

EXPEDIENTE N°	
Agregado N°	
80061	21 OCT 1982 FECHA

BUENOS AIRES, 21 de octubre de 1982.

27828

Señor
Secretario General del
Consejo Federal de Inversiones
Cnl. (R) Carlos Benito Pajarillo
SU DESPACHO

ASUNTO: Expte. 597 - Provincia de Buenos
Aires - "Implementación Presupues
to Base Cero".

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme al Sr.
Secretario General a efectos de elevar el Tercer Informe de
Avance del estudio de la referencia.

Sin otro particular, saludo a Ud.

muy atentamente,

CARLOS ANTONIO ALIBERT
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)

0

3.41303

A 22

II

ASUNTO: Expte. 597 - Provincia de Buenos Aires - "Implementación Presupuesto Base Cero".
Tercer Informe de Avance de Obra - Jefe Sectorial Hacienda.

PERIODO 22 DE SETIEMBRE AL 21 DE OCTUBRE DE 1982.

Se han atendido las siguientes tareas, conforme a lo previsto en el cronograma vigente:

1. Coordinación del trabajo con las consultoras. Las tareas desarrolladas no requirieron de contacto con las consultoras.
2. Formación y conducción de equipos de trabajo. La atención de las tareas de competencia del Jefe Sectorial Hacienda en esta etapa del Programa ha sido cubierta mediante el desempeño personal, sin formación de equipos de trabajo.
3. Análisis de las propuestas de las consultoras.
Se efectuó el estudio de los diagnósticos presentados por las consultoras. Las conclusiones a que se arribó sobre los mismos se expresan en el informe "Evaluación Diagnósticos de los Consultores" que se adjunta.
4. Compatibilización de propuestas y formulación de la propuesta definitiva. Se elaboró el pliego de condiciones particu

//.

lares, presentado a la Provincia con fecha dieciocho de octubre próximo pasado. De ser aprobado, el mismo pasaría a ser la propuesta definitiva. Se adjunta copia de la parte del pliego mencionado correspondiente al proyecto "7.1. Implementación Presupuesto Base Cero en el sector Subsecretaría de Hacienda".



CARLOS ANTONIO ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)

BUENOS AIRES, octubre 21 de 1982.

IMPLEMENTACION PRESUPUESTO BASE CERO

C.F.I. - PROVINCIA DE BUENOS AIRES

EVALUACION DIAGNOSTICOS
DE LOS CONSULTORES

SUBSECRETARIA DE HACIENDA

LIC. CARLOS ALIBERTI
COORDINADOR SECTORIAL

SEPTIEMBRE DE 1982

EVALUACION DE LOS DIAGNOSTICOS.

Se consideró como objetivo central de los diagnósticos el que posibiliten evaluar la conveniencia o no de aplicación de la técnica de presupuestación base cero en la gestión de la Subsecretaría de Hacienda.

Para ello se considera que los diagnósticos deben permitir:

1. Definir las características estructurales que presenta el organismo, de modo de poder determinar si existe una clara definición de su objetivo, la individualización de unidades responsables o centros de decisión en relación con las misiones y funciones que le son propias, su estructuración formal y explícita en un organigrama, grado de descentralización, dispersión, etc.
2. Poder apreciar el tipo de actividades que realiza en relación con sus misiones y funciones y grado en que son atendidas. Es decir, dadas las características de las tareas que normalmente ejecuta o debiera ejecutar la institución y el tipo de áreas problema a resolver que presenta, poder evaluar si la presupuestación base cero es una herramienta idónea para su administración.

Asimismo desea recalcar que en cuanto a la puntualización de las áreas problema, se considera que su alcance debe ser el de:

1. Visualizar si su solución es abordable a través de la

presupuestación base cero o si evidencian conflictos que invalidan o cuestionan la misma existencia, organización o funcionamiento del organismo y que tornaran carente de sentido pensar en soluciones promovidas a través de un cambio de sistema de planificación y presupuestación.

2. Poder conceptualizar posibles órdenes de prioridad para su solución.

Consecuentemente, en la evaluación de los diagnósticos presentados se atendió a:

1. Analizar el grado de profundidad y amplitud alcanzado en la caracterización del sector, a través de la descripción de su estructura y modo de operar y determinación de las principales áreas problema.
2. Analizar las conclusiones y recomendaciones a que se llega en general, en cuanto a su alcance en la definición de un cuadro de situación que permita formular distintas estrategias de acción sectorial.
3. Análisis del resultado a que se llega en particular en cuanto a la conveniencia o no de aplicación del presupuesto base cero en el sector y en caso afirmativo, la estrategia de implementación propuesta.

COMENTARIOS A LOS DIAGNOSTICOS PRESENTADOS.

- I. DRYSDALE, REIG Y VAZQUEZ GER Detalla la situación sectorial mediante un cuadro descriptivo de la estructura de la Subsecretaría de Hacienda y una enumeración de los problemas detectados para las distintas áreas. Refleja

una tarea analítica exhaustiva y precisa. En las recomendaciones propone tareas destinadas a la solución de problemas puntuales del sector, cuya evaluación y selección puede resolverse a través de la presupuestación base cero. Considera aplicable a esta técnica de presupuestación, para lo que propone una estrategia gradual a desarrollar en dos etapas, la primera en la sede central de las Direcciones Provinciales de Rentas y de Catastro Territorial y la segunda en las delegaciones provinciales. Se lo considera el diagnóstico más ajustado al objetivo central.

II. HARTENECK, LOPEZ Y ASOCIADOS Efectúa un diagnóstico estructurado en la descripción de algunas áreas problema detectadas, para pasar a la formulación de proyectos de acción sobre las mismas. Considera al presupuesto base cero como una herramienta idónea para la administración de la Subsecretaría de Hacienda, fundamentándolo en los aspectos conceptuales generales que definen a esta técnica. Su alcance como diagnóstico se considera restringido y muy apoyado en consideraciones teóricas generales.

III. CONATEC S.A. Este diagnóstico concentra su análisis en las áreas problema detectadas, en sí mismas. Consecuentemente propone una estrategia de implementación de presupuesto base cero que como pasos previos requiere a) efectuar un rediseño global de sistemas, b) adecuar la estructura organizativa a las modificaciones que resultan y c) el desarrollo de pruebas piloto de los sistemas di

señados. No se comparte la recomendación de este diagnóstico en cuanto a la atención previa de problemas organizativos del sector, en la premisa de que debería ser el mismo proceso de presupuestación base cero el que permita la paulatina resolución de los problemas descriptos.

IV. PISTRELLI, DIAZ
Y ASOCIADOS

Centra su análisis en los impuestos y sistemas vigentes objeto de la gestión de la Subsecretaría de Hacienda. Realiza un sistemático enunciado y conceptualización de los problemas advertidos en cada área de actividad. Si bien no aborda formalmente la descripción de la estructura del organismo, acota las limitaciones a su desempeño advertidas en los métodos aplicados. En la formulación de propuestas se considera que "el desarrollo de SOLUCIONES INTEGRALES a los problemas relevados implican PROYECTOS DE SISTEMAS de duración no menor a 2 años". No se aborda ninguna propuesta de aplicación de presupuesto base cero. Se considera que este diagnóstico se orienta a un objetivo distinto del señalado, enfocado a la formulación de propuestas directas de acción sobre las áreas problema.

V. HENRY MARTIN
Y COMPAÑIA

Hace una referencia a la estructura y una sintética enumeración de problemas detectados, formulando luego propuestas de acción sobre los mismos. No formula ningún plan para implementar un sistema de presupuesto base cero ni considera la viabilidad de su aplicación. Se considera que no atiende al objetivo del diagnóstico.

VI. MAC SUDAMERICA S.A. Efectúa una muy genérica referen

cia a la estructura de la Subsecretaría de Hacienda y algunos de sus problemas de gestión. Considera al presupuesto base cero como un instrumento apropiado para el sector y propone su implantación en un proyecto de 9 meses de duración. La conclusión no aparece conceptualmente asociada a un cuadro de situación descriptivo del sector. Se considera a este documento con el alcance de una propuesta de acción.

El presente informe tiene el carácter de evaluación preliminar, a ampliar oportunamente conforme a los requerimientos de las etapas posteriores del Programa.



CARLOS ANTONIO ALISERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (USA)

SEJO FEDERAL DE INVERSIONES

7.1. PROYECTO

7.1.1. Denominación y Ambito Institucional

Implementación Presupuesto Base Cero en el sector Subsecretaría de Hacienda - Unidades Operativas:

- 1) alternativa máxima: sede central de las Direcciones Provinciales de Rentas, Catastro Territorial, Registro de la Propiedad y Servicio de Procesamiento Electrónico de Datos.
- 2) alternativa media: sede central de las Direcciones Provinciales de Rentas y de Catastro Territorial.
- 3) alternativa de mínima: sede central de la Dirección Provincial de Rentas.

En todos los casos se excluyen las delegaciones provinciales.

7.1.2. Objetivos

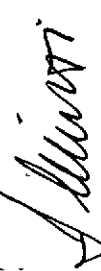
Implementación de la técnica de Presupuesto Base Cero con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, permitir un adecuado control de los mismos, elevar la racionalidad y eficiencia operativa e introducir elementos de gestión que propendan a la descentralización administrativa.

7.1.3. Enfoque específico y sus fundamentos

En particular se quiere satisfacer los siguientes objetivos:

- mejorar la eficacia del sistema de recaudación y fiscalización impositiva. Por la situación observada en la administración de los distintos impuestos, se evalúo prioritario la concentración de esfuerzos en tareas que permitan mejorar la eficiencia del Estado Provincial en la captación de sus fondos.

Esta circunstancia es determinante en la definición de la alternativa de mínima del punto 7.1.1..


CARLOS ANTONIO ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)

Si bien la misma no encara una tarea integral a través de la Subsecretaría de Hacienda, comienza actuando -en lo que pasaría a ser una gestión piloto- sobre el sector operativo con funciones específicamente de recaudación y fiscalización impositiva.

- Diseñar e implantar un sistema de información gerencial adecuado para la toma de decisiones y el control de gestión, necesario no solo a una más eficiente administración sino también en la adopción de un criterio de gestión basado en la descentralización administrativa y en la centralización informativa.

- Definir y aplicar los elementos de reforma administrativa que permitan mejorar la racionalidad y eficiencia con que se cumplen las funciones catastrales y registrales sobre los inmuebles de la provincia. Las áreas temáticas de las Direcciones Provinciales de Catastro Territorial y del Registro de la Propiedad presentan la posibilidad de introducir sustantivas mejoras -sobre las que ya se está trabajando- que permitan una mayor racionalidad administrativa, un más eficaz cumplimiento de sus funciones propias y una más operativa y ágil alimentación del sistema tributario en los elementos en que éste es interdependiente con aquellas áreas temáticas.

7.1.4. Contenido

- ETAPAS - I. Deberá comenzarse por la constitución de equipos técnicos profesionales con la participación de agentes responsables del sector, profesionales por el Consejo Federal de Inversiones y de la o las consultoras afectadas al estudio, encarando aspectos formativos y/o de nivelación de los participantes.
- II. Aplicación total de la técnica de Presupuesto Base Cero, hasta su implantación, control y evaluación de resultados.

Plan de Tarcas: su determinación queda a cargo de la o las con

sultoras participantes.

Procedimientos de Análisis y Técnicas a Aplicar: su determinación queda a cargo de la o las consultoras participantes.

- 7.1.5. Cronograma de tareas, indicando plazos para la presentación de informes.

7.1.6. Incisos b,c,d,e,f del artículo 14° del Pliego General de Concursos del C.F.I.

7.1.7. Art. 15° y 16° del Pliego General de Concursos del C.F.I.



CARLOS ANTONIO ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)