

28012

CATALOGADO

IMPLEMENTACION PRESUPUESTO BASE CERO

C.F.I. - PROVINCIA DE BUENOS AIRES

(Referencia: EXPEDIENTE 597)

I N F O R M E F I N A L

SECTOR: SUBSECRETARIA DE HACIENDA

0

B. 41303

A 22

III

LIC. CARLOS ALIBERTI
JEFE SECTORIAL
JULIO/NOVIEMBRE DE 1982

INFORME FINAL. Programa Implementación Presupuesto Base Cero. C.F.I. - Provincia de Buenos Aires. JULIO/NOVIEMBRE DE 1982.

La ejecución de tareas para el cumplimiento de la obra con tratada se efectuó según el Plan de Trabajo asignado en el contrato para la implementación del Presupuesto Base Cero en la Provincia de Buenos Aires. Estan fueron:

1. Apoyo a la preselección por antecedentes.

No fue requerido por parte de los responsables del Programa.

2. Coordinación del trabajo con las consultoras.

Esta tarea se desarrolló a través de la coordinación y participación en entrevistas colectivas y privadas entre las consultoras y funcionarios de la Subsecretaría de Hacienda, habiéndose actuado con un criterio de descentralización para la concertación de las mismas. En la etapa de relevamiento se orientó en la selección de lugares para la obtención de información, colaborando además con los consultores en el intercambio de conclusiones sobre la información primaria obtenida. Asimismo se atendieron las solicitudes de aclaraciones sobre la presentación de los diagnósticos y propuestas de acción.

3. Formación y conducción de equipos de trabajo.


CARLOS ANTONIO ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)

Conforme a las necesidades planteadas según las distintas etapas del trabajo, se atendió la propuesta de formación de un grupo de trabajo para la Subsecretaría de Hacienda y a la integración de un equipo intersectorial, con el apoyo y asesoramiento de la Dirección del Programa y de los profesionales del C.F.I.

4. Relevamiento Sectorial.

Se comenzó el 21.07.82 con una entrevista colectiva con las máximas autoridades del sector, continuándose con entrevistas en las áreas sustantivas y de apoyo que se consideraron imprescindibles para el desarrollo de la tarea asignada.

5. Informe sobre la situación sectorial (minidiagnóstico).

Se elaboró un informe de Diagnóstico para la Subsecretaría de Hacienda, cuyo contenido fue oportunamente delimitado, discutido y analizado con la Dirección del Programa y los profesionales del C.F.I. El documento producido se adjunta como ANEXO I al presente informe.

Con fecha 03.09.82 se realizó una presentación oral del diagnóstico ante el Sr. Ministro de Economía y el Sr. Secretario de Programación y Desarrollo de la Provincia de Buenos Aires.

6. Análisis de las propuestas de las consultoras.

Los diagnósticos y/o propuestas presentados por las consultoras para el sector Subsecretaría de Hacienda,

fueron evaluadas en el contexto de las propias conclusiones del Jefe Sectorial, reflejadas en el diagnóstico que éste elaborara. Los resultados y el criterio conceptual de evaluación empleados en este análisis se expresan en el documento "Evaluación Diagnósticos de los Consultores" que se adjunta como ANEXO II al presente informe.

Para esta evaluación no se han tenido en cuenta las presentaciones efectuadas para otros sectores ni los antecedentes de los participantes.

7. Compatibilización de propuestas y formulación de la propuesta definitiva.

Luego de los análisis requeridos para la implementación del punto anterior, se efectuó una tarea de compatibilización de los diagnósticos y propuestas de las consultoras, integrando su resultado al propio diagnóstico y propuesta elaborado por el Jefe Sectorial. Las conclusiones a que se arribara, aprobadas por la Dirección del Programa, fueron volcadas a la formulación del pliego de condiciones particulares. Los lineamientos generales para la elaboración de este último fueron definidos conjuntamente con la Dirección del Programa y los profesionales participantes del C.F.I. El documento así producido se elevó oportunamente a las autoridades provinciales. Como ANEXO III al presente informe, se adjunta copia del "Pliego de Condiciones Particulares" en su parte general y en la específicamente elaborada por el



CARLOS ANTONIO ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMÍA (UBA)

Jefe Sectorial para el proyecto Subsecretaría de Hacienda.

8. Apoyo al proceso de adjudicación.

Esta tarea se desarrolló de acuerdo a lo definido por la Dirección del Programa según memorando N° 24 del 16.10.82, conforme a las siguientes actividades,

a) Evaluación de los indicadores para la confección de la tabla de valores que servirá de base a la adjudicación definitiva.

Como resultado se llegó a la selección de los siguientes indicadores,

- Antecedentes de los profesionales integrantes de los equipos de las consultoras.
- Antecedentes de las consultoras en trabajos grupales.
- Experiencia de los participantes integrantes de los equipos de las consultoras en los siguientes temas específicos:
 - Planificación Estratégica
 - Técnica de Presupuesto Base Cero
 - Sistemas de Control de Gestión
- Experiencia de las consultoras en la Administración Pública, especialmente en el sector Hacienda.
- Trayectoria de las consultoras en trabajos afines.
- Metodología de trabajo a nivel de:
 - Planificación Estratégica
 - Implementación de la Técnica de Presupuesto Base Cero.
- Técnicas a utilizar para el cumplimiento de los ob

Alberdi
CARLOS ANTONIO ALBERTI
LICENCIADO EN ECONOMÍA (UDA)

jetivos fijados en la metodología.

- Tiempos para la ejecución de las tareas y distribución de las mismas en las distintas etapas fijadas en la metodología.
- Capacidad de detectar áreas problema en la etapa de diagnóstico, de profundizar el mismo y de ejecutar la propuesta.
- Costos fijados por las consultoras a nivel general y a nivel particular.

Del conjunto de indicadores se considerarían prioritarios para la adjudicación los subrayados.

- b) Apoyo a las consultoras para el caso de que éstas solicitaran entrevistas adicionales en las áreas previstas para racionalizar.

Las consultoras no solicitaron apoyo y/o entrevistas adicionales para el tratamiento del sector.

- c) Proceso de definición de criterios generales y particulares con los cuales los sectorialistas deberán integrarse en el marco del proyecto y del área en particular.

Se participó de un trabajo interdisciplinario con el equipo asignado al programa orientado a la consolidación de un criterio homogéneo para el desarrollo de las distintas tareas que requiera la implementación del programa, tanto en sus temas generales como en los específicos de cada sector. Para ello se abordó la lectura de bibliografía específica junto con reuniones expositivas y de debate, para la definición de las categorías operativas del proceso de aplicación de la técnica de Presupues

to Base Cero y de desarrollo de la Planificación Estratégica.

Los acuerdos teóricos y prácticos logrados, además de integrar las distintas experiencias de cada sectorialista, permitió definir y acotar la función específica de los mismos como una tarea básicamente orientada a:

- °mantener una activa participación en la implementación del programa como integrantes de los equipos de trabajo,
- °efectuar el seguimiento y control de las tareas correspondientes a las distintas etapas a desarrollar por las consultoras.

BUENOS AIRES, 22 de noviembre de 1982.



CARLOS ANTONIO ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)

ANEXO I
DIAGNOSTICO

IMPLEMENTACION PRESUPUESTO BASE CERO
C.F.I. - PROVINCIA DE BUENOS AIRES

D I A G N O S T I C O . SUBSECRETARIA DE HACIENDA.

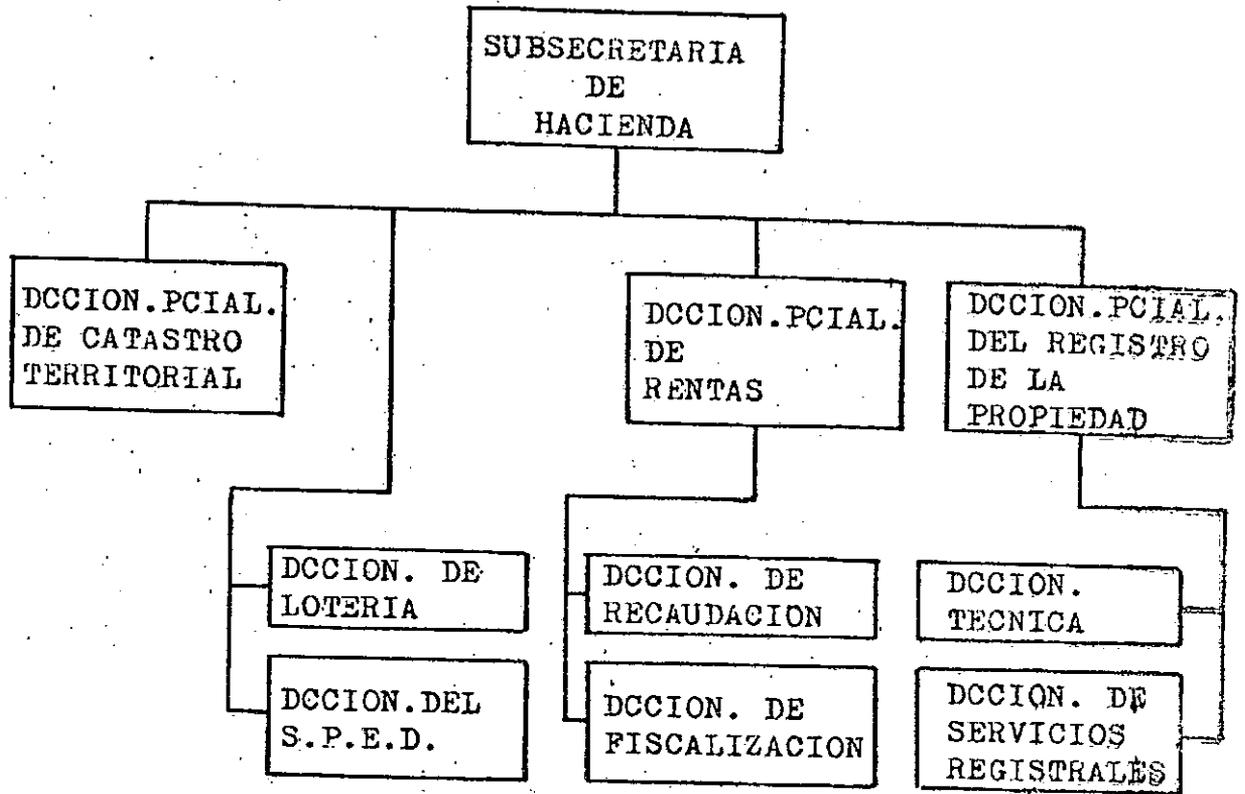
- I. OBJETIVO. Disponer de elementos de juicio que posibiliten evaluar la conveniencia de aplicación de la técnica de presupuestación base cero en la gestión de la Subsecretaría de Hacienda.
- II. ALCANCE. Efectuar un rápido análisis de las actividades desarrolladas, características de funcionamiento y detección de áreas problema.
- III. CONTENIDO. 1. Estructura y misión de la Subsecretaría de Hacienda.
2. Impuestos Administrados.
3. Enumeración de aspectos relevantes de la problemática del sector.
4. Conclusiones.

La Subsecretaría emplea entre su planta permanente y temporaria a unos 4.000 agentes, que representan el 75% del total del Ministerio de Economía. De ellos, el 50% los absorbe la Dirección Provincial de Rentas con unas 2.000 personas, de las que a su vez el 75% -unos 1.500 agentes- se hallan afectados a la Dirección de Recaudación que comprende a 14 Subdirecciones Delegadas y 143 Oficinas de Distrito en la Provincia. En la Dirección Provincial mencionada se desempeña un área de staff especializada en Organización y Sistemas, que actúa como nexo en el S.P.E.D. y trabaja complementariamente con él.

La Dirección Provincial de Catastro se desempeña con unos 850 agentes, cuenta con 12 delegaciones provinciales y se calcula que anualmente presta más de 1.150.000 servicios a la comunidad a través de la atención de consultas, emisión de certificados, etc. Sus archivos manuales comprenden unas 20.000.000 de declaraciones juradas, 6.000.000 de cédulas catastrales y 125.000 planos (de los cuales un reciente incendio habría destruido alrededor de 90.000). Opera de modo totalmente centralizado, habiéndose incorporado a tres de las delegaciones al sistema de teleprocesamiento, en un proyecto de integrar todo Catastro al sistema computarizado.

La Dirección Provincial del Registro de la Propiedad opera actualmente mediante la subdivisión de la Provincia en seis zonas de acuerdo a la carga esperada de trabajo. Actualmente se halla en proceso de implementación el "fo

Cuadro 1.



lio real computarizado" para el asiento de las registraciones, dentro del denominado Sistema Integrado de Administración Registral (S.I.A.R.), que permitirá la aplicación de la técnica del microfilm para la economización de espacio y de la computarización para economizar tiempo de búsqueda. En el cumplimiento de sus funciones recepciona diariamente unos 8.000 ingresos de trámites por su Mesa de Entradas, atendiendo de 500 a 600.000 movimientos anuales de dominio. Emplea algo más de 700 personas.

Aliberti
CARLOS ANTONIO ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)

La Dirección del Servicio de Procesamiento Electrónico de Datos no cuenta con estructura, siendo el de Director el único cargo previsto en razón de problemas presupuestarios para el encasillamiento del personal. Su dedicación es casi total a la administración tributaria, brindando además apoyo a otros sectores de la Administración Provincial y a las Direcciones Provinciales de Catastro y Registro de la Propiedad. Cuenta con dos equipos I.B.M. alquilados, un 3032 y un 3033, empleando algo más de 400 agentes incluidos destajistas.

La Dirección de Lotería no presenta relevancia desde el punto de vista de este diagnóstico, como así tampoco abordar detalles funcionales de las Direcciones Técnica y de Servicios Registrales del Registro de la Propiedad.

2. Impuestos Administrados

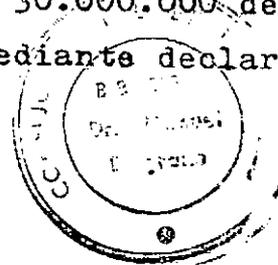
La recaudación tributaria de la Provincia de Buenos Aires se centra en los impuestos a los Ingresos Brutos, Inmobiliario, de Sellos y a los Automotores. En el cuadro 2 se muestra la recaudación prevista para 1982 en billones de pesos, la participación relativa de cada impuesto y la extensión de sus padrones. El rubro "otros" corresponde a Lotería e Hipódromos.

Los pagos se efectúan en el caso de Ingresos Brutos mediante seis anticipos anuales, el Impuesto Inmobiliario en

Cuadro 2.

IMPUESTO	RECAUDAC. PREVISTA 1982		EXTENSION DE LOS PADRONES
	VAL. ABS.	PORCENTUAL	
INGRESOS BRUTOS	8,0	46%	400.000 contribuy.
INMOBILIARIO	4,7	27%	5,6 mill. partidas
DE SELLOS	2,6	15%	12.000 ag. recaudac.
AUTOMOTORES	1,6	10%	1,9 mill. vehículos
OTROS	0,4	2%	
TOTAL	\$17,3 bill.	100%	

cuatro cuotas (mediante boletas impresas en dos emisiones anuales) y el Impuesto Automotor en tres cuotas (también con dos emisiones anuales de boletas). Estos vencimientos ponderados por el tamaño de los respectivos padrones indican el procesamiento anual de unos 30.000.000 de recibos. El Impuesto de Sellos es abonado mediante declaraciones juradas individuales.



3. Enumeración de aspectos relevantes de la problemática del sector.

3.1. La conducción de la Subsecretaría de Hacienda, tras un objetivo de mayor eficiencia, ha definido la aplicación de un criterio operacional basado en la centraliza

ción de la información y en la descentralización administrativa. Factible gracias a la nueva tecnología en informática, se actúa también con conciencia de que viabilizar el criterio expresado hace necesario resolver prioritariamente dos problemas complementarios. Por un lado, el cambio de los actuales registros de datos por un sistema de información apropiado para la toma de decisiones gerenciales y por otro que para llegar a una efectiva delegación de funciones debe elevarse el nivel de capacitación de los funcionarios delegados.

3.2. La administración de Catastro y del Registro de la Propiedad presentan la característica de contar con muchos elementos comunes en las registraciones de sus archivos, calculados en 60 ítems sobre un total de 179. Este hecho, unido a la posibilidad tecnológica actual de mantener un único archivo central con captación descentralizada -tanto espacial como sectorialmente- de la información, harían recobrar vigencia a un proyecto de Banco de Datos común para ambos.

Por otra parte, dada la existencia de varios catastros en jurisdicción de la provincia (geodesia, hidráulica, municipales) se formula también la necesidad de encarar los estudios y coordinación interjurisdiccional que posibilitaren una racional unificación.

3.3. La necesidad de mejora de los sistemas de información mencionada en 3.1., tiene que ver también con otra acción necesaria en la administración racional, a través de la vigencia de un sistema de control de gestión.

3.4. En materia de fiscalización se opera con un cuerpo de 360 inspectores para toda la provincia, de los cuales solo se hallarían capacitados para desarrollar una efectiva labor de inspección de 60 a 80 agentes. En este aspecto el problema residiría en la falta de capacitación unida a los bajos niveles de remuneraciones, lo que generalmente determina el éxodo de los agentes que alcanzan un mejor nivel formativo. No existe rotación de inspectores entre zonas y se atiende especialmente a la verificación del Impuesto a los Ingresos Brutos. En este punto también afecta la carencia de información en tiempo y forma, que permita determinar oportunamente sectores de actividad o segmentos de contribuyentes sobre los que fuere conveniente concentrar los esfuerzos de fiscalización en distintos momentos. Actualmente, se hallan en funcionamiento dos comisiones de estudio y trabajo para la formulación de un programa de mejora de la fiscalización, a la vez que se están encarando cursos de capacitación.

3.5. Situación observada para los distintos impuestos. En general, en cuanto a la rendición de cobranzas existiría una demora bancaria de hasta cuatro meses para la rendición de la documentación respaldatoria de las recaudaciones, a la vez que no habría una efectiva conciliación de los ingresos financieros que procesa la Dirección Provincial de Rentas con las registraciones contables que competen a otras jurisdicciones de la Administración Provincial INGRESOS BRUTOS. Se lo ha señalado como de análisis prio

ritario para la reestructuración de su sistema de recaudación, con opiniones que van desde su replanteo total hasta la posibilidad de una razonable optimización mejorando los métodos actuales.

Debe considerarse un padrón real de 360 a 380.000 contribuyentes por existir responsables con actividades estacionales en zonas turísticas que no comunican oportunamente sus bajas. Hay poca agilidad en el control de empadronados.

Se estima que existe un 50% del padrón con incumplimiento en la presentación de la declaración jurada anual, correspondiendo la recaudación estimada a un 70% de la emisión. A junio de 1981 se estimó una caída en la recaudación de alrededor el 25% que sería imputable en medida significativa a un aumento de la evasión. Los contribuyentes por convenio multilateral representan un 32% de la recaudación con un 2% del padrón de empresas. Para los pagos se emiten unas 430.000 chequeras anuales personalizadas por contribuyente para la liquidación de los anticipos. Falta computarizar la emisión de chequeras para los contribuyentes agropecuarios y sus agentes de retención/recaudación. Por cada contribuyente se lleva una cuenta corriente donde se toman los años no prescriptos, unificando el cargo anualmente una vez vencido. No hay adecuado control de las declaraciones juradas respecto de los anticipos abonados. No se efectúan verificaciones cruzadas entre las declaraciones juradas de los agentes de retención y las de los contribuyentes a los que se refiriera.

IMPUESTO DE SELLOS. En este caso olo se habría avanzado sobre los agentes de retención que son quienes efectúan la casi totalidad de la percepción del impuesto. Hay unos cuatro mil escribanos con registro en la Provincia y otro tanto con registro en la Capital Federal que ac túan como agentes de recaudación y para los que se lleva un registro manual de antecedentes. No existe una cuenta corriente por escribano que permita el asiento de los mon tos que debería ingresar y los efectivamente depositados. Por cada testimonio el escribano presenta una declaración jurada individual.

IMPUESTO INMOBILIARIO. El monto a abonar por cada contri buyente es predeterminado por la Dirección Provincial de Rentas. Se opera en base a un archivo cuyo movimiento de datos está a cargo de la Dirección Provincial de Catastro. Del padrón total existen aproximadamente un millón cien mil inmuebles cuyos titulares no se hallan individualiza dos (300.000 corresponderían a edificios y 800.000 a terre nos baldíos); representan el 20% del padrón y el 13% de la recaudación prevista. Entre 1977 y 1982 el padrón creció en unas 550.000 partidas. El avalúo del padrón puede con siderarse obsoleto y distorsionado respecto de la inciden cia habitacional y urbana de la evolución socioeconómica de la provincia. Se ha expresado como meta poder llegar a liquidar y certificar este impuesto directamente desde Catastro.

IMPUESTO AUTOMOTOR. Es de monto predeterminado. Se lo

considera un registro confiable y sobre el cual se producen unas 60.000 reemisiones que se procura descentralizar mediante teleproceso. La cobrabilidad de este impuesto, junto con el Inmobiliario, es del 82% dentro del año y del 91% en diferido una vez vencido el mismo.

4. Conclusiones

De los aspectos descriptos se considera que los factores de complejidad están determinados por:

- . la ESCALA DE OPERACIONES. En la administración de cada impuesto deben abordarse extensos padrones.
- . CADA IMPUESTO PRESENTA CARACTERISTICAS DISIMILES de los demás en cuanto a métodos de liquidación, recaudación, control y fiscalización, diferencias en la base imponible y/o hechos u actos gravados.

Actualmente se cuenta con los medios para abordar tal complejidad a través de la sistematización y la computerización.

El área trabaja ya en la mejora de su capacidad y racionalidad administrativa, habiendo implantado métodos computarizados en la liquidación de algunos impuestos, creando y apoyando la gestión de áreas técnicas dedicadas a organización, sistemas y computación (casos de las Direcciones Provinciales de Rentas y del Registro de la Propiedad y

del S.P.E.D.). Se ha observado un alto nivel profesional de desempeño. Hasta el momento se han atendido problemas puntuales de cada dependencia o impuesto, pudiendo ser necesaria la formulación de un plan global de gestión para estos sectores.

Estas observaciones se hacen aplicables tanto desde el punto de vista de la recaudación como del de la fiscalización. De la concentración de esfuerzos de investigación en este tema puede esperarse una efectiva mejora en la administración tributaria.

En cuanto a las otras dos áreas de la Subsecretaría de Hacienda, abocadas a

1. la responsabilidad de establecer y actualizar las bases de los tributos que gravan al inmueble (Dirección Provincial de Catastro Territorial);
 2. la responsabilidad jurídica de mantener las registraciones relativas a la titularidad de dominio de los inmuebles (Dirección Provincial del Registro de la Propiedad);
- debe tenerse en cuenta que por la extensión de los universos comprendidos en ambos casos, la densa labor administrativa que deben desarrollar y el requerimiento de seguridad en el cumplimiento de su gestión por los temas compendidos, formulan como una de las prioridades la mejora de sus sistemas administrativos. En este sentido hay aspectos que pueden considerarse independientes para cada una de estas direcciones y otros que por responder a una problemática común tratada desde distintos enfoques posibilitan solu

Albino

CARLOS ANTONIO ALBERINI
LICENCIADO EN ECONOMIA (1950)

ciones conjuntas como la creación de un Banco de Datos evi-
tando la duplicidad de registro y archivo de información
común.

Otro aspecto a abordar es el estudio de la mejora de
los sistemas de información para que responda a criterios
gerenciales de toma de decisiones y para posibilitar un
adecuado control de gestión.

En cuanto a los últimos dos puntos mencionados cabe tam-
bién considerar la ejecución de estudios para la posible
unificación de los distintos catastros provinciales o para
la mejora de los sistemas de información entre la Subsecre-
taría de Hacienda, la Contaduría General de la Provincia
o el Tribunal Fiscal.

Las mejoras a lograr se consideran de efecto relevante en
lo INTERNO a través de la disminución de costos operativos
y aumento de eficacia en la recaudación; lo EXTERNO logran-
do una mayor eficiencia de atención al contribuyente y ga-
rantizando la más pareja aplicación de la legislación tri-
butaria.

En la consecución de objetivos de esta naturaleza se
considera al Presupuesto Base Cero como una herramienta
eficaz para el equilibrado análisis y evaluación de las
alternativas de costo beneficio en inversiones para mejo-
ras administrativas o capacitación de personal, requeri-
mientos advertidos en el caso del organismo que nos com-
pete. Más aún, cuando esta técnica o camino de presump-
ción pone de relieve la necesidad de expresar y corpori-

zar el planeamiento en pautas definidas de conducción de la acción y tratarse de un ente ya trabajando en la búsqueda de acciones posibles para la mejora de su gestión.

BUENOS AIRES, agosto de 1982.



CARLOS ANTONIO ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)

A N E X O I I
EVALUACION DIAGNOSTICOS
DE LOS CONSULTORES

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.

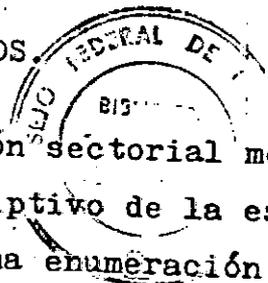
2. Poder conceptualizar posibles órdenes de prioridad para su solución.

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 VÁZQUEZ 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 resultaren 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 ALIBERTI
LICENCIADO EN ECONOMIA (UBA)

A N E X O I I I
PLIEGO DE CONDICIONES
PARTICULARES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PLIEGO PARTICULAR

CONCURSO

Implementación de la técnica de Presupuesto Base Cero, para la asignación eficiente de recursos, en unidades operativas de la Administración Pública y otros Organismos de la Provincia de Buenos Aires.

1. Propósito

Lograr una eficiente asignación de recursos y el perfeccionamiento orgánico funcional complementario, en unidades operativas escogidas de la Administración Pública Provincial.

2. Programa

2.1. Denominación

Implementación de la técnica de Presupuesto Base Cero y Planificación Estratégica.

2.2. Objetivo General

Mejorar la asignación de recursos y la estructura orgánico funcional de unidades operativas de la Administración Pública Provincial.

2.2.1. Objetivos específicos

- Perfeccionamiento del proceso presupuestario, incorporando al análisis las variables reales de la actividad del sector.
- Inducción del planeamiento.
- Detección de proyectos independientes de reforma administrativa, sistemas, etc. Evaluación presupuestaria de los mismos.

2.3. Enfoque general y sus fundamentos

La visualización in-situ de la problemática de las áreas relevadas,

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

permite observar la deficiencia de sus procesos de planificación y la consecuente asignación inadecuada de sus recursos, lo que impide lograr una eficiente conducción de la organización. De lo expuesto anteriormente surge con claridad que la ausencia del proceso de planificación es el síntoma más grave que presentan las áreas diagnosticadas. La técnica de PBC permite solucionar la problemática de la planificación fundamentalmente a nivel táctico presionando en su implementación, la definición de los objetivos generales y metas particulares que debe definir la conducción. De esta forma la planificación estratégica puede en algunos casos, surgir como una consecuencia de los requerimientos que exige el proceso de implementación del planeamiento táctico.

En algunas áreas, por su complejidad, para la definición de los objetivos estratégicos se requiere un sistema formal de planeamiento estratégico.

Si bien el sistema informal de planeamiento estratégico existe por la necesidad misma de la organización, las decisiones no llevan implícito un análisis estructural y racional.

En síntesis, el objetivo final que se busca en este proceso es integrar el sistema de planeamiento a largo plazo, poniendo alternativamente énfasis en la planificación a corto plazo, cuando los objetivos sean de relativa fácil visualización, o en la planificación estratégica, cuando la complejidad del sector a analizar requiera de un sistema formalmente estructurado.

2.4. Contenido

Proyectos específicos a ejecutarse en el ámbito Institucional seleccionado de acuerdo a las áreas temáticas de Presupuesto Base Cero y Planeamiento Estratégico.

3. Sectores Institucionales

Las propuestas de las consultoras incluirán hasta _____ sectores con las unidades operativas incluidas en los puntos 6 y 7.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

3.1. Unidades Operativas Complementarias

Además de las Unidades Operativas seleccionadas, las propuestas incluirán aquellas unidades que, por el desempeño de sus funciones, ~~necesaria y complementariamente~~ deberán participar en el desarrollo de los proyectos.

4. Tiempo Total del Programa

12 meses.

5. Alcance del Programa

Las propuestas contendrán los proyectos a ejecutarse, hasta la etapa de implementación y de control y evaluación de resultados durante el tiempo estimado del programa, capacitando a los niveles de conducción y ejecución de forma tal que la organización per-se, puede dinámicamente continuar con el proceso implementado.

6. Índice de Proyectos

6.1. Denominación y Ambito Institucional

- 6.1.1. Implementación Presupuesto Base Cero en el Sector: Subsecretaría de Hacienda - Unidades Operativas: las correspondientes a la sede central.
- 6.1.2. Planificación Estratégica en el Sector: Subsecretaría de Educación; e implementación Presupuesto Base Cero en el Sector: Subsecretaría de Educación - Unidades Operativas: Dirección de Educación Media y Técnica.
- 6.1.3. Implementación Presupuesto Base Cero en el Sector: Dirección de Energía de Buenos Aires - Unidades Operativas: Las correspondientes a la Gerencia General Administrativa.
- 6.1.4. Implementación Presupuesto Base Cero en el Sector: Instituto Obra Médica Asistencial.
- 6.1.5. Planificación estratégica en el Sector: Subsecretaría de Sa-

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

lud Pública - Unidades Operativas: las correspondientes al nivel central y una zona sanitaria, e implementación Presupuesto Base Cero en el Sector: Subsecretaría de Salud

~~Pública: Unidades operativas: Establecimientos asistenciales.~~

6.2. Cronograma de Proyectos

Indicando plazos para la presentación de informes sobre la ejecución del Programa, de acuerdo a la metodología de trabajo presentada por la consultora, quien deberá definir con claridad las metas a alcanzar en períodos no más allá de 45 días.

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..

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

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 Tareas: su determinación queda a cargo de la o las con

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

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.