

El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional puede estimarse entre: USD 2.000.000 y USD. 3.000.000. Este monto refiere a 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).

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.

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.

**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.**

El costeo está incluido en el detalle anterior.

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.

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.

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   | Costeo aproximado  | Observaciones   |
|--|--|---|
| <p><b><i>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera diferentes acciones, no necesariamente que impliquen nueva legislación; entre ellas, crear una unidad a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales; elaborar directrices, metodologías, plantillas y herramientas para la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento); implementar programas de capacitación en gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento); fortalecer y modernizar el sistema de contratación pública.</li> </ul> | <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).</p> | <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>En el sentido anterior, debería llevarse 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><b><i>Adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID,</i></b></p>  | <p>El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia</p>   | <p>Esta acción se relaciona con la adopción de las mejores prácticas internacionales en materia de adquisiciones. Diferentes países en desarrollo han adaptado sus sistemas de compras públicas a las políticas de compras y adquisiciones de organismos multilaterales de</p>  |

**Banco Mundial); ejemplo de Chile Compra.**

- Considera diferentes acciones tendientes a aumentar la transparencia y eficiencia en el proceso de adquisiciones (eliminación de burocracia y aumento de prácticas competitivas).

internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000.

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.

Desde ya, esta medida va en línea con la adopción de las mejores prácticas internacionales en materia de probidad y control de ilícitos financieros.

*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   | Costeo aproximado  | Observaciones   |
|--|--|---|
| <p><b>Implementar un programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y ex post de proyectos de inversión.</b></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</li> </ul> | <p>El costeo es aproximado, pero en base a la experiencia internacional podría estimarse en: USD 300.000 anuales para los 3 niveles.</p> | <p>Esta acción se relaciona con la creación de capacidades para el diseño, evaluación y selección de los proyectos. 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>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.</p> |

### programa de capacitación de nivel avanzado.

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.

Las características principales de este programa deberían ser las siguientes:

- 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.
- ii) Sesiones prácticas para asegurar que todos los participantes están comprometidos con el flujo del curso.
- 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.
- 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.

*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 a la presupuestado) no es extendida.***

| Acciones   | Costeo aproximado             | Observaciones  |
|--|-------------------------------|--|
| <b>Elaborar directrices, plantillas y herramientas de análisis para la</b> | El costeo es aproximado, pero | Esta acción se relaciona a la mejora del proceso de seguimiento y evaluación ex post de los proyectos. En general, la evaluación ex post |



### *evaluación ex post de proyectos*

- **Considera el desarrollo de metodologías generales y sectoriales específicas para la evaluación ex post de proyectos; entre ellas, guías específicas para a evaluación ex post de corto plazo (ejecución física y presupuestaria), mediano plazo (resultados) y largo plazo (impactos).**

puede estimarse en :  
USD 75.000/100.000  
por cada estudio.

de los proyectos de inversión pública es débil y no sistemática e incluso ni siquiera se cubren los aspectos básicos de comparación de los costos, plazos y resultados el proyecto ejecutado contra los presupuestos y planes originales.

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.

*Fuente: elaboración propia 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 – de corto y mediano plazo – 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 en el corto plazo*

**Acción: Fortalecer el marco legal e institucional:**

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costeo aproximado</i>                                    | <i>Líneas de base</i>  | <i>Meta Final</i>   | <i>Fuente</i>   |
|---|---|--|---|---|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP.</b> | El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las | No existen procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de | Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e | Publicación en el Boletín o Diario Oficial o fuente oficial que los reemplace. Publicación en las páginas web |



|  |   |   |   |  |
|--|---|---|---|--|
|  | reglamentaciones podrían estimarse en: USD 150.000.   | inversión pública e integración de la GIP.  | integración de la GIP desarrollados y puestos en práctica.  | institucionales (o similares).   |
| <b>Crear una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos.</b> | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.<br><br>Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal; podrían reasignarse funcionarios actuales destinados hacia otras tareas. | 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). |

Acción: Formalizar el proceso de planificación estratégica

| Indicadores   | Costeo aproximado   | Líneas de base  | Meta Final   | Fuente   |
|---|---|---|--|--|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP.</b> | El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 50.000 | 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. |
| <b>Crear una Unidad Especializada de Planificación Estratégica, a cargo</b>   | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en:   | No existe una Unidad Especializada de   | Unidad Especializada de GIP con un aproximado de entre 5   | Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas                                   |

|   |   |   |   |                         |
|---|---|---|---|-------------------------|
| <i>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).</i> | USD 75.000.<br><br>Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal. | 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). | a 10 profesionales (inicialmente), a cargo de supervisar el proceso de levantamiento y sistematización de las necesidades e ideas de proyectos. | o Economía (o similar). |
|---|---|---|---|-------------------------|

Acción: Fortalecer el proceso de formulación y evaluación de proyectos

| <i>Indicadores</i>   | <i>Costeo aproximado</i>  | <i>Líneas de base</i>   | <i>Meta Final</i>   | <i>Fuente</i>  |
|--|---|---|---|--|
| <b><i>Desarrollar metodologías y plantillas (herramientas analíticas) para la evaluación socioeconómica de proyectos.</i></b>      | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 50.000/75.000 por cada estudio. | No existen metodologías y plantillas (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 las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |
| <b><i>Establecer y formalizar un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública.</i></b> | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 50.000/75.000.                  | No existe un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de                           | Criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública,   | Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o                     |

inversión pública

desarrollados y puestos en práctica.

reglamentos de GIP.

Acción: Formalizar y fortalecer el proceso de evaluación independiente

| Indicadores  | Costeo aproximado   | Líneas de base   | Meta Final  | Fuente   |
|--|---|--|---|--|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente.</b> | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.<br>Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal | 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 la evaluación independiente desarrollados y puestos en práctica. | Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |

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

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

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costo aproximado</i>   | <i>Líneas de base</i>  | <i>Meta Final</i>   | <i>Fuente</i>  |
|---|---|--|---|--|
| <b><i>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).</i></b> | El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional puede estimarse entre: USD 2.000.000 y USD. 3.000.000. Este monto refiere a 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). | 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 las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |
| <b><i>Crear una Unidad Especializada de BIP, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP.</i></b>   | El costeo está incluido en el detalle anterior.   | 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

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costeo aproximado</i>  | <i>Líneas de base</i>   | <i>Meta Final</i>  | <i>Fuente</i>  |
|---|---|---|--|--|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos.</b>                                     | 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). | 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 las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |
| <b>Adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial).</b> | El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000.  | 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).             | Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).           |

Acción: Fortalecer las actividades de capacitación y entrenamiento y formación de recursos humanos

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costeo aproximado</i>   | <i>Líneas de base</i>   | <i>Meta Final</i>  | <i>Fuente</i>  |
|---|--|---|--|--|
| <b>Implementar un programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y ex post de proyectos de inversión.</b> | El costeo es aproximado, pero en base a la experiencia internacional podría estimarse en: USD 300.000 anuales para | No existe un programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y | Programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y ex post de proyectos de | Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar). |

los 3 niveles.

ex post de proyectos de  
inversión.

inversión desarrollado  
y puestos en práctica.

Acción: Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos en lo que respecta al corto plazo (fin de obra)

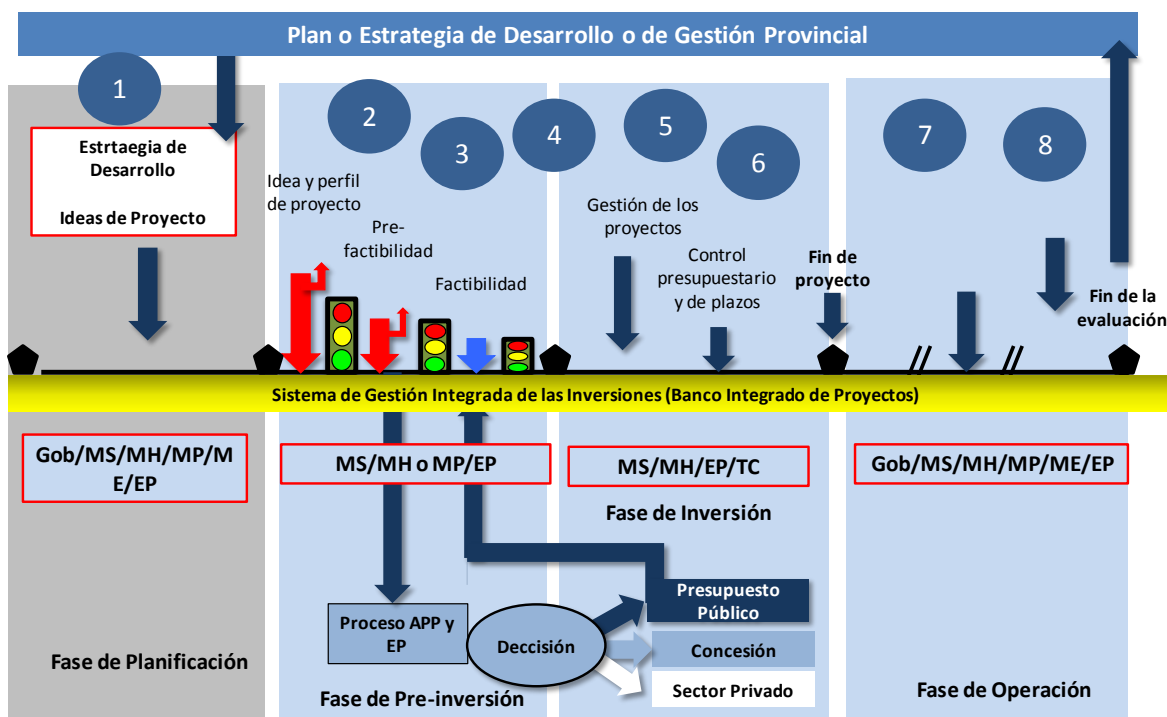
| Indicadores   | Costeo aproximado  | Líneas de base  | Meta Final  | Fuente   |
|---|--|---|---|--|
| <b><i>Elaborar directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos</i></b> | El costeo es aproximado, puede estimarse entre: USD 75.000/100.000 por cada estudio. | No existen directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos | Directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos desarrolladas y puestas en práctica. | Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |

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

## Consideraciones finales sobre la Gestión de Inversión Pública

Con base en los resultados obtenidos por este equipo durante las visitas a las provincias, incluyendo la revisión de documentos y proyectos y reuniones con diferentes autoridades locales, funcionarios públicos y partes interesadas y pertinentes del gobierno, 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 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 etapas.

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).

- i) Entre otras dificultades que se derivan de lo anterior se encuentran las siguientes:  
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 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 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; en tal sentido, es frecuente que los proyectos presenten problemas en tales etapas no por dificultades en la gestión del proyecto sino por una mala definición del problema o deficiencias en la identificación de sus componentes (débil formulación). Las acciones sugeridas en el plan de acciones de corto y mediano plazo han sido orientadas en coherencia con estas consideraciones.

Desde ya, 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, prefactibilidad 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.



## V. Desarrollo territorial

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.

### V. 1. Desarrollo de inversión productiva

A continuación se presentan los indicadores utilizados. Como puede apreciarse, en su construcción existen supuestos de trabajo que surgen de la literatura especializada y experiencias previas en materia de Desarrollo Local. Se trata, pues, de una búsqueda de síntesis acerca de un aspecto de gran complejidad.

#### 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.

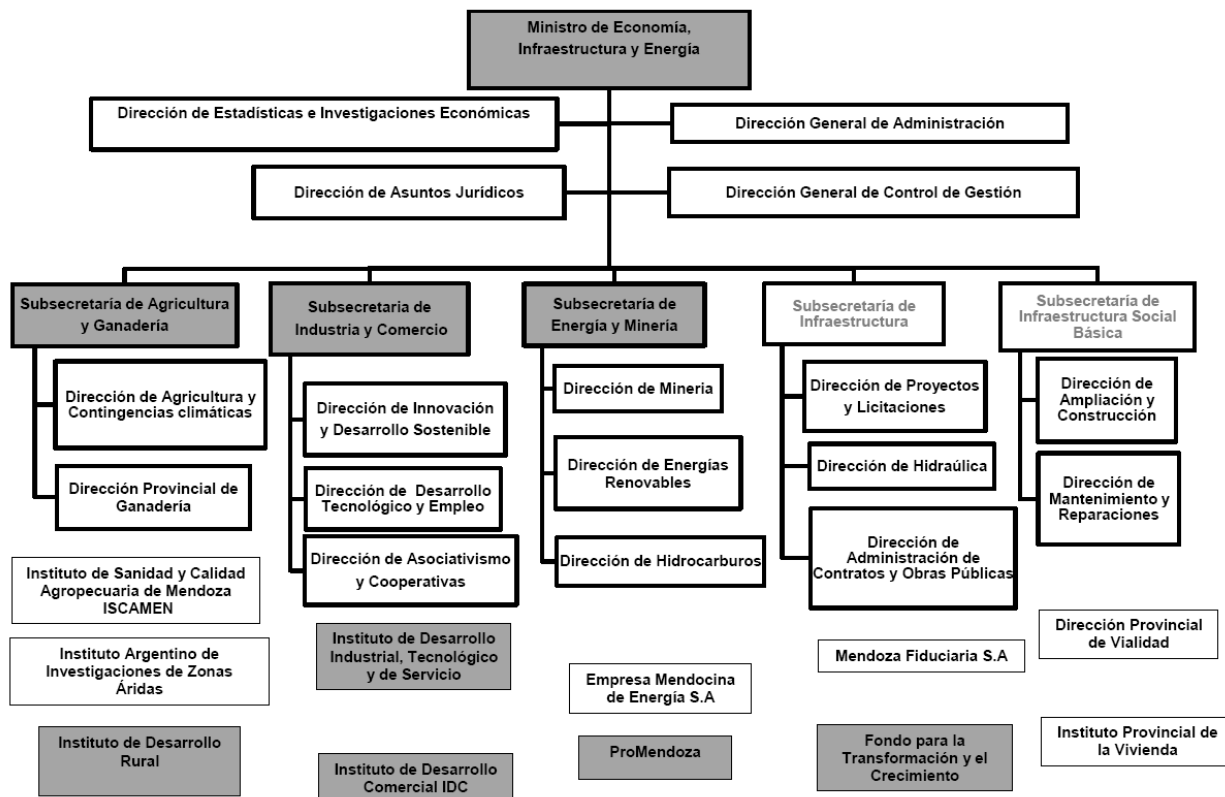
## Mendoza

### Descripción 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.

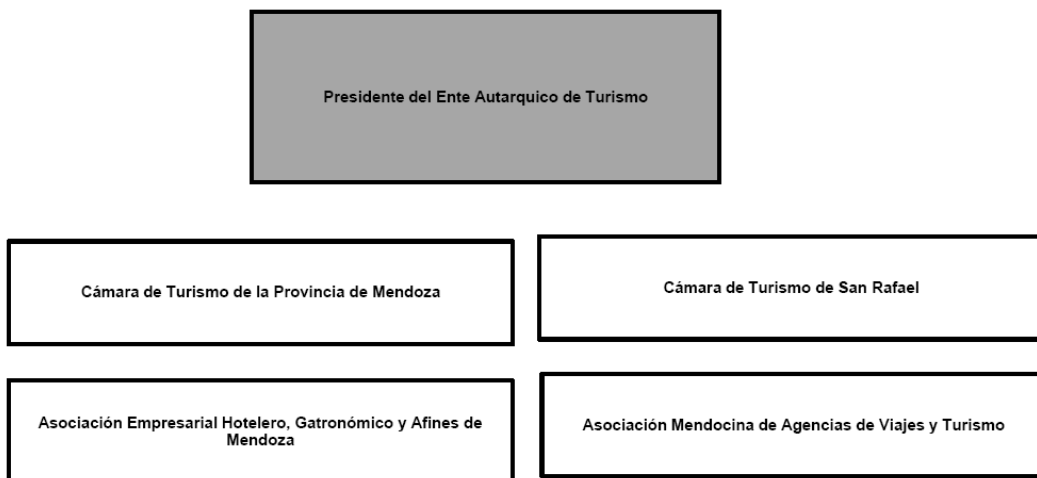
Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se 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/>

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

| Indicadores de desempeño                                       | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>Bases del desarrollo local</b>                              |                              |           |    |     |    |                     |
| 1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público | M2                           | C         | C  | C   | C  | C                   |
| 1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local            | M2                           | B         | B  |     |    | B                   |
| <b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>           |                              |           |    |     |    |                     |
| 2.1 Programas públicos provinciales                            | M2                           | C         | B  |     |    | C+                  |
| 2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores                              | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| 2.3 Apoyo a exportaciones                                      | M2                           | B         | B  |     |    | B                   |
| 2.4 Fomento a la actividad turística                           | M2                           | B         | A  |     |    | B+                  |

| 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 |

|  |    |   |
|--|----|---|
|  |    | <i>innovaciones y el desarrollo tecnológico. La infraestructura económica (principalmente la de carácter vial) presenta limitaciones para el desarrollo.</i>  |
| <i>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</i> | B  | <i>La institucionalización de los sectores claves del desarrollo local se considera moderada.</i>   |
| <b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>       |    |   |
| <i>2.1 Programas públicos provinciales</i>                 | C+ | <i>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.</i>   |
| <i>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</i>                   | C  | <i>El organismo correspondiente depende de otra entidad y está dotado con escasos recursos humanos y financieros para la correcta ejecución de sus funciones.</i>   |
| <i>2.3 Apoyo a exportaciones</i>                           | B  | <i>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.</i>  |
| <i>2.4 Fomento a la actividad turística</i>                | B+ | <i>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.</i> |

## Plan de Acción Sugerido

### Neuquén

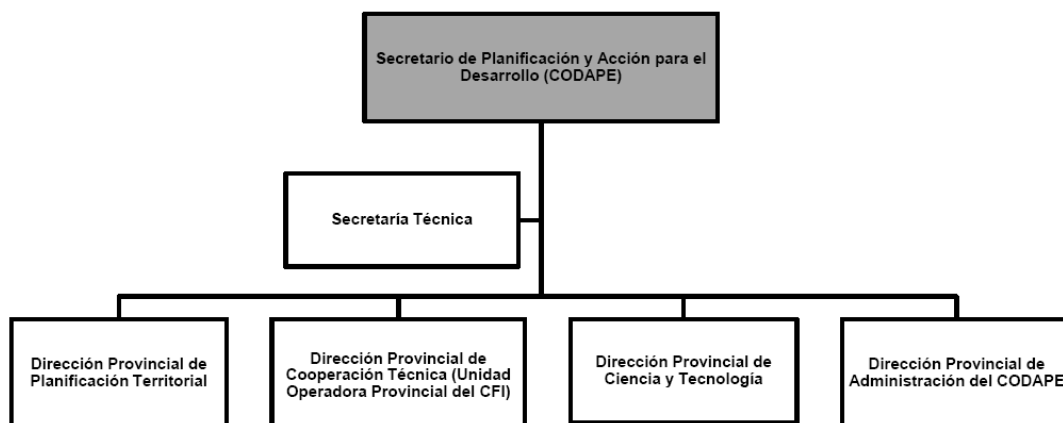
#### Descripción Institucional

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.

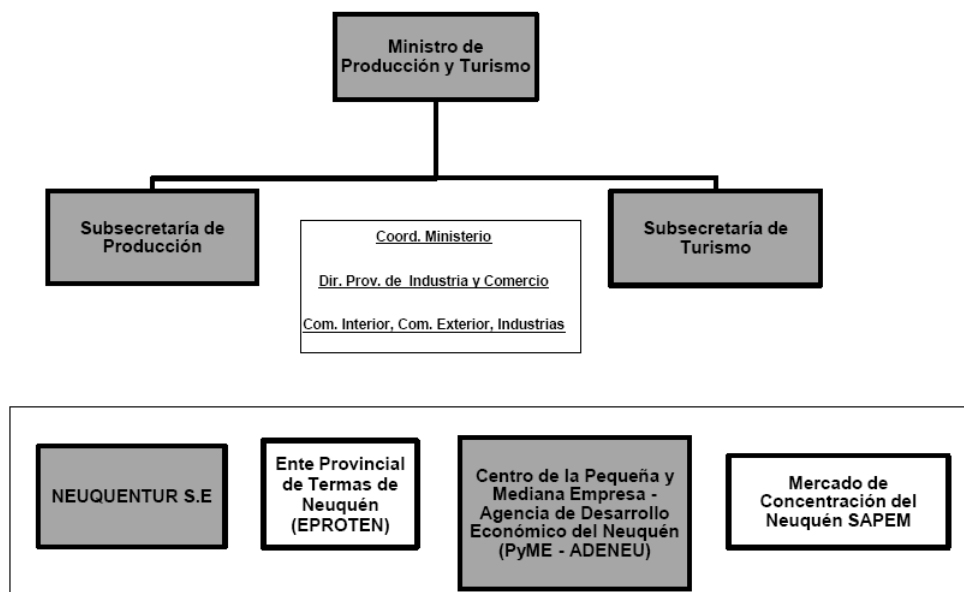


Secretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (CODAPE)



Link: <http://www.copade.gob.ar/contenido.aspx?Id=Autoridades>

Ministerio de Producción y Turismo



Link: <http://w2.neuquen.gov.ar/produccion-y-turismo>

**Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar**

| Indicadores de desempeño | Metodología | Dimensión | Calificación |
|--------------------------|-------------|-----------|--------------|
|--------------------------|-------------|-----------|--------------|

|  | de Clasificación | I | II | III | IV |    |
|--|------------------|---|----|-----|----|----|
| <b>Bases del desarrollo local</b>                              |                  |   |    |     |    |    |
| 1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público | M2               | B | C  | A   | C  | B  |
| 1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local            | M2               | A | B  |     |    | B+ |
| <b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>           |                  |   |    |     |    |    |
| 2.1 Programas públicos provinciales                            | M2               | C | C  |     |    | C  |
| 2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores                              | M2               | B | B  |     |    | B  |
| 2.3 Apoyo a exportaciones                                      | M2               | C | D  |     |    | D+ |
| 2.4 Fomento a la actividad turística                           | M2               | B | B  |     |    | 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   |

|                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
|                                      |   | <i>para la correcta ejecución de las tareas conferidas. De igual manera, es también escasa la oferta de programas de promoción.</i>   |
| 2.4 Fomento a la actividad turística | B | <i>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.</i> |

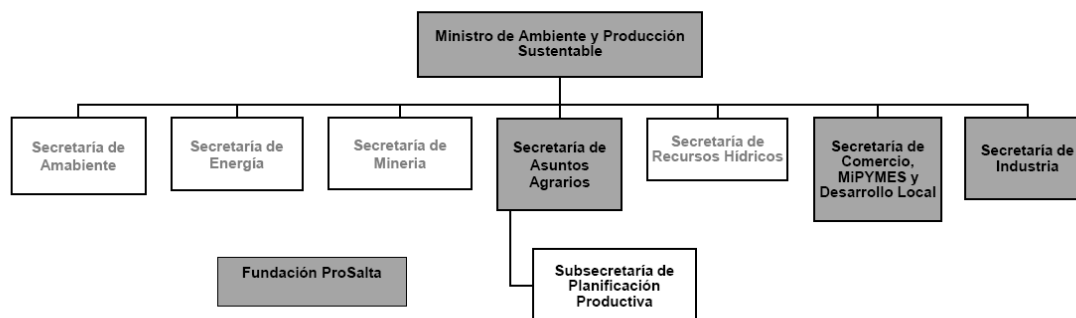
## Salta

### Descripción 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.

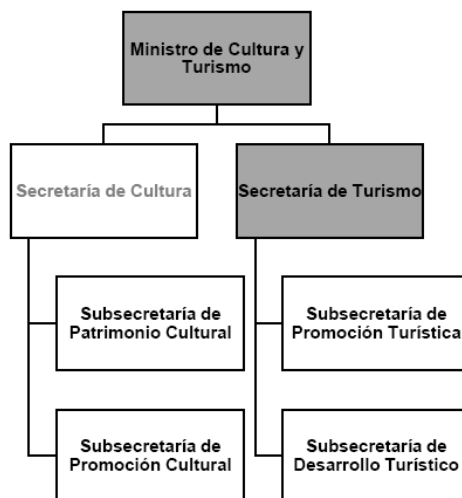
#### Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable



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>

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

| Indicadores de desempeño                                       |                     | Metodología de Clasificación   | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|---------------------|--|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                     |  | I         | II | III | IV |                     |
| <b>Bases del desarrollo local</b>                              |                     |  |           |    |     |    |                     |
| 1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público |                     | M2   | B         | B  | C   | B  | B                   |
| 1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local            |                     | M2   | C         | B  |     |    | C+                  |
| <b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>           |                     |  |           |    |     |    |                     |
| 2.1 Programas públicos provinciales                            |                     | M2   | B         | B  |     |    | B                   |
| 2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores                              |                     | M2   | C         | B  |     |    | C+                  |
| 2.3 Apoyo a exportaciones                                      |                     | M2   | C         | D  |     |    | D+                  |
| 2.4 Fomento a la actividad turística                           |                     | M2   | A         | A  |     |    | A                   |
|  |                     |  |           |    |     |    |                     |
| Indicadores de desempeño                                       | Calificación Global | Fundamentación Breve   |           |    |     |    |                     |
| <b>Bases del desarrollo local</b>                              |                     |  |           |    |     |    |                     |
| 1.1 Recursos de planificación estratégica                      | B                   | Existe una entidad específica de planificación estratégica con recursos moderados a bajos y experiencias en planes |           |    |     |    |                     |

|  |    |   |
|--|----|---|
| <i>en el sector público</i>                                |    | <i>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.</i>   |
| <i>1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local</i> | C+ | <i>La institucionalización de los sectores claves es baja.</i>  |
| <b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>       |    |   |
| <i>2.1 Programas públicos provinciales</i>                 | B  | <i>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.</i>  |
| <i>2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores</i>                   | C+ | <i>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.</i> |
| <i>2.3 Apoyo a exportaciones</i>                           | D+ | <i>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.</i>  |
| <i>2.4 Fomento a la actividad turística</i>                | A  | <i>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.</i>  |

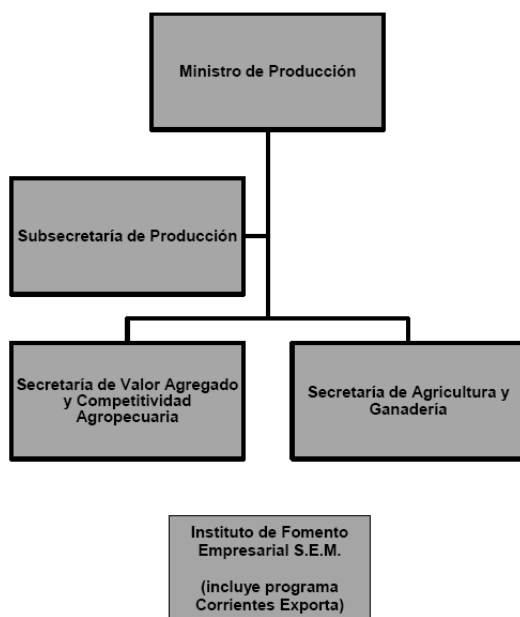
## Corrientes

### Descripción 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.

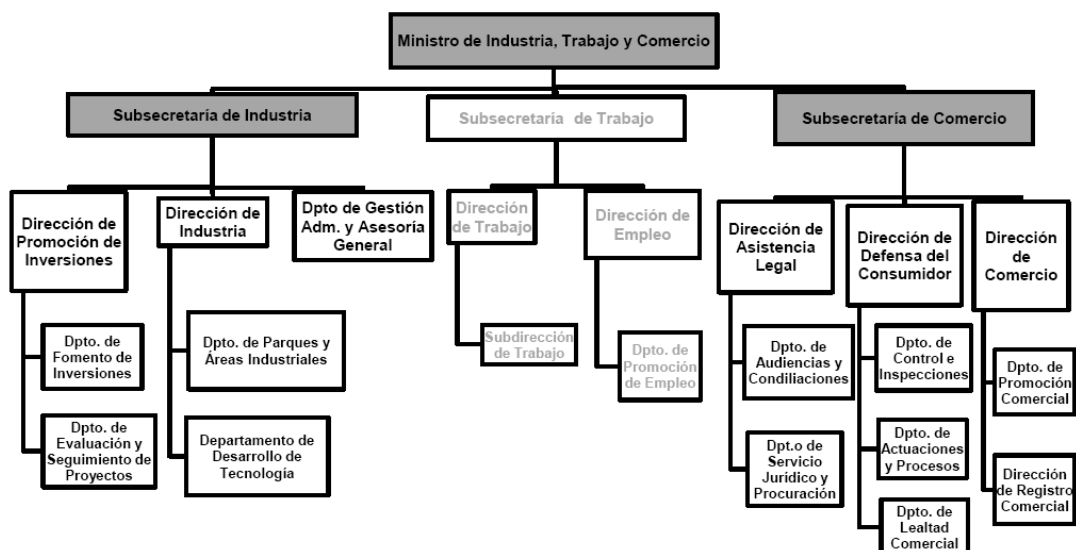
Los diagramas han sido contruidos sobre la base de información de páginas web oficiales, ley de ministerios y apreciaciones relevadas en entrevistas. En cada diagrama, se destacan con sombreado gris los ámbitos de la política pública sobre los cuales se concentró el presente análisis, mientras que se presentan con transparencia y color más difuso las dependencias y/u organismos que no han sido objeto de evaluación.

Ministerio de Producción



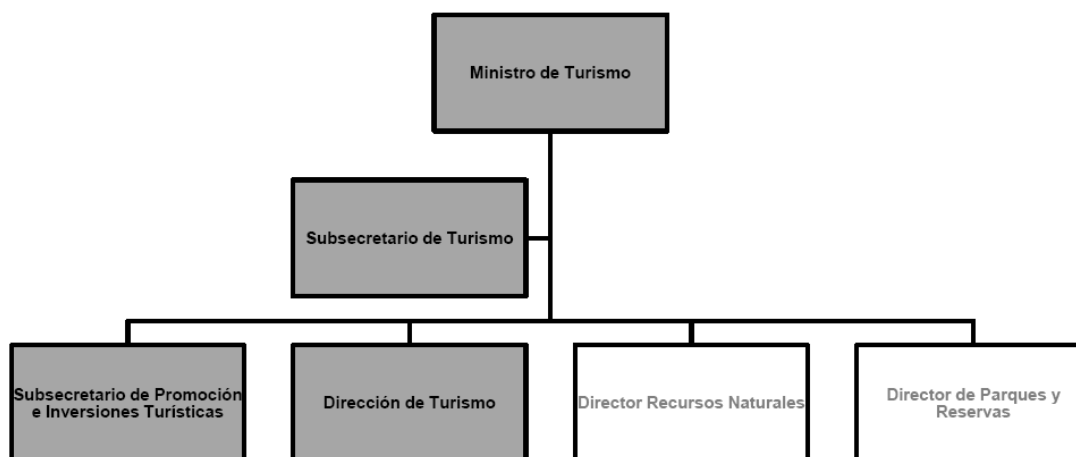
Link: <http://www.mptt.gov.ar/site13/index.php/institucional/autoridades>

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>

## Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

| Indicadores de desempeño                                       | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>Bases del desarrollo local</b>                              |                              |           |    |     |    |                     |
| 1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público | M2                           | C         | C  | D   | C  | D+                  |
| 1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local            | M2                           | B         | B  |     |    | B                   |
| <b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>           |                              |           |    |     |    |                     |
| 2.1 Programas públicos provinciales                            | M2                           | B         | B  |     |    | B                   |
| 2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores                              | M2                           | C         | B  |     |    | C+                  |
| 2.3 Apoyo a exportaciones                                      | M2                           | C         | B  |     |    | C+                  |
| 2.4 Fomento a la actividad turística                           | M2                           | B         | C  |     |    | 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 para el desarrollo local            | B                   | Se destaca el sector foresto industrial en la institucionalización de sus 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. 2. Gestión de Programas Educativos, de Empleo y Sociales

### Mendoza

#### 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.

### Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

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.

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>              |                              |           |    |     |    |                     |
| 1.1. Marco normativo para la ejecución de programas  | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| 1.2. Control de la ejecución de programas  | M2                           | B         | B  |     |    | B                   |
| 1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo  | M2                           | B         | B  |     |    | B                   |
| <b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>                         |                              |           |    |     |    |                     |
| 2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas                              | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| 2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| <b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>                             |                              |           |    |     |    |                     |
| 3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas                             | M2                           | C         | C  | B   | C  | C+                  |
| 3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados                    | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |

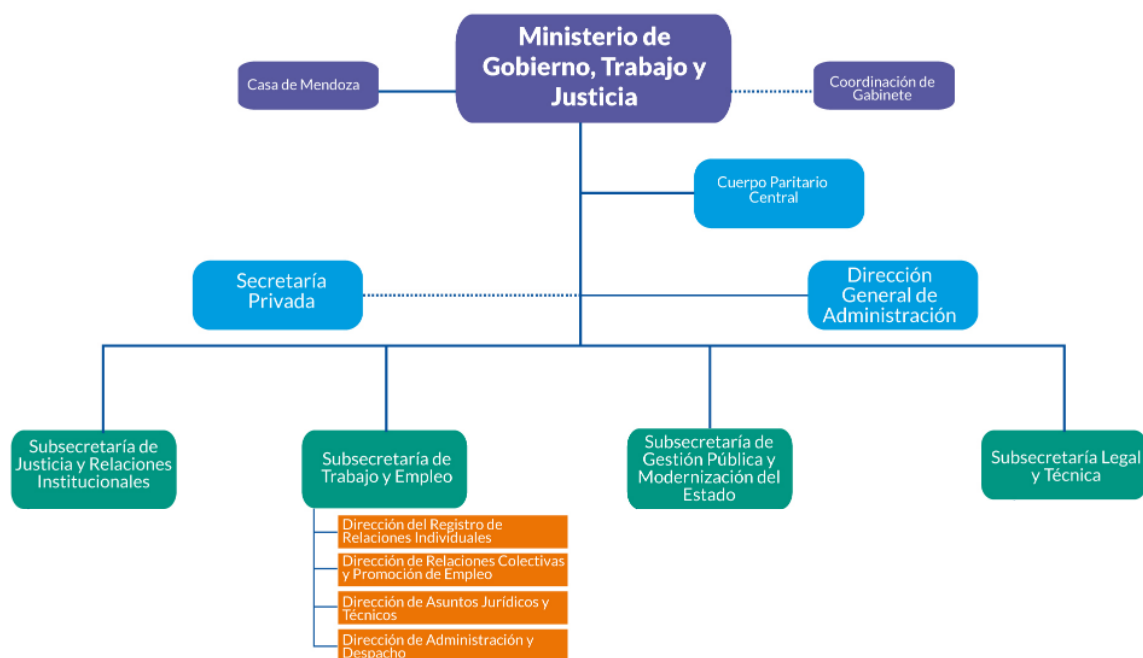
## Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía

### 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.

### Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

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.

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>              |                              |           |    |     |    |                     |
| 1.1. Marco normativo para la ejecución de programas  | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| 1.2. Control de la ejecución de programas  | M2                           | B         | C  |     |    | C+                  |
| 1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo  | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| <b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>                         |                              |           |    |     |    |                     |
| 2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas                              | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| 2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| <b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>                             |                              |           |    |     |    |                     |
| 3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas                             | M2                           | C         | B  | C   | C  | C+                  |
| 3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados                    | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |

## Neuquén

### 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.

### Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

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.

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>              |                              |           |    |     |    |                     |
| 1.1. Marco normativo para la ejecución de programas  | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| 1.2. Control de la ejecución de programas  | M2                           | B         | C  |     |    | C+                  |
| 1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo  | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| <b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>                         |                              |           |    |     |    |                     |
| 2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas                              | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| 2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| <b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>                             |                              |           |    |     |    |                     |
| 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                   |

## 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 Curileuvu 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.

### Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

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.

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>              |                              |           |    |     |    |                     |
| 1.1. Marco normativo para la ejecución de programas  | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| 1.2. Control de la ejecución de programas  | M2                           | B         | B  |     |    | B                   |
| 1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo  | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| <b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>                         |                              |           |    |     |    |                     |
| 2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas                              | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| 2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| <b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>                             |                              |           |    |     |    |                     |
| 3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas                             | M2                           | C         | B  | C   | B  | C+                  |
| 3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados                    | M2                           | B         | C  |     |    | C+                  |

## Salta

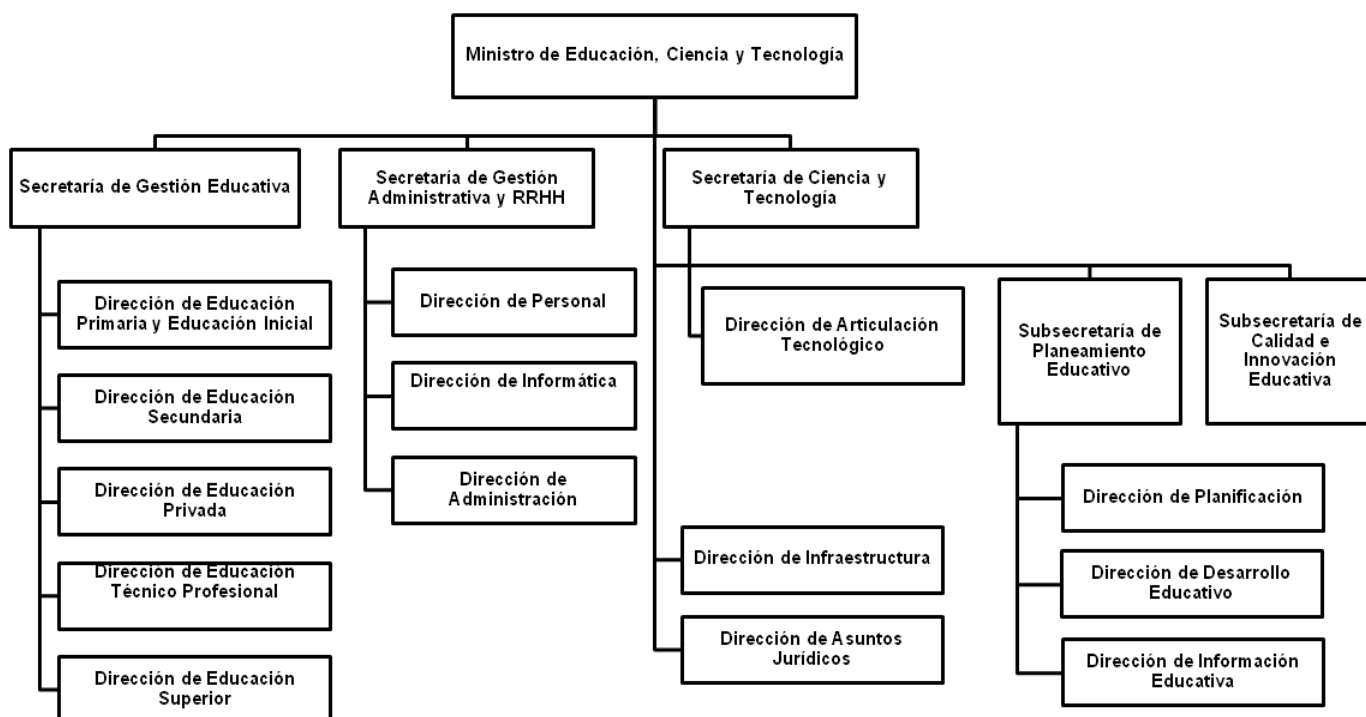
### Gestión educativa y educación para el desarrollo

#### 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.).

### Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

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 adquiriera 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.

| <i>Indicadores de desempeño</i>   | <i>Metodología de Clasificación</i> | <i>Dimensión</i> |           |            |           | <i>Calificación Global</i> |
|---|-------------------------------------|------------------|-----------|------------|-----------|----------------------------|
|   |                                     | <i>I</i>         | <i>II</i> | <i>III</i> | <i>IV</i> |                            |
| <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.

## Corrientes

### Gestión educativa y educación para el desarrollo

#### Estructura orgánica e institucional

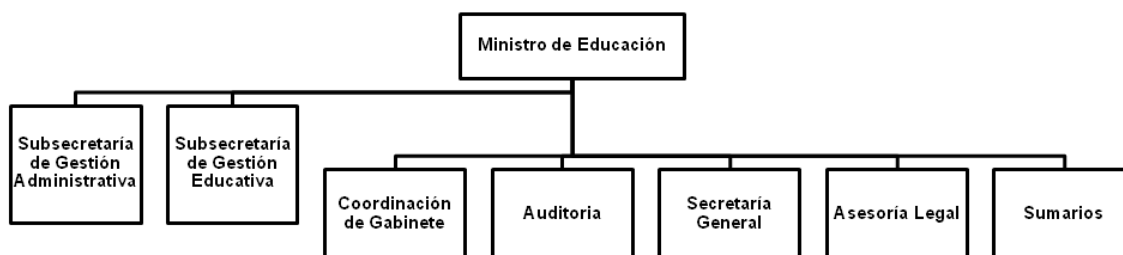
La gestión de la educación en la provincia de Corrientes se encuentra a cargo del Ministerio de Educación. De este organismo dependen la Subsecretaría de Gestión Administrativa, la Subsecretaría de Gestión Educativa, la Coordinación de Gabinete, la Auditoría, la Secretaría General, la Asesoría Legal 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*

### Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

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 semi-presenciales.

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.

| Indicadores de desempeño   | Metodología de Clasificación | Dimensión |    |     |    | Calificación Global |
|--|------------------------------|-----------|----|-----|----|---------------------|
|  |                              | I         | II | III | IV |                     |
| <b>1. DESARROLLO NORMATIVO E INSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS</b>              |                              |           |    |     |    |                     |
| 1.1. Marco normativo para la ejecución de programas  | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| 1.2. Control de la ejecución de programas  | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| 1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo  | M2                           | C         | B  |     |    | C+                  |
| <b>2. UTILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EXISTENTES</b>                         |                              |           |    |     |    |                     |
| 2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas                              | M2                           | C         | C  |     |    | C                   |
| 2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas | M2                           | C         |    |     |    | C                   |
| <b>3. DESEMPEÑO Y FOCALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS EJECUTADOS</b>                             |                              |           |    |     |    |                     |
| 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 |
|---|----|---|---|--|--|---|

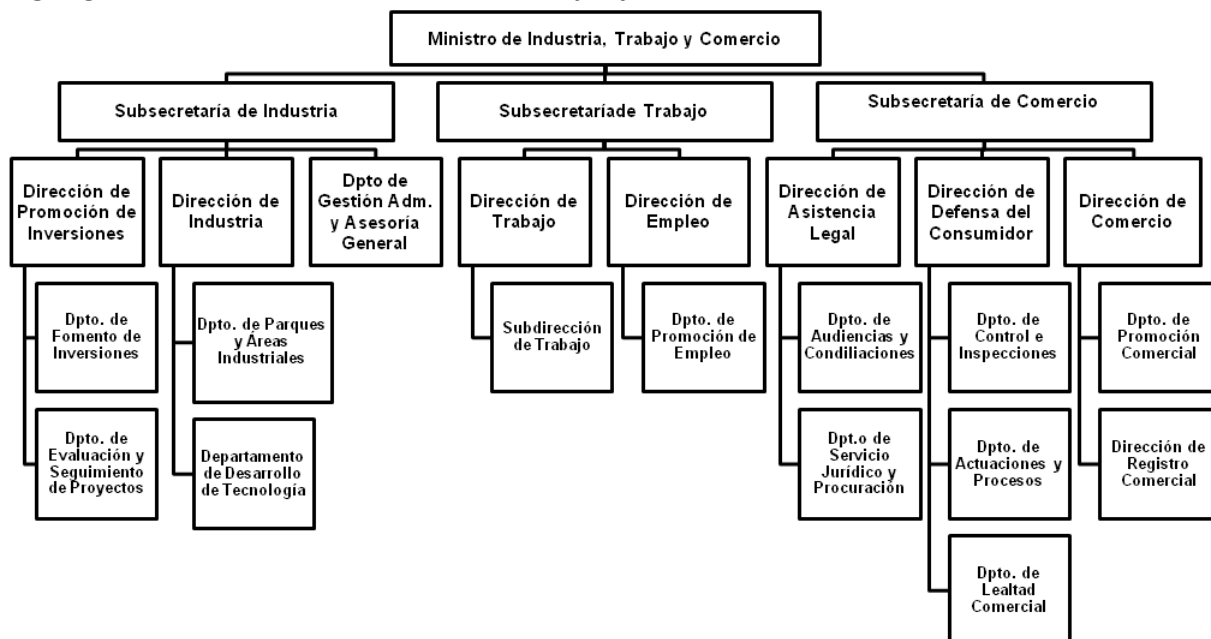
## Gestión de programas de empleo y políticas sociales destinadas a la ciudadanía

### 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.

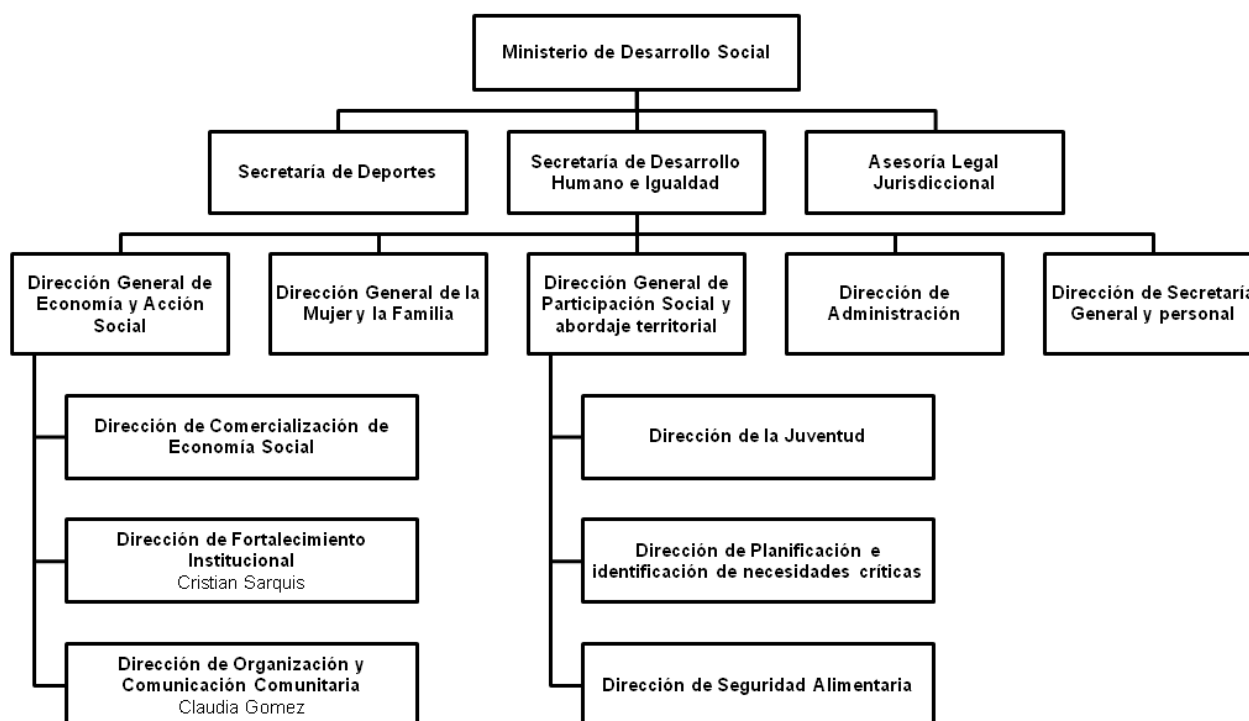
### Organigrama Ministerio de Industria, Trabajo y Comercio de la Provincia de Corrientes



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*



### Resultados cuestionarios y diagnóstico preliminar

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.

## VI. Diagnóstico comparado primeras 4 Provincias

En este apartado se presenta, a modo de resumen, el diagnóstico comparado de las primeras 4 provincias analizadas. Para ello, al igual que en el cuerpo del informe, se utiliza la metodología PEFA.

### Administración tributaria y Catastros

#### Catastros

##### Administración de datos y gestión del organismo catastral

|  | Mendoza                            | Neuquén  | Salta     | Corrientes |
|--|------------------------------------|----------|-----------|------------|
| Indicador de desempeño / Dimensión   | Calificación Indicador / Dimensión |          |           |            |
| <b>1.Completitud y consistencia de los datos del catastro</b>  | <b>C</b>                           | <b>A</b> | <b>B</b>  | <b>D+</b>  |
| <i>Cobertura espacial de parcelas registradas</i>  | B                                  | A        | A         | C          |
| <i>Vinculación e integridad entre los datos alfanuméricos y gráficos del catastro</i>                                  | C                                  | A        | C         | D          |
| <b>2.Universalidad de los objetos territoriales que administra el Catastro</b>   | <b>D</b>                           | <b>C</b> | <b>D</b>  | <b>D</b>   |
| <i>Administración de parcelas no formales (planes de vivienda no aprobados, etc.)</i>                                  | C                                  | C        | D         | D          |
| <i>Administración de posesiones, asentamiento informales, restricciones al dominio y demás objetos territoriales</i>   | D                                  | B        | C         | C          |
| <i>Existencia de procedimientos para el mantenimiento de los objetos territoriales que no son parcelas registradas</i> | D                                  | D        | D         | D          |
| <b>3.Integridad y vinculación Rentas-Catastro-Registro</b>   | <b>C</b>                           | <b>C</b> | <b>B+</b> | <b>D+</b>  |
| <i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el impuesto inmobiliario</i>                             | C                                  | C        | B         | C          |
| <i>Vinculación eficaz y eficiente de los datos del catastro y el registro de la propiedad</i>                          | C                                  | C        | A         | D          |

|  |           |          |          |           |
|--|-----------|----------|----------|-----------|
| <b>4. Gestión digital y eficiente de datos y servicios catastrales</b>                   | <b>D</b>  | <b>A</b> | <b>C</b> | <b>D</b>  |
| <i>Administración única y digital de datos catastrales</i>                               | D         | A        | C        | D         |
| <i>Sistema de Información Territorial (SIT) moderno</i>                                  | D         | A        | C        | D         |
| <i>Prestación de servicios web</i>   | D         | B        | D        | D         |
| <b>5. Relevancia y capacidades del organismo catastral</b>                               | <b>B</b>  | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b>  |
| <i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>                               | B         | B        | D        | D         |
| <i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>                                 | B         | B        | C        | C         |
| <i>Calidad y política de recursos humanos</i>  | B         | B        | C        | D         |
| <b>6. Accesibilidad a los datos territoriales y su utilización en políticas públicas</b> | <b>D+</b> | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D+</b> |
| <i>Desarrollo de la Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) provincial</i>             | C         | B        | D        | D         |
| <i>Política de datos libres</i>  | D         | B        | B        | C         |

### Actualización catastral y valuaciones

|   |           |          |           |          |
|---|-----------|----------|-----------|----------|
| <b>7. Actualización de valores básicos</b>  | <b>D+</b> | <b>B</b> | <b>D+</b> | <b>D</b> |
| <i>Valores de mejoras consistentes con los valores de mercado</i>                 | C         | B        | D         | D        |
| <i>Valores de la tierra consistentes con los valores de mercado</i>               | D         | B        | C         | D        |
| <b>8. Actualización de datos físicos claves en el cálculo de la valuación</b>     | <b>C</b>  | <b>C</b> | <b>C</b>  | <b>D</b> |
| <i>Actualización de mejoras (construcciones) y categorías</i>                     | B         | C        | B         | C        |
| <i>Intercambio de datos con otros organismos y empresas de servicios públicos</i> | C         | C        | D         | D        |
| <i>Cartografía rural, calificación de parcelas rurales/urbanas</i>                | D         | C        | C         | D        |

|  |          |           |          |          |
|--|----------|-----------|----------|----------|
| <b>9. Procedimientos y métodos, eficientes y modernos de actualización de valuaciones</b>    | <b>C</b> | <b>B+</b> | <b>D</b> | <b>D</b> |
| <i>Exigencia de verificación parcelaria (VEP o mensura) ante transferencias de inmuebles</i> | A        | A         | D        | D        |
| <i>Utilización de DDJJ de propietarios (autoavalúo)</i>                                      | C        | D         | D        | D        |
| <i>Herramientas y metodologías de determinación modernas</i>                                 | C        | B         | D        | D        |
| <i>Funcionamiento de un observatorio de valores</i>  | C        | A         | D        | D        |
| <i>Aprobación de nuevas valuaciones sólo por el organismo catastral</i>                      | D        | A         | D        | 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> |
| <i>Generalización del sistema de Matrícula Folio Real (MFR)</i>            | B         | D*        | A        | B        |
| <i>Administración única y digital de datos registrales</i>                 | A         | D*        | C        | B        |
| <i>Sistema de Información Registral (SIR) moderno</i>                      | A         | D*        | D        | C        |
| <i>Prestación de servicios web</i>   | B         | D*        | D        | D        |
| <b>11. Relevancia y capacidades del organismo registral</b>                | <b>A</b>  | ---       | <b>C</b> | <b>B</b> |
| <i>Marco normativo actualizado y procedimientos claros</i>                 | D*        | D*        | B        | B        |
| <i>Plazos cortos en la resolución de trámites claves</i>                   | A         | D*        | C        | B        |
| <i>Calidad y política de recursos humanos</i>                              | D*        | D*        | C        | C        |
| <b>12. Seguridad jurídica</b>  | <b>B</b>  | <b>B+</b> | <b>C</b> | <b>D</b> |
| <i>Exigencia de Certificado Catastral ante transferencias de inmuebles</i> | A         | A         | D        | D        |
| <i>Seguridad y completitud de la publicidad catastral</i>                  | C         | A         | D        | D        |
| <i>Administración unificada y eficiente de las tierras públicas</i>        | C         | C         | C        | D        |

|  |   |    |   |   |
|--|---|----|---|---|
| Bajo nivel de conflictos territoriales y fraudes | A | D* | B | C |
|--|---|----|---|---|

### 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> |
| Liquidación y gestión del impuesto sobre la base on-line del catastro                   | D          | D          | D        | D        |
| Administración de datos separados de titularidad registral y contribuyente              | A          | A          | A        | D        |
| CUITificación de la base  | B          | B          | C        | A        |
| Calidad y consistencia de domicilios  | D          | C          | D        | B        |
| Vínculo digital y oportuno con registros de tierras públicas                            | C          | C          | C        | C        |
| <b>14. Gestión digital y eficiente de datos y servicios</b>                             | <b>C</b>   | <b>D</b>   | <b>B</b> | <b>B</b> |
| Sistema de Información de la Administración Tributaria (SIAT) moderno                   | D          | D          | B        | B        |
| Disponibilidad de aplicaciones específicas para los procesos claves                     | C          | D          | B        | B        |
| Prestación de servicios web   | B          | D          | B        | B        |
| <b>15. Administración municipal eficaz del impuesto inmobiliario urbano</b>             | <b>---</b> | <b>---</b> | <b>C</b> | <b>D</b> |
| Vinculación tecnológica y herramientas adecuadas entre gobierno provincial y municipios | NA         | NA         | C        | D        |
| Bases de datos de ambas jurisdicciones, idénticas o consistentes                        | NA         | NA         | C        | D        |
| <b>16. Utilización de contribución por mejoras</b>                                      | <b>D</b>   | <b>D</b>   | <b>D</b> | <b>D</b> |
| Utilización de contribución por mejoras   | D          | D          | D        | D        |

## Administración Tributaria

Resultado de cuestionarios según metodología PEFA – Comparativa Provincial

| Indicadores de desempeño para Mendoza | Metodología de | Mendoza | Neuquén | Salta | Corrientes |
|---------------------------------------|----------------|---------|---------|-------|------------|
|---------------------------------------|----------------|---------|---------|-------|------------|

| Clasificación   |           |           |           |           |           |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>a. Funcionamiento General</b>                                      |           |           |           |           |           |
| <b>Capacidades operativas</b>   | <b>M2</b> | <b>B</b>  | <b>C+</b> | <b>B</b>  | <b>B+</b> |
| Competencias y Financiamiento   |           | B         | B         | B         | B         |
| Instalaciones   |           | B         | C         | B         | B         |
| Delegaciones y Receptorías  |           | A         | B         | B         | A         |
| Desarrollos informáticos  |           | C         | C         | B         | A         |
| <b>b. Recursos Humanos</b>  |           |           |           |           |           |
| <b>Recursos Humanos</b>   | <b>M2</b> | <b>B</b>  | <b>C+</b> | <b>B</b>  | <b>B</b>  |
| Dotación, incorporación y carrera administrativa                      |           | B         | B         | B         | B         |
| Incentivos por Desempeño  |           | B         | C         | B         | B         |
| Capacitación  |           | B         | C         | B         | B         |
| <b>c. 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>  |
| Registro de Contribuyente   |           | B         | B         | A         | A         |
| Grandes Contribuyentes  |           | B         | D         | A         | D         |
| Pequeños Contribuyentes   |           | C         | C         | C         | C         |
| Administración de agentes de Retención                                |           | B         | C         | A         | A         |
| <b>Sellos</b>   | <b>M2</b> | <b>C+</b> | <b>C</b>  | <b>C+</b> | <b>B</b>  |
| Gestión   |           | C         | C         | C         | C         |
| Registro  |           | B         | C         | B         | A         |
| <b>Automotor</b>  | <b>M2</b> | <b>B</b>  |           |           |           |
| Gestión   |           | B         |           |           |           |
| Registro  |           | B         |           |           |           |
| <b>Otros ingresos</b>   | <b>M1</b> | <b>B</b>  | <b>B</b>  | <b>B</b>  |           |
| Regalías Petroleras   |           | B         | B         | B         |           |
| <b>d. Fiscalización y Cobranzas</b>                                   |           |           |           |           |           |
| <b>Fiscalización</b>  | <b>M2</b> | <b>C+</b> | <b>C</b>  | <b>B</b>  | <b>B</b>  |
| Fiscalización Interna   |           | C         | C         | B         | B         |
| Fiscalización Externa   |           | C         | C         | B         | B         |
| Fiscalización Permanente  |           | B         | C         | B         | B         |
| Inteligencia Fiscal   |           | C         | C         | B         | B         |
| <b>Gestión de cobranza</b>  | <b>M2</b> | <b>C</b>  | <b>C</b>  | <b>B</b>  | <b>B</b>  |
| Cobranza Administrativa   |           | C         | C         | B         | B         |
| Cobranza Coactiva   |           | C         | C         | B         | B         |
| <b>e. 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> |
| Autogestión   |           | B         | C         | C         | A         |



|  |           |          |           |          |           |
|--|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Atención al Público  |           | B        | B         | B        | B         |
| Cultura Tributaria   |           | A        | B         | B        | B         |
| <b>f. Planeamiento, efectividad y eficiencia operativa</b> |           |          |           |          |           |
| <b>Planeamiento</b>  | <b>M2</b> | <b>B</b> | <b>C</b>  | <b>B</b> | <b>B</b>  |
| Planificación Estratégica                                  |           | B        | C         | B        | B         |
| Planificación Operativa                                    |           | B        | C         | B        | B         |
| <b>Publicación de Resultados</b>                           | <b>M2</b> | <b>B</b> | <b>C+</b> | <b>B</b> | <b>C+</b> |
| Recaudación e Incumplimiento                               |           | A        | B         | B        | B         |
| Estudios e Informes  |           | C        | C         | B        | C         |

## Administración Financiera y Sistemas Conexos

| Indicadores de desempeño   | Mendoza | Neuquén | Salta | Corrientes |
|--|---------|---------|-------|------------|
| <b>1. DEFINICION DE POLITICAS Y ESTRATEGIAS</b>  |         |         |       |            |
| 1.1. Indicador Previsiones macroeconómicas y Fiscales (PEFA)   | B       | C+      | B     | C          |
| 1.2. Indicador de Estrategia fiscal (PEFA)   | B       | B+      | B     | B          |
| 1.3. Indicador Planificación Estratégica:  | C       | B       | C     | B          |
| <b>2. PRESUPUESTACION SOBRE LA BASE DE POLITICAS</b>   |         |         |       |            |
| 2.1. Indicador Perspectiva de mediano plazo para la presupuestación del gasto (PEFA)                       | B+      | B       | C+    | B          |
| 2.2. Indicador Proceso de preparación del presupuesto (PEFA)   | B+      | A       | B     | C          |
| 2.3. Indicador de metodología de preparación del presupuesto (PEFA)  | D+      | C+      | D+    | C          |
| 2.4. Indicador Participación del Legislativo en la discusión y aprobación Presupuestaria (PEFA Modificado) | C       | D+      | B     | D          |
| <b>3. EJECUCION PRESUPUESTARIA</b>   |         |         |       |            |
| 3.1. Indicador Ejecución presupuestaria de gastos  | B       | A       | C     | A          |

|  |    |    |    |    |
|--|----|----|----|----|
| 3.2. Construcción de la información financiera.                                      | B+ | B  | D+ | B+ |
| 3.3. Adquisiciones estatales   | C  | B  | B+ | C  |
| 3.4. Atraso en el pago de gastos   | C  | B  | B  | C  |
| 3.5. Controles internos del gasto no salarial  | B  | B  | B  | C  |
| <b>4. GESTION DE ACTIVOS y PASIVOS</b>   |    |    |    |    |
| 4.1. Administración de Disponibilidades (Tesorería CUT)                              | C  | D  | D  | D  |
| 4.2. Gestión de los activos públicos (PEFA)  | B  | C  | D+ | B+ |
| 4.3. Gestión de la deuda (PEFA)  | B  | B  | B  | B+ |
| 4.4. Desempeño en materia de deuda   | C  | B  | C  | A  |
| <b>5. EVALUACION PRESUPUESTARIA</b>  |    |    |    |    |
| 5.1. Indicador de Evaluación Presupuestaria  | C  | C  | C  | B  |
| 5.2. Desvíos en la Planificación de Gastos(PEFA)                                     | D  | D  | D  | B  |
| 5.3. Desvíos en la Planificación de Recursos (PEFA)                                  | C  | C  | D  | C  |
| 5.4. Cobertura del gasto en Personal   | B  | D+ | B+ | B  |
| <b>6. INFORMACION PRESUPUESTARIA Y TRANSPARENCIA</b>                                 |    |    |    |    |
| 6.1. Indicador uso de los clasificadores presupuestarios                             | D  | B  | D  | B  |
| 6.2. Cumplimiento de los indicadores de Responsabilidad Fiscal (25.917)              | B  | A  | C  | C  |
| <b>7. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION FINANCIERA y CONEXOS</b> |    |    |    |    |
| 7.1. Indicador Sistemas Informáticos   | B  | C+ | D  | B  |
| 7.2. Indicador Gestión de Recursos Humanos   | D+ | A  | B+ | D+ |
| <b>8. SISTEMAS DE CONTROL</b>  |    |    |    |    |
| 8.1. Amplitud del control interno  | A  | B  | B  | B  |
| 8.2. Eficacia del control interno  | D* | C  | B  | C  |
| 8.3. Eficacia del control externo  | B  | B  | B  | C  |

## Gestión de Inversión Pública

### a. 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 no disponen de una estrategia formal para la elaboración de ideas de proyectos, listado de necesidades o programa 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.

En algunos casos ha habido acciones orientadas al desarrollo de la estrategia provincial en sectores claves de infraestructura, como transporte y energía por ejemplo, pero esto ha sido poco sistemático.

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; entre otros argumentos para justificar la ausencia de los perfiles se adujo el corto plazo político y el deseo de las autoridades políticas para satisfacer los sensibles requerimientos y necesidades del electorado. De tal forma, los proyectos suelen ser seleccionados a partir de un marco estratégico más amplio 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 proyecto 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 eficiencias de las soluciones propuestas.

De lo anterior, se observa entonces una falencia en el proceso de generación de idea de proyectos y su vínculo con el proceso de planificación estratégica.

#### **b. 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.*

El análisis y revisión de la muestra de proyectos ha puesto de manifiesto que el proceso de evaluación es informal y que se realiza de forma ad hoc; no obstante sí es realizado (aún en ausencia de un marco formal) en ocasiones que el financiamiento proviene de fuentes externas (recursos nacionales y de organismos multilaterales). 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 queda a cargo de la entidad promotora del proyecto, donde los procedimientos no necesariamente son formales. En este sentido, ni los Ministerios de Planificación, Finanzas o Economía disponen de equipos específicos para cumplir el rol de validador de las evaluaciones de los proyectos.

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 en general una línea de presupuesto específico para el financiamiento de estudios pre-inversionales (en general se usan servicios generales o similar).

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. Las decisiones de diseño detallado suelen tomarse sobre una base ad hoc y de acuerdo con los procedimientos propios de cada uno de los ministerios.

Asimismo, no existen manual o metodologías analíticas 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 de evidencia del seguimiento del ciclo de vida del proyecto (idea y perfil, pre-factibilidad y factibilidad) y en general, se observa que los proyectos se formulan directamente a nivel de factibilidad, donde existe escasa capacidad para influir en el diseño, la selección de las alternativas, atributos de nivel de servicio o costos de inversión y operación.

Por último, la falta de una cultura/gimnasia/costumbre en la formulación y evaluación socioeconómica de proyectos redundaba en la ausencia de una cartera de proyectos seleccionados a partir de criterios de eficiencia.

### c. 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 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 multi-laterales 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 elegibilidad de los proyectos se hace a nivel de idea o perfil avanzado y se pasa inmediatamente a la etapa de diseño detallado donde suele ser demasiado tarde en el ciclo de vida del proyecto para tener un efecto significativo en la reducción del sesgo de optimismo con respecto a los costos de capital, especialmente cuando no hay comparación de alternativas. De ello, la priorización de proyectos se realiza por criterios políticos, lo que es lógico, pero sin una base previa de análisis económico (o de eficiencia en la asignación de los recursos).

#### d. 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 redundan 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.

Si bien existen algunos criterios para la selección de proyectos, éstos son de naturaleza general. Por lo tanto, no siempre es fácil determinar la base sobre la cual se establecen las preferencias en la asignación de los proyectos que compiten por el presupuesto. Por último, en general se indica que se hacen previsiones para los gastos corrientes; no obstante, no es clara la integración entre los gastos capital (CAPEX) y operación (OPEX).

#### e. 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 entrega 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.*

En algunos casos, los encuestados señalaron que existen directrices internas en los ministerios promotores del proyecto. En el caso de los proyectos financiados por organismos internacionales suelen aplicarse reglamentos pertinentes que abarcan diferentes aspectos de la ejecución del proyecto (un manual de ejecución); sin embargo, para el resto de los proyectos, la orientación es irregular y ad hoc y sin soporte específico desde los organismos centrales. No obstante, no se dispuso de evidencia de los planes de ejecución existentes.

Por lo general, los jefes técnicos de cada ministerio son los responsables de la gestión y ejecución del proyecto, aunque suelen presentarse debilidades en los equipos de trabajo. Al respecto, se indicó que en general los proyectos son ejecutados con improvisación por falta de recursos técnicos (humanos principalmente).



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.

#### f. 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.*

Las previsiones de los flujos de efectivo de los Ministerios de Finanzas suelen hacerse e forma trimestral, aunque los desembolsos se realizan mensualmente. 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 (relativamente poco frecuentes). Las reasignaciones presupuestarias son en general potestad de cada uno de los ministerios ejecutores, por lo que tampoco se asegura que los recursos sean priorizados en base a criterios técnicos (la completitud de los proyectos queda entonces fuertemente sujeta a las decisiones políticas).

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 y el segundo a cargo del Ministerio de Infraestructura, Planificación o similar y de la Agencia Ejecutora. En este último caso, existe un evidente conflicto de interés si no tiene supervisión formal.



Los registros de los proyectos (Bancos de Proyectos) son ocasionales, o sólo relacionados mayormente a la ejecución presupuestaria. En algunos casos se están implementando experiencias para registro de proyectos, pero sin integración total del ciclo de proyectos (identificación, preparación, formulación, evaluación, ejecución, seguimiento y monitoreo). Asimismo, la falta de integración presupuestaria deriva en problemas de sub-ejecución y las alertas suelen aparecer cuando se requieren recursos presupuestarios adicionales.

#### g. 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.*

Las agencias ejecutoras están a cargo del control de calidad de servicios de los proyectos y de la evaluación ex post. En general no existe un proceso sistemático mediante el cual se recoge información sobre el uso de las instalaciones de una vez en funcionamiento, ni se tuvo evidencia de la existencia de procesos formales de control de calidad y operación de los servicios. Asimismo, no se observó evidencia de la existencia de un proceso formal de traspaso por el cual se verifique que los activos están en conformidad con las especificaciones de diseño y certificado para su uso.

En algunos casos se manifestó que el estado de mantenimiento de los activos de capital existente y nuevo no es óptimo. En tal sentido, el financiamiento de las operaciones y gastos de mantenimiento se ha destacado como un problema.

#### h. 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, para liquidar el contrato (revisión desde el punto de vista legal y técnico, no económico). No obstante, este proceso de certificación de traspaso de las obras (mencionado en el indicador anterior) no reviste la categoría de revisión posterior, porque no realiza un análisis crítico del proyecto que pueda ser usado para obtener enseñanzas que puedan extraerse y actuar en consecuencia.

#### **i. Aspectos complementarios y resultados**

En forma complementaria, es importante indicar que a los fines del análisis 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.

Asimismo, 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.

Por último, 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 bien

es directamente desconocido por los oficiales públicos. Finalmente, no se tuvo evidencia de normativa que reglamente operativamente las instancias legales del proceso de GIP. Este último aspecto es de vital importancia por cuanto la totalidad de las provincias analizadas están suscritas a la ley nacional de inversiones públicas (Ley Nº 24.354 del Sistema Nacional de Inversiones Públicas).

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

| Indicador   | Pje. M | Pje. N | Pje. S | Pje. C |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Estrategia de preselección de proyectos             | D+     | C-     | C+     | C+     |
| Evaluación formal de proyectos                      | C-     | D      | C-     | C-     |
| Revisión independiente de proyectos                 | C-     | D      | D      | D+     |
| Selección e integración presupuestaria de proyectos | D+     | D+     | D+     | D      |
| Implementación de proyectos                         | D+     | D+     | D+     | D      |
| Vigilancia y ajuste en ejecución de proyectos       | C-     | C-     | C-     | D+     |
| Operación de proyectos (y registro)                 | D      | D      | D      | D      |
| Evaluación ex post de proyectos                     | D      | D      | D      | D      |

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

## Desarrollo territorial

### Bases para el desarrollo local

| Indicadores de desempeño                                       | Mendoza | Neuquén | Salta | Corrientes |
|--|---------|---------|-------|------------|
| <b>Bases del desarrollo local</b>                              |         |         |       |            |
| 1.1 Recursos de planificación estratégica en el sector público | C       | B       | B     | B          |
| 1.2 Recursos territoriales para el desarrollo local            | B       | B+      | C+    | C+         |
| <b>Fomento de la actividad productiva/industrial</b>           |         |         |       |            |
| 2.1 Programas públicos provinciales                            | C+      | C       | B     | B          |
| 2.2 Apoyo a PyMEs y Emprendedores                              | C       | B       | C+    | C+         |
| 2.3 Apoyo a exportaciones                                      | B       | D+      | D+    | D+         |
| 2.4 Fomento a la actividad turística                           | B+      | B       | A     | A          |

## Gestión de Programas Educativos, de Empleo y Sociales

### Indicadores de gestión educativa

| Indicadores de desempeño   | Mendoza | Neuquén | Salta | Corrientes |
|--|---------|---------|-------|------------|
| <b>1. Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas</b>              |         |         |       |            |
| 1.1. Marco normativo para la ejecución de programas  | C       | C       | B     | C          |
| 1.2. Control de la ejecución de programas  | B       | C+      | C+    | C          |
| 1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo  | B       | C       | C+    | C+         |
| <b>2. Utilidad de los instrumentos de planificación existentes</b>                         |         |         |       |            |
| 2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas                              | C       | C       | C     | C          |
| 2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas | C       | C       | C     | C          |
| <b>3. Desempeño y focalización de los programas ejecutados</b>                             |         |         |       |            |
| 3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas                             | C+      | C       | C     | C          |
| 3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados                    | C       | C       | C     | C          |

### Indicadores de Gestión social

| Indicadores de desempeño | Mendoza | Neuquén | Salta | Corrientes |
|--------------------------|---------|---------|-------|------------|
|--------------------------|---------|---------|-------|------------|

| <b>1. Desarrollo normativo e institucional para la ejecución de programas</b>              |    |    |   |
|--|----|----|---|
| 1.1. Marco normativo para la ejecución de programas  | C  | C  | B |
| 1.2. Control de la ejecución de programas  | C+ | B  | C |
| 1.3. Mecanismos de articulación del marco normativo  | C  | C  | B |
| <b>2. Utilidad de los instrumentos de planificación existentes</b>                         |    |    |   |
| 2.1. Indicadores del grado de implementación de los programas                              | C  | C  | C |
| 2.2. Eficiencia de las estructuras administrativas para la implementación de los programas | C  | C  | C |
| <b>3. Desempeño y focalización de los programas ejecutados</b>                             |    |    |   |
| 3.1. Información de desempeño en la ejecución de los programas                             | C+ | C+ | C |
| 3.2. Información relativa a la focalización de los programas ejecutados                    | C  | C+ | B |

## VII. Resumen planes de acción propuestos

A continuación se resumen los principales proyectos sugeridos para cada una de las provincias en cuestión. Dicho esquema está centralizado en las grandes áreas de trabajo.

## Administración Tributaria y Catastros

### Catastros

|  | Mendoza       |          | Neuquén       |          | Salta         |          | Corrientes    |          |
|--|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
| Actividades  | Presupuesto   | Plazo    | Presupuesto   | Plazo    | Presupuesto   | Plazo    | Presupuesto   | Plazo    |
| Modernización Tecnológica integral del área                    | USD 2.515.000 | 14 meses | USD 2.500.000 | 14 meses | USD 1.275.000 | 14 meses | USD 1.275.000 | 14 meses |
| Virtualización de Escritorios (VDI) para la nueva sede de área | USD 1.400.000 | 4 meses  |               |          |               |          |               |          |
| Mejora de procesos, eficiencia y calidad (BPM) de área         | USD 491.000   | 12 meses |               |          |               |          |               |          |
| Actualización cartográfica y catastral                         | USD 1.850.000 | 18 meses | USD 450.000   | 12 meses | USD 320.000   | 10 meses | USD 2.465.000 | 24 meses |
| Actualización de valuaciones urbanas y rurales                 | USD 480.000   | 18 meses |               |          |               |          | USD 350.000   | 12 meses |
| Fortalecimiento de Tecnologías de Catastro                     | USD 694.000   | 8 meses  |               |          |               |          | USD 1.050.000 | 12 meses |
| Fortalecimiento institucional de Catastro                      | USD 160.000   | 6 meses  |               |          | USD 160.000   | 6 meses  |               |          |
| Mejoras en la  | USD 260.000   | 10 meses | USD 200.000   | 8 meses  | USD 260.000   | 8 meses  | USD 200.000   | 8 meses  |

|  |  |  |             |         |  |  |               |          |
|--|--|--|-------------|---------|--|--|---------------|----------|
| gestión de la tierra fiscal                          |  |  |             |         |  |  |               |          |
| Mejoras de procesos y servicios web                  |  |  | USD 180.000 | 6 meses |  |  |               |          |
| Fortalecimiento institucional de RPI                 |  |  |             |         |  |  | USD 1.580.000 | 12 meses |
| Sistema Enlace Rentas-Catastro-Registro y Municipios |  |  |             |         |  |  | USD 500.000   | 10 meses |

## Administración Tributaria

A continuación se presenta un costeo estimativo, para una provincia de 1.000.000 de habitantes. El mismo incluye el detalle de los productos sugeridos para mejorar en cada una de las provincias analizadas. Dicha cotización es escalable (en términos aproximados) por cantidad de habitantes, de acuerdo a los requerimientos de productos que sean necesarios.

| 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 |
|   |        |     |              |

|  |                                 |                    |     |            |                     |
|--|---------------------------------|--------------------|-----|------------|---------------------|
| <b>Licencias</b>                       | <b>Sistema Tributario</b>       | Usuarios Nominados | 300 | USD        | 510.000,00          |
|  | <b>CRM</b>                      | Usuarios Nominados | 300 | USD        | 300.000,00          |
|  | <b>Sistema Gestión de Deuda</b> | Usuarios Nominados | 100 | USD        | 70.000,00           |
|  | <b>Turnero</b>                  | Usuarios Nominados | 100 | USD        | 20.000,00           |
|  |                                 |                    |     |            |                     |
|  | <b>Total Licencias</b>          |                    |     | <b>USD</b> | <b>900.000,00</b>   |
| <b>Total</b>                           |                                 |                    |     | <b>USD</b> | <b>1.900.000,00</b> |
|  |                                 |                    |     |            |                     |
| <b>Hardware+Software Base de datos</b> |                                 |                    |     | <b>USD</b> | <b>150.000,00</b>   |
|  |                                 |                    |     |            |                     |
| <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>       |
|  |                                 |                    |     |            |                     |
|  |                                 |                    |     |            |                     |



## Administración Financiera y Sistemas Conexos

|  | U\$S            |                  |                  |                  |                  |                   |
|--|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|  | Duración<br>MES | MENDOZA          | NEUQUEN          | SALTA            | CORRIENTES       | TOTAL             |
| <b>Componente 1 Fortalecimiento de los sistemas informáticos</b>   |                 | <b>5.132.267</b> | <b>5.132.267</b> | <b>5.773.400</b> | <b>5.132.267</b> | <b>21.170.200</b> |
| Desarrollo para completar sistema existente (SIDICO,SAFIPRO WEB, CORRIENTES)   | 24 meses        | 1.066.667        | 1.066.667        | 2.000.000        | 1.066.667        | 5.200.000         |
| Análisis, diseño y desarrollo para integración de sistemas y renovación plataformas presupuesto, crédito público, tesorería y gestión de bienes. | 6 meses         | 292.200          | 292.200          | -                | 292.200          | 876.600           |
| Complementar desarrollo sistema de RR.HH. y liquidación de haberes   | 15 meses        | 2.569.400        | 2.569.400        | 2.569.400        | 2.569.400        | 10.277.600        |
| Adquisición de herramientas de hardware: Servidores, máquinas de escritorio, escaners y medidores biométricos.                                   | -               | 1.204.000        | 1.204.000        | 1.204.000        | 1.204.000        | 4.816.000         |
| <b>Componente 2 Fortalecimiento Programación Presupuestaria</b>  |                 | <b>233.280</b>   | <b>233.280</b>   | <b>233.280</b>   | <b>233.280</b>   | <b>933.120</b>    |
| Análisis y recomendaciones sobre las redes programáticas vigentes.   | 24 meses        | 116.640          | 116.640          | 116.640          | 116.640          | 466.560           |
| Capacitación y seguimiento para orientar el desarrollo hacia un modelo de gestión para resultados.   | -               | 25.333           | 25.333           | 25.333           | 25.333           | 101.333           |
| <b>Componente 3 Fortalecimiento Normativo</b>  |                 | <b>25.333</b>    | <b>25.333</b>    | <b>70.107</b>    | <b>25.333</b>    | <b>146.107</b>    |
| Normativa de administración financiera   | -               |                  |                  | 19.440           |                  | 19.440            |
| Capacitación sobre Normas  | -               | 25.333           | 25.333           | 25.333           | 25.333           | 101.333           |

|   |          |                  |                  |                  |                  |                   |
|---|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>Internacionales de Contabilidad del Sector Público</b>   |          |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>Capacitación SIAF</b>  | -        |                  |                  | 25.333           |                  | 25.333            |
| <b>Componente 4 Fortalecimiento Institucional</b>   |          | <b>155.520</b>   | <b>155.520</b>   | <b>155.520</b>   | <b>155.520</b>   | <b>622.080</b>    |
| <b>Revisar, diseñar e implementar procesos y procedimientos en base a las modificaciones en los sistemas.</b> | 24 meses | 155.520          | 155.520          | 155.520          | 155.520          | 622.080           |
| <b>Documentar manuales y procedimientos en determinadas áreas en formato digital.</b>                         |          |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>Diseñar desarrollos de software para complementar procesos y procedimientos.</b>                           |          |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>Entrenar al personal sobre nuevos procesos implementados.</b>  |          |                  |                  |                  |                  |                   |
| <b>Costo Total Del Proyecto Por Provincias</b>  |          | <b>5.546.400</b> | <b>5.546.400</b> | <b>6.232.307</b> | <b>5.546.400</b> | <b>22.871.507</b> |

## Gestión de los Recursos Humanos

### Gestión de los Recursos Humanos

#### Mendoza

Actualización y/o sustitución del sistema de gestión de RRHH, hoy sólo funcional para liquidación de Sueldos. Estimación de costo (provista por el Gobierno de Mendoza): Actualización de Meta4, Actualización soporte y gastos de implementación: US\$ 592.400 + Reingeniería de liquidación de haberes: U\$S 377.000 // Total U\$S 969.400. Se sugiere evaluar diferentes propuestas de actualización y/o sustitución del sistema en función de funcionalidades requeridas, plazo de implementación y costos comparados.

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 U\$S 2.980.000 (incluye organismos centralizados, U\$S 380.000; y Escuelas y Comisaría -1500

unidades administrativas- U\$S 2.600.000).

#### Neuquén

Brindar apoyo a la aceleración del proceso de actualización del sistema del sistema de gestión de RRHH, denominado RHGob provisto por la empresa Open Solutions, 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).

#### Corrientes

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. 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 U\$S 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, 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).

#### Salta

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 U\$S 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 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).

## Gestión de la Inversión Pública

### Acciones sugeridas en el corto plazo

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  | Costeo aproximado  | Observaciones  |
|---|--|--|
| <p><b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP.</b></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,</li> </ul> | <p>El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 150.000.</p> | <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.</p> <p>Este mapeo de procesos refiere a todas las actividades involucradas en la definición de lo que hace una entidad, sus responsabilidades,</p> |

**Inversiones, Economía, Finanzas o similares.**

- La legislación nacional, relativamente completa, entrega el marco adecuado para suscribir acuerdos en este sentido.

*Crear una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos.*

- 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).

El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.

Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal; podrían reasignarse funcionarios actuales destinados hacia otras tareas.

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.

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 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.

Entre otras obligaciones, esta unidad será responsable de:

- La realización de análisis técnico / económico de las iniciativas de inversión pública
- Analizar, evaluar y recomendar o rechazar proyectos de inversión pública para la financiación y ejecución
- Definir y actualizar las normas generales y sectoriales, directrices, instrucciones, circulares y normas para orientar la formulación y la evaluación de proyectos de inversión
- Proporcionar apoyo técnico a los ministerios, departamentos, organismos y equipos de evaluación de los ministerios sectoriales o unidades de planificación
- Coordinar la oferta de formación y capacitación en los temas de preparación y evaluación de proyectos
- 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".

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  | Costeo aproximado  | Observaciones  |
|---|--|--|
| <p><b><i>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <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.</b></li> </ul> | <p>El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 50.000</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.</p> <p>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.</p> <p>Entre otras, deberán desarrollar directrices anuales para la identificación, preparación y evaluación de los proyectos vinculados a la asignación de presupuesto.</p> |

**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).**

- 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.

El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 75.000.

Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal.

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:

- Definir las guías para identificar las iniciativas de inversión pública
- Analizar, evaluar y recomendar o rechazar los proyectos de inversión pública que serán incluidos en el programa de gobierno.
- Definir y actualizar las normas generales y sectoriales, directrices, instrucciones, circulares y normas para orientar la identificación de proyectos de inversión
- Proporcionar apoyo técnico a los ministerios, departamentos, organismos y equipos de de los ministerios sectoriales o unidades de planificación
- Proporcionar a la autoridad competente la aprobación o rechazo de los proyectos que se incluirán en el programa de gobierno.

**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   | Costeo aproximado             | Observaciones  |
|--|-------------------------------|--|
| <b>Desarrollar metodologías y plantillas (herramientas analíticas) para la</b> | El costeo es aproximado, pero | En un contexto donde el sector público invierte para contribuir al desarrollo económico y social, la evaluación integrada de proyectos |

**evaluación socioeconómica de proyectos**

- 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).
- 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.

puede estimarse en :  
USD 50.000/75.000  
por cada estudio.

es una herramienta técnica clave para la toma de decisiones, ayudando a asegurar la asignación eficiente de los recursos públicos cuando hay restricción presupuestaria.

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.

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.

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.

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.

**Establecer y formalizar un criterio metodológico para la priorización y**

El costeo es aproximado, pero

Como en el caso anterior, se requieren herramientas técnicas para la priorización de los proyectos, una vez que se ha asegurado que éstos



#### **selección de proyectos de inversión pública**

- Considera la elaboración de una metodología específica para la priorización de los proyectos. Este análisis debe ser acompañado por los cambios normativos correspondientes.

puede estimarse en USD 50.000/75.000.

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.

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.

**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   | Costeo aproximado  | Observaciones  |
|--|--|--|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera diferentes acciones, no necesariamente que implican mayores recursos; 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), inclusión de artículos en la ley de presupuestos, en la ley de administración financiera del</li> </ul> | <p>El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.</p> <p>Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal</p> | <p>Las actividades comprendidas en esta acción se relacionan directamente con las indicadas en la acción precedente. Sin embargo, 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. La práctica actual es que los parámetros utilizados son provistos por los organismos de financiación, por lo que la evaluación no necesariamente es independiente y libre de sesgos.</p> <p>Asimismo, en la misma línea será importante el desarrollo de un software de factores de conversión que pueda ser usado a nivel nacional (con lo que existen evidentes sinergias y economías de escala) que permita rápidamente buscar, calcular y actualizar los factores de conversión para los bienes transables y no transables.</p> <p>Finalmente se necesita de una base de datos de precios unitarios nivel provincial, tal que permita estandarizar los costos de los proyectos y que debería incluir tarifas, precios de materiales nacionales e importados y costos de mano de obra, entre otros.</p> |

**Estado, ley de inversiones públicas o leyes de creación de los Ministerios de Planificación, Inversiones, Economía, Finanzas o similares.**

Esta base de datos debe ser desarrollada con el fin de unificar los criterios de cálculo de costes y ayudar a los formuladores de proyectos para facilitar la estimación de los costos de construcción; estas listas de cantidades. Costos unitarios y precios deben ser codificados y agrupados por sectores y tipos de obras civiles.

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

Del listado de actividades presentada en el siguiente cuadro, el detalle preliminar de los proyectos de inversión a financiar quedará sujeto a instancias posteriores de análisis y decisión.

El siguiente cuadro resume las acciones sugeridas en el mediano plazo.

### **Acciones sugeridas en el mediano plazo**

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  | Costeo aproximado  | Observaciones  |
|---|--|--|
| <b><i>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).</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera diferentes acciones; entre ellas, análisis y reingeniería (mapeo)</li> </ul> | El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional puede estimarse entre: USD 2.000.000 y USD 3.000.000. Este monto | 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 |

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.

- 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.

refiere a 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).

absolutamente compatibles y relacionados.

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.

*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.

El costeo está incluido en el detalle anterior.

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.

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.

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

Costeo aproximado

Observaciones

***Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos.***

- **Considera diferentes acciones, no necesariamente que implican nueva legislación; entre ellas, crear una unidad a cargo de la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento) en los ministerios sectoriales; elaborar directrices, metodologías, plantillas y herramientas para la gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento); implementar programas de capacitación en gestión de proyectos (ejecución, monitoreo y seguimiento); fortalecer y modernizar el sistema de contratación pública.**

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 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.

En el sentido anterior, debería llevarse 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.

***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.***

- **Considera diferentes acciones tendientes a aumentar la transparencia y eficiencia en el proceso de adquisiciones (eliminación de burocracia y aumento de prácticas competitivas).**

El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000.

Esta acción se relaciona con la adopción de las mejores prácticas internacionales en materia de adquisiciones. 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.

Desde ya, esta medida va en línea con la adopción de las mejores prácticas internacionales en materia de probidad y control de ilícitos financieros.

*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   | Costeo aproximado  | Observaciones  |
|--|--|--|
| <p><b>Implementar un programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y ex post de proyectos de inversión.</b></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>El costeo es aproximado, pero en base a la experiencia internacional podría estimarse en: USD 300.000 anuales para los 3 niveles.</p> | <p>Esta acción se relaciona con la creación de capacidades para el diseño, evaluación y selección de los proyectos. 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>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>v) 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> </ul> |

- vi) Sesiones prácticas para asegurar que todos los participantes están comprometidos con el flujo del curso.
- vii) 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.
- viii) 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.

*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   | Costeo aproximado   | Observaciones  |
|--|---|--|
| <p><b>Elaborar directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Considera el desarrollo de 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</li> </ul> | <p>El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 75.000/100.000 por cada estudio.</p> | <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 se cubren 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,</p> |

(resultados) y largo plazo (impactos).

con directrices estándares asociadas a tales fines.

*Fuente: elaboración propia 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 – de corto y mediano plazo – 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 en el corto plazo

Acción: Fortalecer el marco legal e institucional:

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costeo aproximado</i>   | <i>Líneas de base</i>   | <i>Meta Final</i>  | <i>Fuente</i>  |
|---|--|---|--|--|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP.</b> | El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 150.000.          | 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). |
| <b>Crear una Unidad Especializada de GIP, a cargo del proceso de evaluación ex ante y evaluación ex post de los proyectos.</b>            | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.<br><br>Nota: no necesariamente implica la contratación de | 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          | Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).   |



mayor personal;  
podrían reasignarse  
funcionarios actuales  
destinados hacia otras  
tareas.

proyectos  
(alternativamente,  
revisar las  
evaluaciones).

Acción: Formalizar el proceso de planificación estratégica

| Indicadores  | Costeo aproximado   | Líneas de base   | Meta Final   | Fuente   |
|--|---|--|--|--|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de planificación estratégica e integración en la GIP.</b>  | El costeo es aproximado, pero siendo cambios simples en las reglamentaciones podrían estimarse en: USD 50.000                           | 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. |
| <b>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).</b> | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 75.000.<br><br>Nota: no necesariamente implica la contratación de mayor personal. | 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 | 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).           |



luego deberían ser sometidas al escrutinio en la fase de pre-inversión).

Acción: Fortalecer el proceso de formulación y evaluación de proyectos

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costeo aproximado</i>  | <i>Líneas de base</i>   | <i>Meta Final</i>   | <i>Fuente</i>  |
|---|---|---|---|--|
| <b>Desarrollar metodologías y plantillas (herramientas analíticas) para la evaluación socioeconómica de proyectos.</b>      | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 50.000/75.000 por cada estudio. | No existen metodologías y plantillas (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 las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |
| <b>Establecer y formalizar un criterio metodológico para la priorización y selección de proyectos de inversión pública.</b> | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en USD 50.000/75.000.                   | 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 las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |

Acción: Formalizar y fortalecer el proceso de evaluación independiente

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costeo aproximado</i>   | <i>Líneas de base</i>  | <i>Meta Final</i>   | <i>Fuente</i>  |
|---|--|--|---|--|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación</b> | El costeo es aproximado, pero puede estimarse en: USD 150.000.<br>Nota: no | No existen procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de | Procedimientos, normas, reglas e instrucciones para regular los procesos de inversión pública e | Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |

|                       |  |   |   |
|-----------------------|--|---|---|
| <i>independiente.</i> | necesariamente implica la contratación de mayor personal | inversión pública e integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente. | integración de la GIP, en relación a la evaluación independiente desarrollado y puesto en práctica. |
|-----------------------|--|---|---|

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

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

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costo aproximado</i>   | <i>Líneas de base</i>  | <i>Meta Final</i>   | <i>Fuente</i>  |
|---|---|--|---|--|
| <b><i>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).</i></b> | El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional puede estimarse entre: USD 2.000.000 y USD. 3.000.000. Este monto refiere a 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). | 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 las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |
| <b><i>Crear una Unidad Especializada de BIP, a cargo del mantenimiento y</i></b>  | El costeo está incluido en el detalle anterior.   | No existe una Unidad Especializada de BIP, a   | Unidad Especializada de BIP, con un   | Organigrama oficial de Ministerio de   |

|                                     |  |   |   |
|-------------------------------------|--|---|---|
| <b>gestión informática del BIP.</b> | cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP. | aproximado de entre 2 a 4 profesionales, a cargo del mantenimiento y gestión informática del BIP. | 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

| <i>Indicadores</i>  | <i>Costeo aproximado</i>  | <i>Líneas de base</i>   | <i>Meta Final</i>  | <i>Fuente</i>  |
|---|---|---|--|--|
| <b>Desarrollar procedimientos, normas, reglas e instrucciones para mejorar el proceso de ejecución e implementación de los proyectos.</b>                                     | 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). | 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 las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |
| <b>Adaptar el sistema de compras públicas para que sea convergente hacia las políticas de adquisiciones de los organismos multilaterales de crédito (BID, Banco Mundial).</b> | El costeo es aproximado, pero de acuerdo a la experiencia internacional el costo podría estimarse en: USD 500.000.  | 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).             | Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar).           |

Acción: Fortalecer las actividades de capacitación y entrenamiento y formación de recursos humanos

| Indicadores   | Costeo aproximado   | Líneas de base   | Meta Final   | Fuente   |
|---|---|--|--|--|
| <b>Implementar un programa permanente de capacitación en los niveles Básico, Intermedio y Avanzado en evaluación ex ante y ex post de proyectos de inversión.</b> | El costeo es aproximado, pero en base a la experiencia internacional podría estimarse en: USD 300.000 anuales para los 3 niveles. | 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. | Organigrama oficial de Ministerio de Planificación, Finanzas o Economía (o similar). |

Acción: Desarrollar mecanismos formales de evaluación ex post de proyectos, al menos en lo que respecta al corto plazo (fin de obra)

| Indicadores  | Costeo aproximado  | Líneas de base  | Meta Final  | Fuente   |
|--|--|---|---|--|
| <b>Elaborar directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos</b> | El costeo es aproximado, puede estimarse entre: USD 75.000/100.000 por cada estudio. | No existen directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos | Directrices, plantillas y herramientas de análisis para la evaluación ex post de proyectos desarrolladas y puestas en práctica. | Publicación en las páginas web institucionales (o similar); instructivos o reglamentos de GIP. |

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

## Desarrollo territorial

### Bases para el desarrollo local

| ACTIVIDADES  | COSTEO   |
|--|--|
| <p><b>Actividades del componente 1.</b></p> <p>1.1 Diagnóstico consensuado por los referentes de organismos involucrados</p> <p>1.2 Realización de actividades de intercambio y capacitación.</p> <p><b>1.3 Redacción de informes.</b></p> <p><b>Actividades del componente 2.</b></p> <p>2.1 Análisis de programas disponibles de carácter Nacional y Provincial.</p> <p>2.2 Evaluación del presupuesto disponible.</p> <p>2.3 Análisis de planta de Personal disponible</p> <p>2.4 Diagnóstico consensuado</p> <p><b>2.5 Actividades de intercambio y capacitación.</b></p> <p><b>2.6 Redacción de informes.</b></p> | <p>Se estima un costo de US\$25.000 por provincia para la ejecución de las actividades propuestas. Totalizando US\$100.000 para el conjunto de 4 provincias.</p> |

## Referencias Bibliográficas

Akerlof G. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, 84(3): 488-500.

Belli P, Anderson J, Barnum H, Dixon J, Tan J. (2001). Economic Analysis of Investment Operations: Analytical Tools and Practical Applications. TheWorld 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 (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.

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.

Chakraborty, S. and Dabla-Norris, E. (2009). "The Quality of Public Investment", Working Paper WP/09/154, Washington, DC. International Monetary Fund.

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.

Glom, G. and Ravikumar, B. (1997). Productive government expenditures and long-run growth. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 21(1), 183-204.

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 N°136. Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.

Ortegón, 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 PUBLICAS, Resolución 72/2010

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/168206/norma.htm>

Rajaram, A, T. Le, N. Biletska and J. Brumby. (2010). A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management. World Bank Policy Research Working Paper.

SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES PUBLICAS, Ley N° 24.354

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18973/norma.htm>

SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES PUBLICAS, Decreto 720/95 (BAPIN)

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19749/norma.htm>

SISTEMA NACIONAL DE INVERSIONES PUBLICAS, Resolución 175/2004 (Clasificación de proyectos)

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/100098/norma.htm>

Stiglitz J. (2000). La economía del sector público. 3ª Edición. Antoni Bosch, Barcelona.

World Bank (2014) Georgia Public Expenditure Review - Diagnostics of Public Investment Management System. Volume 2: Background Notes. Report No. 78143-GE.