

0
N.234
U24
I

6850 y e Cevanzo 46733



Universidad Nacional del Nordeste

**PROVINCIA DEL CHACO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO
"EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS"**

INFORME FINAL

I

MARZO 2006

**Autor: Universidad Nacional del Nordeste
Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento
Director del Proyecto: Gabriel Eduardo Ojeda**

INTEGRANTES DE LOS EQUIPOS DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Por parte de la Universidad Nacional del Nordeste:

Director de Proyecto: Gabriel Eduardo Ojeda
Co-dirección del Proyecto: María del Socorro Foio
Comisiones:

Pablo Andrés Barbetti
Carlos Eduardo Burgos
María Teresa Clemente
Gladys Noemí Dapozo
Alejandra Liliana Desoindre
Teodoro Fernández
Mario Jaime Garber
Mara Wilda Mc Donald
Roberto Ramón Pajón
Gabriel Edgardo Sáez
Marta Gabriela Stopello de Gómez
Daniela Paulina Vidal
Mabel Gladys Yanda
Carlos Eduardo Zabala

Por parte de la Dirección General de Rentas del Chaco:

Dirección: Cra. Andrea Ledesma
Co-dirección: Cra. Gerarda Nissim
Comisiones:

Mirta Liliana Almirón
Griselda María Rosa Alonso
José Alberto Ávila Testa
Inés Viviana Cáceres
Hugo Eduardo Falcón
Cristina Irene Fernández de Tracogna
María Alejandra Gómez
Carmelo Gross
Patricia Mónica Kalbermatten
Esther Velqui Martínez
Ruben Armando Pelozo
Ana Alicia Quiróz de Miranda
Lucia Inés Schweizer
Cristina Serrano

También participaron temporalmente:

Delmira Nelly Anonis
José Marcelo Chuscoff
Fernando Antonio Gómez
José Alfredo González
Silvia Lilián Navarro
Raúl Hemando Sánchez
Ana María Senoff de Bosch
Emilia Valeria Verbik

Resumen del contenido esencial del Informe

Este Informe se presenta al finalizar el Proyecto de "Evaluación de la Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas de la Provincia del Chaco", según convenio firmado entre el Gobierno del Chaco y la Universidad Nacional del Nordeste.

Se trata de una experiencia de autoevaluación institucional donde los actores de la organización se comprometían a llegar al conocimiento de la realidad institucional en sus principales categorías de análisis, comparar con los estándares de calidad asociados con esas categorías, observar adecuaciones y/o desviaciones existentes respecto de estos estándares y realizar propuestas de mejora.

Las acciones estuvieron a cargo de una Comisión de Evaluación de la Calidad conformada por agentes de la DGR, y orientadas por docentes universitarios expertos en evaluación institucional.

Durante su ejecución se recabó opinión de directores, ex directores, jefes de departamentos, empleados, asesores de la DGR, funcionarios gubernamentales, actores de la sociedad civil, representantes del sistema productivo, de servicios y asociaciones profesionales.

En función del enfoque teórico-metodológico adoptado se definieron las dimensiones, las funciones, los estándares, la calidad y los rendimientos a evaluar. Se diseñaron las etapas de la evaluación; se estableció un sistema de reportes con información; se elaboraron los cuadros de análisis de información; se demostraron las interrelaciones que conforman el proceso y se planteó un modelo multi-referencial, para lograr una mejora continua, basada en el planeamiento estratégico y la evaluación permanente.

La calidad institucional constituyó el objeto del trabajo, considerando como parte de

su campo de acción las siguientes dimensiones: Aspectos legales constitutivos; Aspectos organizacionales; Recursos humanos; Planta de personal; Infraestructura física; Equipamiento; Sistemas de comunicación; Información estadística; y Plan estratégico.

Se describen los resultados obtenidos y las propuestas de mejoras presentadas, integrando las apreciaciones de los actores de la DGR sobre el proceso interno de autoevaluación. Se espera poder mejorar la comprensión sobre la propia realidad institucional, imprescindible para intervenir en su transformación.

Finalmente, aparece como absolutamente necesario encarar decidida e inmediatamente, las Etapas 3 y 4 contempladas en la propuesta original realizada por la Universidad Nacional del Nordeste, como forma de contemplar las recomendaciones que se efectúan en el Plan de Mejoras.

ÍNDICE

<i>i. Integrantes de los Equipos de Ejecución del Proyecto</i>	2
<i>ii. Resumen</i>	3
1. Presentación	6
2. Introducción	24
3. Proceso de Evaluación Institucional	26
4. Descripción del proceso	42
5. Aportes de las Comisiones de Trabajo	47
5.1. Aspectos legales constitutivos	47
5.2. Aspectos organizacionales	52
5.3. Recursos humanos	66
5.4. Planta de personal	74
5.5. Infraestructura física	79
5.6. Equipamiento	96
5.7. Sistemas de comunicación	111
5.8. Información estadística	128
5.9. Plan estratégico	132
6. Conclusiones	137
7. Consideraciones finales	139
8. Síntesis de las Propuestas de Mejora	142
9. Bibliografía	157

ANEXOS

Anexo 1: Proyecto definitivo de Evaluación Institucional

Anexo 2: Cuadros de Relevamientos

Anexo 3: Encuestas a Actores Externos

Anexo 4: Proyecto Reforma Integral de la DGR (Consultora no identificada)

1. PRESENTACIÓN

1.1. Reflexiones sobre el proceso de autoevaluación de la calidad institucional de la DGR

El objetivo general del proceso de autoevaluación fue relevar la noción y concepto de Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas desde la óptica de sus propios actores, para luego contrastar éstas con los estándares acordados de común acuerdo durante la ejecución del proyecto.

Para esto se entrevistó, encuestó y recabó opinión de diversos gestores y ex-gestores del organismo (directores, ex directores, funcionarios, jefes de departamentos, empleados, asesores de la Dirección General de Rentas, personal de apoyo, funcionarios del Gobierno, actores de la sociedad civil, representantes del sistema productivo y de servicios, de asociaciones profesionales, etc.).

Mediante el análisis de los problemas teórico-epistemológicos y metodológicos que plantea la evaluación del organismo, se definieron las dimensiones, las funciones, los estándares, la calidad y los rendimientos a evaluar. Se definieron las etapas y secuencias de la evaluación; se establecieron los reportes con información; se avanzó sobre el diseño de los cuadros de análisis de información; se demostraron las interrelaciones que conforman el proceso y se planteó un modelo multi-referencial, para lograr una mejora continua, hacia una gestión inteligente, basada en el planeamiento estratégico y la evaluación permanente.

Todas las dimensiones de la Dirección General de Rentas formaron parte del campo de acción, pero la calidad institucional constituyó el componente del objeto que se abordó prioritariamente en el presente trabajo, y que pretendió convertirse en el factor determinante del éxito o el fracaso del proceso de análisis que concluirá proponiendo el Plan de mejora de la calidad.

Un proceso de Autoevaluación difiere fundamentalmente de un proceso de Consultoría, en el rol protagónico que adquieren en el primero, los propios actores institucionales, es decir los miembros de la organización.

Pero el resultado de un proceso de Autoevaluación será válido solamente si se logra *la visión de la autoevaluación*. Esto es, que los propios actores institucionales, los miembros de la organización, logren transformarse en sujetos epistémicos que

adquieren el doble rol simultáneo de *evaluador/evaluado*, que se separa, se aparta, toma distancia suficiente del objeto de evaluación (la organización de la que él mismo forma parte), para adquirir el necesario campo de análisis.

La evaluación por el conjunto de actores institucionales, no es la suma de las evaluaciones individuales, subjetivas de cada individuo de la organización, sino la mirada colectiva, consensuada, acordada, libre de reduccionismos y de personalismos o de intereses sectoriales o de grupos o sectores, que condicionan, que convierten a la evaluación en diagnósticos para justificar demandas reivindicativas.

Evaluación, investigación e innovación forman un trípode muy presente en los enfoques de de orientación cultural y sociocrítico. Se trata de planteamientos que se alejan de las concepciones tradicionales de corte cuantitativo y que asumen plenamente las orientaciones cualitativas.

La perspectiva cultural entiende la mejora como el resultado de un cambio cultural personal e institucional en el que, mediante procesos participativos, se generan nuevos valores y se modifican las percepciones y expectativas personales. La perspectiva sociocrítica se centra en el sentido social de las instituciones y servicios y en la necesidad de revisar su funcionamiento desde esta sensibilidad.

Los procesos de mejora incorporan, necesariamente, al partir del análisis de la realidad, procesos de evaluación. Se trata, en este caso, de la autoevaluación como mecanismo y excusa para reflexionar sobre la realidad, fomentar el intercambio de experiencias y acercar puntos de vista entre los protagonistas de una determinada realidad. La existencia de una cierta autonomía institucional, un compromiso colectivo, el respeto por las diferencias y un clima organizacional positivo, son condiciones imprescindibles para garantizar su desarrollo adecuado.

El proceso de evaluación de la calidad institucional en la Dirección General de Rentas se basó en un sistema de reportes con información diseñado especial y específicamente para este fin. La existencia de tal sistema de reportes de información marca la diferencia entre un informe desarticulado y subjetivo, elaborado por un individuo, un grupo de personas desde sus propios intereses y visiones; por una consultora como proceso externo, o un ejercicio de autoanálisis objetivo, comparable, verificable y confiable, surgido de un proceso participativo de los

propios actores como el que se propuso en este Proyecto.

Diagnosticar supone tratar de encontrar las causas para actuar sobre ellas, aunque en ocasiones no es una tarea fácil. Considerar la historia institucional constituye otro procedimiento de análisis de gran utilidad. A partir de la reflexión individual, se pueden categorizar en una puesta en común los aspectos que hacen que la organización o alguno de sus servicios funcionen bien o mal. Seleccionando uno de estos aspectos pueden analizarse las causas, las consecuencias y proponer las posibles soluciones.

Mediante el método sistemático adoptado, fue posible descubrir hechos, situaciones y relaciones importantes a partir de las cuales establecer las bases de diagnósticos y pronósticos más atinados. El método sistemático se fundamenta en que la conducta de los individuos no es azarosa, sino que surge y se dirige hacia algún fin determinado, que el individuo bien o mal, cree que es en su beneficio.

La autoevaluación institucional participativa dirigida a la mejora, también puede orientarse desde la perspectiva cultural. Los actores de la organización conforman sus propias propuestas de mejora a partir del análisis de la realidad y la contrastación de sus puntos de vista. Este proceso requiere de la sistematización en la acción y el reconocimiento del protagonismo que adquiere la asistencia de expertos.

1.2. Teorías y enfoques en el estudio de las organizaciones

No es posible entender a las instituciones y su funcionamiento, si primero no asumimos que las organizaciones están formadas y estructuradas por personas que las conforman. Como sucede con los individuos, las organizaciones suelen ser más o menos efectivas que otras, según sea su nivel de flexibilidad y apertura. Cuando mayor sea la flexibilidad del colectivo organizacional, más fácil será generar dinámicas creativas que permitan responder a las exigencias que todo cambio importa.

Todas las organizaciones, dentro de situaciones complejas de cambio, requieren ser comprendidas desde su vertiente formal e informal. Los aspectos formales y visibles de la organización conforman las metas y objetivos institucionales, su estructura, la tecnología utilizada, la forma de organizarse, las funciones y tareas distribuidas, los

recursos humanos y materiales disponibles, las actividades que se realizan, los comportamientos que se generan, etc. Mientras que los aspectos informales e invisibles son todo aquello que influye en las dinámicas interpersonales que conforman la vida dentro de las instituciones: necesidades, motivaciones, aspiraciones, valores, intereses, actitudes, percepciones, sentimientos, expectativas, reacciones, emociones, etc.

Por otra parte, todas las organizaciones tienen su historia y ésta marca su cultura y su nivel de flexibilidad. De la misma manera, todas ellas pasan por etapas con sus procesos de cambio. Una organización no es igual después de treinta años de funcionamiento, que cuando comenzó. Dentro de un colectivo organizacional, hay personas que permanecen en situaciones más o menos parecidas, y otras que entran y salen, otras que permanecen pero cambian. Esto genera en la institución cambios que muchas veces son imperceptibles. Son cambios que se producen aunque las personas no los perciban, aunque no adquieran conciencia de que la situación **va cambiando**.

Es muy distinta la situación en la que se incide intencionalmente, de forma más o menos planificada, en el colectivo organizacional, para que éste cambie. En estos casos suelen surgir las llamadas **resistencias al cambio**. Y esto sucede porque aprender a cambiar no es un proceso solamente racional, sino que por el contrario, es ante todo un proceso **emocional**, con grandes zonas de incertidumbre y desequilibrios, en los que la voluntad juega un papel fundamental.

Y ello ocurre porque los individuos que conforman una organización no operan directamente en una realidad objetiva, sino que actúan *en función de su propia percepción de la realidad*. Esto quiere decir que las personas exploran su ambiente, o contexto, según una imagen mental del mismo, que afecta a la forma de relacionarse y de actuar. Y esto es perfectamente observable en las reacciones emocionales que suelen generarse a partir de los comportamientos de los demás, y que dentro del aprendizaje institucional, suelen llamarse *rutinas defensivas* frente a los procesos de cambio.

Las personas que conforman una organización y los conceptos que manejan (sus *mapas conceptuales*) son los elementos básicos que forman los núcleos de todas las instituciones. El comportamiento humano está guiado por creencias, emociones y percepciones y por lo tanto, las organizaciones sólo pueden funcionar

satisfactoriamente y encarar procesos de cambio, cuando sus miembros los comparten y por mediación del diálogo llegan a comprender desde dónde habla cada uno.

La perspectiva cultural, cuando se trata de promover políticas de cambio, permite enmarcar la situación desde el mundo de los significados, así como la perspectiva política ayuda a conocer los diferentes intereses subyacentes y la perspectiva tecnológica muestra los recursos disponibles.

Estas tres perspectivas son esenciales para partir de posturas flexibles que aporten un conocimiento más amplio de las situaciones complejas, a fin de explorar y cambiar muchas de las creencias asumidas como inamovibles. Cambiar la percepción de la realidad se hace indispensable en cualquier situación de gestión, y fundamentalmente en propuestas de cambio, porque es sabido que la forma de mirar condiciona la acción.

Gestionar un cambio significa gestionar significados para poder entrar en una comunicación fluida que lleve a un proceso comunicativo adecuado entre los participantes. Dar a conocer aquello que se va a realizar es una necesidad esencial, tanto para el colectivo organizacional como para las personas que estarán sumergidas en el proceso de cambio.

Conocer y sobre todo aplicar diferentes técnicas y procedimientos de comunicación y participación es un recurso básico de gestión, que deben tenerse en cuenta en cualquier situación en la que sea necesaria una interacción comunicativa o informativa entre la dirección de una institución y sus miembros.

Por otra parte, los procesos de cambio requieren de sistemas de retroalimentación esenciales para generar el necesario *aprendizaje institucional*. La conocida cita atribuida a Einstein de que *"el problema con el que nos enfrentamos no puede ser resuelto al mismo nivel, o con el mismo tipo de razonamiento en el que se desarrolla"* es una premisa vital de la gestión del cambio.

Para que cualquier proceso de innovación y cambio significativo tenga continuidad y arraigo, éste debe hacerse dirigiéndolo hacia la institución en su totalidad, pensando en ella y concibiéndola como la verdadera unidad de cambio y no a través de pequeñas actuaciones aisladas e inconexas, de ámbito reducido, que afectan a pocos individuos durante poco tiempo.

Esto obliga a superar la hipótesis o perspectiva de análisis de las organizaciones como instituciones donde los acontecimientos se producen de forma independiente, para pasar a concebirlas como organismos vivos, culturas o escenarios donde se desarrollan algo más que situaciones aisladas. Lo que ocurre en una organización es más una concurrencia interactiva de acontecimientos que una adición de acciones desvinculadas.

1.3. Sobre el imaginario y la representación institucional percibida y relevada durante el proceso de autoevaluación de la calidad institucional de la DGR

Durante el proceso de autoevaluación institucional, fundamentalmente en la etapa de formación de los líderes internos que formarían la Comisión de Calidad de la DGR, se observó que el imaginario y la representación institucional mayoritariamente vigente en los integrantes de la Organización, responden a los **modelos formales**, que asumen que las organizaciones son sistemas jerárquicos en los cuales sus directivos utilizan medios racionales para conseguir sus objetivos. Los directivos poseen la autoridad legitimada por su posición formal en la organización y son responsables, ante las autoridades pertinentes, de las actividades de su institución.

En dichos modelos formales se representa la estructura oficial de la organización, tomándosela en cuenta como referencia continua. No se consideran las relaciones informales entre sus miembros y entre la propia organización y otras organizaciones. La autoridad de los directivos es esencial, ellos ejercen la *legítima autoridad*. Se evalúa a la organización desde un propósito de rendición de cuentas casi exclusivamente.

Dentro de los modelos formales, el modelo burocrático y el modelo jerárquico, postulan la estructura fundamentada en la autoridad jerárquica, con cadenas de mandos que se establecen entre los diversos niveles de la jerarquía. División del trabajo, reglas y regulaciones, promoción por el mérito, dependencia orgánica, relaciones interpersonales y una clara orientación hacia los objetivos, constituyen su léxico y son sus características principales.

Además, es una característica de los modelos formales el asumir como un postulado que el poder reside en el vértice de la pirámide, cuando es sabido que éste es un

principio muy discutible en muchos casos. También es un postulado analizar a las organizaciones como *vacías de individuos*.

Sin embargo, se ha podido distinguir en la dinámica interna de la DGR la *organización formal* coexistiendo con la *organización informal* y advertir su operatoria integrada, al tiempo que no existe total claridad en los objetivos de la organización. En algunos casos, se ha advertido que distintos actores perciben los objetivos de la institución de manera diferente (*modelo ambiguo*).

Esto estaría indicando que coexiste (al menos en algunos funcionarios) el modelo formal con una aproximación al modelo organizacional de la perspectiva política, que asume que los objetivos de las organizaciones son inestables, ambiguos y rebatibles. Los individuos, los grupos de interés y las coaliciones tienen sus propias propuestas y actúan hacia la consecución de sus propios objetivos, que, como consecuencia, pueden ser disputados y llegar a ser un elemento determinante en el conflicto entre los grupos. El desacuerdo en los objetivos es, por lo tanto, una circunstancia constante en la organización.

Ha quedado claramente demostrado que el concepto de poder es fundamental y prevalece por sobre el modelo formal de autoridad. Al mejor estilo de los *modelos políticos organizacionales*, las decisiones se toman en función del poder de los individuos y de los grupos. Se detectan muchas fuentes de poder, pero en términos generales, la distinción puede hacerse entre autoridad e influencia, y deben considerarse también la importancia de las influencias externas en las decisiones internas.

1.4. Sobre el clima y la cultura institucional percibida y relevada. La necesidad de liderazgos genuinos

Un aspecto crítico que surge del Informe mencionado lo constituye sin duda el de *las relaciones humanas*.

Si bien en el análisis de los recursos humanos se considera como una fortaleza el sentido de pertenencia del personal hacia la DGR y la imagen positiva que los agentes tienen sobre la institución, no debe perderse de vista que de los ocho estándares seleccionados solamente dos de ellos cubren medianamente las

expectativas del personal, y que ellos son precisamente la estabilidad laboral y los beneficios sociales.

En una época y un país con alta inestabilidad, el cumplimiento de estos dos estándares no puede considerarse como indicadores de un buen clima y cultura institucional. Más bien debería pensarse que más que un sentido de pertenencia, se trata de una ventaja comparativa con respecto del mercado laboral.

Esto se ve claramente ratificado por los resultados de la encuesta acerca del ambiente laboral, sobre el que el 73 % afirma que no es adecuado; en cuanto al liderazgo y estilo de gestión, en que la variable *capacidad para motivar* sólo adquiere un valor del 10 % pero fundamentalmente en lo que respecta a la variable *desarrollo de las personas* cuyo valor es del 6 % lo que indica que el 94 % del personal no ve cumplidas sus expectativas.

En un contexto para las organizaciones caracterizado por la complejidad, la inestabilidad, la bifurcación, los finales abiertos, la competencia y el nivel de excelencia en todo lo que se hace serán superados diariamente.

Enfrentar este contexto requiere de altos niveles de identificación y colaboración del personal. La cooperación es fundamental para la productividad; el camino óptimo para ella pasa por la participación. Por ello, un área prioritaria la constituye la Dirección de recursos humanos la cual, entre sus políticas, debe plantearse el enriquecimiento del trabajo, la promoción de la participación, los grupos de calidad, la transparencia organizacional, la difusión sistemática de la información relevante sobre la marcha de la organización, el seguimiento de la moral de trabajo, el análisis de la evolución y características de la cultura institucional.

De igual modo, se vuelve necesario dejar de leer la realidad desde un punto de vista único y acostumbrarse a pensar proyectando mentalmente varios escenarios posibles simultáneos, permaneciendo abierto, porque la realidad compleja y ambigua puede entenderse mejor si se aumentan los ángulos de lectura.

Por ejemplo, se ha podido distinguir en la dinámica interna de la institución la *organización formal* y la *organización informal*, y advertir su operatoria integrada.

El reducir la Dirección a los problemas de planeamiento formal es una simplificación y la debilita al suponer un funcionamiento automático de las estructuras formales que no se da en la práctica. Comprobamos que la organización formal no garantiza

productividad ni eficiencia. La concentración del poder y consiguiente rigidez del proceso de decisiones conspiran directamente contra el uso de las experiencias y habilidades potenciales de los jefes y miembros de la organización, atentando contra la productividad.

1.5. Sobre la necesidad de definición de la Misión y Visión de la DGR y su comunicación hacia adentro y hacia fuera

Ha quedado demostrado a través del proceso de Autoevaluación de la Calidad Institucional, que la DGR no cuenta con una clara definición de su Misión. Al no contar con un proceso de planeamiento estratégico institucionalizado, tampoco se plantea la definición de la Visión del Organismo.

Queda también la evidencia que tanto hacia el interior como en el contexto, no se ha planteado la necesidad de contar con las definiciones mencionadas.

En una realidad mutable permanentemente es imprescindible convertir la dicotomía en unidad; y planear y ejecutar en un proceso integrado donde la retroalimentación permita transformar los resultados observados en nuevas entradas en tiempo real para reformular estrategias. Lo que se requiere en lugar de una dicotomía es un proceso único de aprendizaje de la realidad.

El interés de las autoridades de la provincia del Chaco en encarar un proceso de evaluación institucional da cuentas de su percepción de la calidad como estrategia administrativa de gestión.

La adopción de esta estrategia involucra diversos procesos que se encuentran interrelacionados:

- la consolidación un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización, actividad no imposible, pero muy trabajosa

- la búsqueda de incremento de la eficiencia y la productividad

- el respeto por cada agente y por sus potencialidades; fortaleciendo el compromiso con el personal, motivándolo y reconociendo sus esfuerzos y exitosas intervenciones

el grado de involucramiento que asume dicho personal, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente

el sistema y las herramientas adecuadas

la medición del desempeño, para que existan mejoras continuas

la planificación incorporando la perspectiva del contribuyente, protagonista central.

1.6. Sobre la necesidad de Planeamiento Estratégico

En el marco descripto, consideramos que tanto el enfoque como las herramientas organizadoras de la complejidad organizacional deberían encuadrarse en el *planeamiento estratégico* de la institución.

A partir de las categorías que incorpora el planeamiento estratégico es posible enriquecer la reflexión y la acción personal y grupal promoviendo cambios en la amplitud y profundidad de la percepción y en la conducción, administración y gestión de situaciones.

El planeamiento estratégico hace suyo el concepto de acción de Edgar Morin, que resume el nuevo estilo de pensamiento: "La acción supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de las derivas y las transformaciones".

En la concepción estratégica el plan no es el ejercicio exclusivo y excluyente de un sector de poder sino el resultado del despliegue de fuerza de los diferentes actores sociales internos y externos a la institución. Estos actores desarrollan su capacidad de producir cambios situacionales para obtener sus objetivos, en un juego de tensión dinámica en la que se entrecruzan e interactúan entre sí múltiples vectores de fuerza.

La planeación estratégico, afirma Steiner *"no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en esos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo"*

El planeamiento estratégico es entonces un proceso continuo de adaptación de la aplicación de la energía social a los cambios situacionales esforzándose por sostener la direccionalidad en la borrosidad de las circunstancias que se presentan en la trayectoria trazada hacia los objetivos propuestos.

La estrategia redefine y reinterpreta las propias acciones tácticas desde una perspectiva general que comprende la correlación de fuerzas propias con las adversas. La viabilidad de una acción es no solo reconocer una situación, sino también los mecanismos para que esa acción logre un resultado deseado. Es una evaluación de las diferentes fuerzas que se oponen y las capacidades propias para superar las barreras; es la acumulación de fuerza mediante alianzas, colaboraciones, etc.

La estrategia es el cálculo permanente que actualiza al plan en sus modos de operación, de acuerdo con los nuevos datos que surgen de los cambios en el contexto y que requieren ser incorporados al plan para facilitar y sostener la trayectoria prevista hacia los objetivos estratégicos.

El planeamiento estratégico es una secuencia de acciones de solución de problemas para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediano, tratando de establecer las variables que afectan a la organización. El esfuerzo es puesto en la comprensión de *cuál* es el problema, la *brecha*, el *desequilibrio*, entre los niveles de aspiración y las decisiones actuales.

Constituye, por lo tanto, un *proceso de aprendizaje de la fuerza (competitividad evolutiva) a aplicar (presión estratégica) para poder progresar (modelo evolutivo)*.

Si bien el plan es elegido por los actores, ellos no pueden elegir los escenarios – el contexto- donde los realizarán, lo que exige de los actores la utilización condicional de las alternativas previstas para responder a las diferentes circunstancias posibles.

El diseño de escenarios permite combinar las variables fuera de control de la fuerza propia con aquellas variables bajo el control propio, de modo que las opciones representen conjeturas sobre la organización de la fuerza propia para superar las restricciones y avanzar en la dirección de la situación objetivo.

El concepto de escenario permite crear referencias de posibles situaciones futuras, dando la posibilidad de definir respuestas de la organización y reducir incertidumbres. Construir un escenario implica tomar en cuenta las constantes, las

variantes, las tendencias y las opciones o cursos de acción.

Esta construcción requerirá asimismo la revisión y la reestructuración constante, en la medida en que haya cambios situacionales; por ello *planeamiento estratégico* y *sistema de evaluación permanente* son parte constitutiva de todo proceso de gestión de la calidad institucional.

1.7. Sobre los estándares de calidad propuestos en el Proyecto

Si bien en el diseño del Proyecto oportunamente presentado, se detallaron tanto desde el punto de vista metodológico como de la propuesta concreta, una serie de estándares de calidad, ellos fueron planteados a los efectos de su análisis y evaluación por parte de las respectivas comisiones de calidad que se desempeñarían en el proceso de autoevaluación institucional.

En el marco de la revisión del Proyecto, del Modelo de Autoevaluación y en la aplicación del mismo, se repasaron los distintos aspectos, categorías, variables e indicadores, siempre en relación con los estándares propuestos. Este procedimiento sirvió de elemento de contraste y validación de la propuesta y han quedado formulados como lo estuvieron originariamente.

Esto no debería cerrar el debate sobre los estándares propuestos. Los estándares no son inmutables en el tiempo y el espacio. Son indicadores susceptibles de adaptación y modificación de acuerdo con las condiciones en que se encuentra y se desarrolla la organización.

En todo caso la ratificación estaría indicando solamente un buen punto de partida para la continuación de la tarea.

1.8. Sobre la brecha entre los estándares y la realidad observada

Concluida la etapa de relevamiento, producidos los reportes con información y sometidos al contraste tanto interno como del contexto externo, ha quedado claramente en evidencia que la calidad institucional de la DGR muestra una brecha significativa entre las variables tanto de insumos, como de procesos y de resultados, con los estándares propuestos.

La pretensión de certificación de calidad deberá pasar por lo tanto, por un período de

espera que será tan o menos prolongado según sean las decisiones que se adopten respecto de las propuestas de mejoras que se formulen para cada uno de los aspectos evaluados.

Intertanto, los estándares propuestos deberían ser revisados tal como se señala en el punto anterior, sea para su ratificación durante el proceso, como para su modificación o adaptación.

1.9. Sobre la necesidad de formalizar las herramientas organizacionales

Es significativo el hecho de que por una parte el imaginario del colectivo organizacional se identifica claramente con un modelo formal burocrático jerárquico, cuando la realidad normativa indica que los soportes básicos de dicho modelo prácticamente no existen en la institución ya que es tal el grado de desactualización que los ha tornado inoficiosos.

Sin embargo, no es casual ni equívoco el imaginario por el tipo de organización de que se trata. Al contrario, resultaría difícil concebir un organismo de recaudación tributaria, bajo un modelo organizacional democrático, político, subjetivo o ambiguo, aún cuando como quedó explicitado en el punto 2 (supra), esta concepción está latente en algunos miembros de la organización.

En cualquier tipo de organización, cualquiera sea el modelo organizacional, las herramientas de gestión son imprescindibles. Pero es también imprescindible que estén permanentemente actualizadas. Ello otorga seguridad en los procesos y permite en todo momento detectar los desvíos.

En un proceso de establecimiento de estándares con el objetivo de certificación de calidad institucional, es inconcebible la inexistencia o desactualización de las herramientas organizacionales.

1.10. Sobre la necesidad de formación, capacitación y actualización permanente de todo el personal en materia de autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional es un proceso complejo porque los sujetos deben actuar permanentemente en un doble carácter en varios sentidos: cada integrante es a la vez evaluador y evaluado, pero al mismo tiempo es un sujeto individual y colectivo. Esto requiere de conocimientos teóricos pero fundamentalmente de mucha

ejercitación y debe convertirse en una práctica continua.

La participación de toda la línea administrativa es un requisito importante que facilita el éxito en los procesos de evaluación que se realizan con el propósito de mejoramiento.

Pudo advertirse que implantar equipos para mejoramiento, como algo aislado de toda la administración, está condenado tarde o temprano al fracaso. Si los agentes no perciben la significación que el proceso tiene para sus superiores muy rápidamente la participación activa en las acciones de mejoramiento desaparece. Sólo cuando todo el equipo de administradores esté capacitado, convencido y participando en el proceso de mejoramiento, se está en condiciones de involucrar a todo el personal.

1.11. Sobre la visión externa

Como parte del Proceso de Autoevaluación realizado en el seno de la Dirección General de Rentas de la provincia del Chaco, se llevó a cabo un relevamiento dirigido a los actores externos, entendiéndose como tales a un conjunto de informantes, personales y/o institucionales, que revisten el carácter de usuarios de dicho organismo recaudador.

De esa manera, con la pretensión de consultar la visión de esos informantes sobre una serie de aspectos que el Equipo de Autoevaluación consideró significativo, y bajo la concepción de aplicar el Modelo Multireferencial, se diseñó un cuestionario que permitió la obtención de los datos requeridos.

El conjunto de informantes externos se integró con representantes de Cámaras y Consejos más algún referente individual, y luego de procesada la información, se obtuvieron los cuadros que se muestran en el Anexo correspondiente.

Se puede observar que, a través de disímiles respuestas indicadas, los informantes externos manifiestan algún grado de desconocimiento respecto de la normativa que rige, en la provincia del Chaco, los aspectos tributarios.

La cuarta parte de los encuestados respondieron que la política tributaria es fijada por la Legislatura, igual porcentaje que los que contestan que es fijada por varios organismos.

Las respuestas obtenidas muestran que la política tributaria de la provincia se fija virtualmente sin efectuar consultas a los contribuyentes, tanto institucionales como personales. Se observa que un 75 % de los respondientes así lo confirman.

Es escaso el nivel de consultas de los responsables de fijar el calendario de tributos o los planes de pago, facilidades y moratorias a los contribuyentes. Virtualmente la mitad (o más de la mitad, según sea el caso) de los consultados indica que "no fueron consultados en ese tema", mientras que, en el caso del calendario, un porcentaje del 37,5 % indica que fueron consultados "sólo en algunos casos".

A pesar de lo indicado en el párrafo precedente, un alto porcentaje de los encuestados (87,5 %) indica que el calendario de vencimientos de los tributos provinciales resulta "conveniente" o "muy conveniente".

Se observa en las respuestas una marcada indicación de que el ente recaudador no realiza campañas de concientización o asesoramiento entre los contribuyentes o, al menos, esas campañas sólo están reconocidas por un porcentaje que no supera el 38%.

Eso indica la necesidad de que la DGR extienda claramente sus funciones más allá del mero hecho de recaudar, incluyendo las tareas de concientización y asesoramiento.

La información recolectada sobre el tema difusión, muestra que el Diario es el medio más utilizado por los contribuyentes para enterarse de las cuestiones de mayor interés en el tema tributario provincial. Sin embargo las respuestas permiten verificar que, así como el periódico es el medio más utilizado para enterarse, los contribuyentes indican que el correo electrónico, en todos los casos, es el medio que

sugieren para que se les comunique sobre temas tributarios. Esto estaría demostrando el interés de los usuarios por recibir una atención más personalizada.

Lo curioso es que hay una cuarta parte que afirma no enterarse de los temas tributarios, lo cual implicaría la necesidad de una mayor profundización en esta cuestión.

Respecto de los aplicativos utilizados, y entrando en un terreno más relacionado con la satisfacción y/o conformidad de los usuarios respecto de ellos, se verifica que un porcentaje superior al 62 % indica que son de "fácil uso" y de "fácil actualización", aunque un bajo porcentaje indica que son "accesibles" o de "fácil instalación". Este es un tema que debiera ser analizado con vistas a mejorar este aspecto de la relación DGR-Usuarios.

Un alto porcentaje de las respuestas (62,5 %) indican que existe un sistema de ayuda para la liquidación de impuestos, también un muy alto porcentaje del orden del 66,7 % señala que ese sistema es a través de consultas personales.

Esto indica que la relación entre los funcionarios y asesores de DGR y los usuarios se lleva a cabo, fundamentalmente, en el edificio de la repartición, y excluye otros medios de comunicación, ya indicados como preferidos.

En este sentido se verifica que la tercera parte de las consultas (que según se vio, fundamentalmente son personales) son respondidas satisfactoriamente, en tanto la misma proporción de respuestas indica que las respuestas son "pocas veces" satisfactorias.

Esto claramente indica la conveniencia de tratar de reconvertir el sistema de consultas personales en otro sistema en el que prime una comunicación, también directa entre usuarios y repartición, pero a través de medios electrónicos.

La percepción de los consultados permite verificar que el concepto que ellos se han formado respecto del personal de DGR es que, si bien asignan a sus conocimientos

técnicos categorías de "muy bueno" y "bueno", preponderantemente asignan la categoría de "regular" en los aspectos "atención" y "rapidez".

Esto es una señal que debe llamar la atención, y sobre la cual deberían llevarse a cabo acciones concretas en beneficio de una mejora en la opinión de los usuarios respecto del personal, al menos en las cuestiones más conflictivas.

En lo referente a los temas consultados: si el usuario **"encuentra rápido la oficina"**, si **"lo guían rápidamente hasta el lugar de atención"**, si **"recibe atención y respuestas satisfactorias"** y si **"lo atienden cordial y respetuosamente"**, puede verificarse la importancia relativa de la categoría "a veces", frente a las restantes.

No obstante, hay una proporción variable de respuestas que indican la opción "siempre" y, en algunos casos, la opción "nunca", lo cual supone la existencia de algún tipo de problemas que los usuarios detectan relacionados con las cuestiones consultadas.

1.12. Sobre la necesidad de formación, capacitación y actualización de los recursos humanos en gestión y administración pública y tributaria

Un aspecto importante que se ha observado a lo largo del proceso de Autoevaluación institucional y de lo que dan cuenta los puntos anteriores, es de que resulta necesaria además de la formación en procesos de autoevaluación institucional detallado en el punto 10 (supra), una formación, capacitación y actualización de los recursos humanos en materia de administración pública en general y administración tributaria específicamente.

Las actividades y metas confiadas al Estado en nuestro país y en la provincia, deben tratar de cumplirse en un contexto global cuyas dimensiones y niveles de complejidad se acrecientan aceleradamente y que se caracteriza por un estrecho e intenso grado de interdependencia, lo que agrega significación a las dificultades.

Las realidades políticas, sociales y económicas tienen una velocidad de mutación muy superior a las conocidas y no siempre los aparatos administrativos y de gestión del Estado están en condiciones de adaptarse. Mucho menos de contar con la capacidad de previsión de los cambios y reaccionar a tiempo y adecuadamente.

Estos fenómenos tienen en primer término una dimensión fundamentalmente política, pero contiene también importantes aspectos técnicos, entre los que tienen una fuerte incidencia los que hacen a la gestión pública en general y a la administración tributaria en el caso particular de la Dirección General de Rentas.

Contar con recursos humanos capaces de manejar eficientemente la previsibilidad y los cambios una vez producidos, genera en el Estado una intensa demanda de capacidades administrativas que tiene, en general, una doble expresión: a) la necesidad de desarrollo de las capacidades presentes de los funcionarios y empleados públicos y b) la de profesionalización administrativa, involucrando allí a la formación especializada y a nivel profesional de los funcionarios y empleados actuales.

En el primer caso, se trata de concretar objetivos de capacitación directamente ligados a la tarea actual de los funcionarios y empleados. La meta sería producir un aprendizaje que incida en el más breve plazo posible en un mejoramiento de su desempeño en sus tareas específicas.

En el otro caso, la formación profesional de los administradores públicos plantea requerimientos educativos de mayor aliento. Aquí no se apuntaría al mejoramiento de la tarea actual, en forma inmediata, sino al desarrollo profesional del individuo y de sus capacidades de contribuir al mejoramiento general de la gestión pública.

2. INTRODUCCIÓN

El presente informe muestra los resultados obtenidos al finalizar la Etapa II del Proyecto de Evaluación de la Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas de la Provincia del Chaco, realizado en el marco del convenio firmado entre el Gobierno de la Provincia del Chaco y la Universidad Nacional del Nordeste.

La ejecución de esta segunda etapa del proyecto estuvo a cargo de una comisión de Evaluación de la Calidad conformada por agentes de la Dirección General de Rentas designados a tal efecto por la Dirección de dicho organismo y por docentes de la UNNE, en calidad de expertos en evaluación institucional, con el propósito de brindar asesoramiento y orientación en el proceso de autoevaluación.

Este proceso de autoevaluación tuvo como finalidad principal, lograr que los propios actores de la organización asuman el compromiso de llegar al conocimiento de la realidad de la DGR en sus principales categorías de análisis, comparar con los estándares de calidad asociados con esas categorías, observar adecuaciones y/o desviaciones existentes respecto de estos estándares y realizar las propuestas de mejora pertinentes, en cada caso.

Este enfoque de evaluación de la calidad institucional del servicio plantea a las modernas administraciones de la cosa pública, un nuevo paradigma o campo de acción, que difiere sustancialmente de los clásicos criterios de auditoría, enfocadas casi exclusivamente en el control. La evaluación de la calidad institucional debe pensarse como un mecanismo sistémico y permanente, internalizado en las organizaciones competitivas y principalmente, en las organizaciones del estado, cuya eficiencia impacta directamente en el desarrollo de la sociedad.

Como producto de esta etapa, se obtuvo el presente informe, que no debe entenderse como una simple descripción de la realidad a través de la acumulación de valores estadísticos, sino que representa el resultado de un ejercicio participativo de reflexión, para destacar, a partir de los objetivos propuestos, cuál es el diagnóstico de la situación y las acciones previstas para mejorar la calidad del servicio.

Este reporte con información, se sometió a un proceso de confrontación con el medio, es decir con los representantes y actores reales o potenciales del organismo,

con el objetivo de validar y completar la información necesaria para la generación del Informe Final de Autoevaluación y propuestas a incorporar en el Plan de Mejoras.

A continuación, con el objeto de contextualizar el informe, se explica brevemente como se dio el proceso de autoevaluación en DGR, las actividades realizadas y una exposición de las apreciaciones de los coordinadores acerca del desarrollo de este proceso.

Luego, se exponen los resultados obtenidos en las subcomisiones que abordaron distintos ejes de análisis. En cada caso se describen los objetivos específicos del sector, las actividades realizadas, la metodología seguida para el logro de los objetivos, el diagnóstico inicial según los resultados que aparecen explicados y luego, en función de los criterios de calidad considerados para las categorías de análisis, las propuestas de mejoras que correspondan.

3. PROCESO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

3.1 Selección de los consultores por parte de la UNNE

El equipo técnico de la Universidad presenta la siguiente conformación:

Director del Proyecto: Prof. Ms. Gabriel Eduardo Ojeda (Secretario General de Planeamiento)

Coordinadora Operativa del Equipo UNNE: Mgtr. María del Socorro Foio (Coordinadora del Sistema de Evaluación Permanente).

Equipo de expertos, integrado por docentes ordinarios que aprobaron el Curso de Posgrado de Evaluación Institucional:

Secretaría General de Planeamiento:

- Lic. Daniela Vidal

Facultad de Cs. Económicas:

- Cra. Alejandra Desoindre
- Lic. Mario Garber
- Cra. Mabel Yanda

Facultad de Arquitectura:

- Arq. Carlos Burgos
- Arq. Mara Mc Donald

Facultad de Ingeniería:

- Ing. María Teresa Clemente
- Cr. Roberto Pajón
- Ing. Carlos Zabala

Facultad de Cs. Exactas:

- Ing. Gabriel Sáez
- Mgter. Gladys Dapozo
- Prof. Marta Stoppello

Carrera de Licenciatura en Relaciones Laborales:

- Lic. Pablo Barbetti
- Lic. Teodoro Fernández

Las tareas de este equipo técnico se distribuyeron por sub-equipos sectoriales,

según categorías de análisis:

Aspectos legales constitutivos: Ms. Gabriel Eduardo Ojeda

Variables que se evalúan

1. Ley de creación y sus modificatorias
2. Códigos
3. Reglamentos
4. Misión. Visión. Historia. Descripción de aspectos importantes

Aspectos organizacionales: Cra. Alejandra Desoindre y Lic. Pablo Barbetti

Variables que se evalúan

Diseño organizacional

Estructura orgánica

Estilos de conducción

Comisiones, comités, equipos

Recursos humanos: Lic. Daniela Vidal y Lic. Teodoro Fernández

Variables que se evalúan

1. Desarrollo de los recursos humanos
2. Políticas de ingreso, permanencia, promoción
3. Planes de formación y capacitación
4. Planes de beneficios
5. Reglamentos

Planta de personal: Cr. Roberto Pajón y Cra. Mabel Yanda

Variables que se evalúan

Estructura por categorías

Cantidades

Nivel de instrucción

Grupos etáreos

Género

Antigüedad en la DGR

Antigüedad en el cargo

Infraestructura física: Arq. Carlos Burgos, Arq. Mara Mac Donald e Ing. María Teresa Clemente

Variables que se evalúan

Detalle de todos los emplazamientos físicos

Lugares, descripciones

Antigüedad de las construcciones

Estado de mantenimiento

Funcionalidad

Cantidad de m² por persona

Conectividades entre edificios

Propiedad/alquilado

Equipamiento: Ing. Carlos Zabala, Ing. Gabriel Sáez y Mgter. Gladys Dapozo

Variables que se evalúan

Parque informático

Cantidades, antigüedades, configuraciones

Planes de actualización

Sistemas, utilitarios

Abierto, propietarios, código fuente

Conectividades (Intranet-Internet). A/B, tiempo real, batch

Bibliotecas

Sistemas de comunicación: Cra. Alejandra Desoindre y Lic. Pablo Barbetti

Variables que se evalúan

Comunicaciones verticales y horizontales

Están institucionalizadas?

De quién depende?

Cómo se actualiza?

Cómo se reciben y atienden las sugerencias y quejas?

Sistemas de comunicación con usuarios (clientes)

Información estadística: Lic. Mario Garber, Cra. Mabel Yanda y Prof. Marta Stoppello

Variables que se evalúan

Evolución y comparación
Recaudaciones por tributo, por zona
Alícuotas. Evolución
Datos sobre PBI. Relaciones

Plan Estratégico: Ms. Gabriel Eduardo Ojeda

Variables que se evalúan

Existe?
Quién lo formula, cómo se actualiza?
Quiénes participan?
Se basa en diagnósticos?
Contiene definición de políticas, objetivos, acciones?
Cuál es el trámite de aprobación?
Se verifica su cumplimiento?
Existe un plan de monitoreo?
Tiene participación el Poder Ejecutivo, el Legislativo?

3.2. Constitución de la Comisión de Evaluación de la Calidad, con funcionarios del Ministerio de Economía y del más alto nivel jerárquico de la Dirección General de Rentas

La Comisión de Calidad se conformó con los siguientes funcionarios del Gobierno provincial:

COORDINACIÓN GENERAL: Subsecretaria de Ingresos Públicos, Cra. Andrea Ledesma (a cargo de la Dirección General de Rentas)

COORDINACIÓN OPERATIVA: Subdirectora de la DGR, Cra. Gerarda Nissim.

3.3. Identificación y formación de los líderes internos de la DGR

Se incorporaron a los subequipos sectoriales los siguientes agentes de la institución (se indica con una llamada [1] a quienes participaron temporalmente):

1. ASPECTOS LEGALES

Dra. Lucia Schweizer – Asesora Jurídica

Cr. Hugo Falcón – Jefe de Departamento de Sellos

Mirta Liliana Almirón – Dpto. de Fiscalización Externa

2. PLAN ESTRATÉGICO

Cr. Ruben Pelozo – Administrativo

Cra. Silvia Navarro – Análisis Fiscal [1]

Mirta Liliana Almirón – Dpto. de Fiscalización Externa

Patricia Kalbermatten

3. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

Lic. Esther Martínez – Jefe Departamento de Organización y Métodos

Cr. José González – Jefe Departamento de Tesorería [1]

Lic. Cristina F. de Tracogna – Departamento de Procesos

4. PLANTA DE PERSONAL

Cra. Inés Cáceres – Secretaria Técnica

Ana Alicia Quiróz de Miranda – Departamento Personal

5. INFRAESTRUCTURA FÍSICA

Ing. Carmelo Gross – Departamento Organización y Métodos

6. EQUIPAMIENTO

Lic. Esther Martínez – Organización y Métodos

7. RECURSOS HUMANOS

Cra. Silvia Navarro – Análisis Fiscal [1]

Dra. Cristina Serrano – Departamento Legal

Mirta Liliana Almirón – Dpto. de Fiscalización Externa

8. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

Cra. Griselda Alonso – Jefe de Área DGR 2000

Cr. Marcelo Chuscoff – Departamento de Sellos [1]

9. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

Dr. José Ávila Testa – Dpto. de Asesoría Legal

Lic. Cristina F. de Tracogna – Dpto. de Procesos

Alejandra Gómez – Inspectora Fiscalización Externa

Una vez que fueron identificados los líderes internos de la DGR, en base a los ejes propuestos para el desarrollo del proceso de autoevaluación institucional se elabora la propuesta de formación para los agentes participantes:

Plan de Capacitación:

Objetivos:

Poder manejar marcos conceptuales "compartidos" entre los docentes expertos -en su función de acompañamiento del proceso de autoevaluación- y los pares de la DGR

Facilitar, a través de un proceso gradual y contextualizado de transferencia de los conocimientos necesarios, la acción de los integrantes de la Comisión de Calidad en el desarrollo de la evaluación.

Preparar a los actores institucionales para el cumplimiento de actividades de

socialización y "docencia" que favorezcan la participación del personal de la DGR en la autoevaluación.

Planos: * Actividad común con todos los pares

* Actividad específica por grupo

Contenidos para la actividad común:

Autoevaluación institucional de la DGR.

Origen. Antecedentes.

Significación; expectativas del Gobierno

Objetivos – Alcance - Consenso

Roles en el proceso de autoevaluación

Beneficios esperados

Desarrollo de la propuesta. Lineamientos básicos.

Principales conceptos relacionados con la evaluación de la calidad institucional:

- gestión de la calidad
- concientización sobre la importancia de la información
- enfoque sistémico de la organización

Modalidad de la capacitación específica por grupo: Talleres para trabajar sobre sus respectivas variables mediante una ejercitación en la aplicación del Modelo Operativo

Metodología de capacitación:

- Reuniones
- Talleres
- Lectura de material didáctico básico
- Socialización de resultados

3. 4. Dictado de cursos sobre evaluación institucional a los líderes seleccionados

Se desarrollaron los siguientes Talleres de Capacitación:

1. Introducción a los conceptos y las técnicas de autoevaluación

a) Primer encuentro

Temario:

la autoevaluación como parte de un proceso de evaluación permanente
importancia de evaluar partiendo de una mirada institucional, que neutralice
opiniones surgidas desde intereses particulares o apreciaciones subjetivas
diferenciación entre el rol de la CC y el equipo UNNE
demarcación de los compromisos de la Universidad y del Gobierno
delimitación de las expectativas sobre el plan de mejoras, distinguiendo
decisiones técnicas y decisiones políticas
complejidad de la realidad institucional, percibida como algo más que la suma de
los puntos de vista particulares iniciales;
diferencia entre el procedimiento de evaluación participativa y la consultoría
externa que sólo se basa en una mirada técnica.

b) Segundo encuentro

Tarea grupal:

Identificación de los problemas propios de la institución.

Jerarquización preliminar consensuada de los problemas considerados más importantes

c) Tercer encuentro

Metodología para la Identificación de problemas.

d) Cuarto encuentro

Elaboración participativa del "Árbol de problemas de la DGR". Discusión grupal y formulación gráfica de la propuesta.

2. Taller sobre Comunicación

Se procedió al tratamiento de las estrategias comunicacionales en el proceso de autoevaluación. Se reforzaron los conceptos de organización, comunicación y

participación, distinguiendo por un lado las funciones que cada uno de estos tres procesos cumplen dentro de la modalidad de evaluación que encara la DGR, y describiendo a su vez las relaciones entre los mismos, especialmente en lo que hace a la necesidad de retroalimentación del sistema de evaluación.

Asimismo, se brindó información operativa para optimizar las acciones de difusión

Se interpreta como una de las estrategias de comunicación destinada a lograr el involucramiento de los actores, la reunión que realizó la Comisión de Calidad de la DGR con directores y jefes de departamento.

3. Taller especial sobre Técnicas de diseño cuestionarios

El objetivo ha sido la construcción de un cuestionario consensuado por los equipos y que permita recoger los datos “suficientes y necesarios” para la evaluación.

Con respecto a las técnicas de recolección de datos necesarios para la autoevaluación, además de las específicas que puedan emplear los equipos (observaciones en terreno, consultas a informantes, uso de documentación, etc.), se aplica una encuesta única elaborada por el equipo de Estadística, con contenidos y metodología apropiados a las necesidades de información que se desprenden de los propios objetivos de la autoevaluación.

3.5. Diseño del plan de difusión del proceso de autoevaluación

Objetivos:

- Crear conciencia de la importancia de la autoevaluación institucional para la elaboración y puesta en marcha de un plan de soluciones y mejoras en la DGR
- Lograr la cooperación de los actores para la provisión de información diagnóstica sobre los aspectos a evaluar.
- Generar una disposición favorable para el aporte de sugerencias y propuestas que contribuyan a la formulación del plan de mejoras.

Estrategias:

Comunicar mediante textos (lenguaje y medio) de los mensajes contextualizados según cada tipo de receptor

Establecer un continuo comunicacional

Contenidos de las comunicaciones:

Convenio UNNE-DGR

Naturaleza de la autoevaluación

Carácter participativo del proceso

Compromisos (actores y Gobierno)

Resultados parciales y conclusiones finales

Fases de la difusión:

Concientización sobre la importancia de la evaluación y del rol de cada actor en el proceso

Información de los avances en el desarrollo de la autoevaluación

Comunicación de retroalimentación: Buzón de Sugerencias

a) Difusión Interna:

* Gacetillas internas:

* Afiches murales según avance del proceso (transparentes)

Buscar espacios claves para que la llegada sea masiva

Utilizar lenguajes comprensibles / motivadores

* Reuniones sectoriales (niveles homogéneos)

- participación

- diálogo

- opiniones

* Charlas por parte de los líderes destinadas al personal a su cargo (mezclar niveles)

b) Difusión Externa:

Destinatarios: contribuyentes, usuarios, funcionarios de Gobierno, ciudadanos en general

Medios:

* Gacetillas

* Artículos de opinión (difusión social)

* Entrevistas sectorizadas según los actores claves de la sociedad civil (Bancos, Colegios Profesionales, etc.)

* Página Web – Diario - TV

3.6. Puesta en marcha del plan de difusión

La puesta en marcha del plan se concreta a través de la realización de una **Jornada de Difusión** del Proyecto de Autoevaluación, con las siguientes características:

Destinatarios: Totalidad del personal de la DGR

Lugar: Salón Obligado de la Casa de Gobierno de la Provincia

Desarrollo:

Apertura a cargo del Sr. Ministro de Economía de la Provincia

Información sobre la propuesta (origen, inicio, conformación de la Comisión de Calidad DGR y presentación de sus integrantes), a cargo de la Directora de la DGR

Descripción general del Proyecto. Conceptos básicos y Metodología de la Autoevaluación institucional, a cargo del Director del Proyecto

Significado del proceso de autoevaluación para la institución y sus agentes;

Relato de la experiencia de trabajo en el Proyecto hasta el momento:

Equipo DGR a cargo de integrantes de la Comisión de Calidad de la DGR (equipo de evaluadores miembros de la institución)

Intercambio con el auditorio

En la instancia de evaluación de la Jornada, los miembros de la Comisión de Calidad expresaron que el personal de la DGR comentó que en veinte años no hubo una reunión de trabajo en la institución

Se considera la necesidad de incorporar la comunicación al personal como acción permanente y de integrar la capacitación sobre calidad y las mejoras inmediatas. La gran masa silenciosa no alcanza a comprender que son las Normas ISO, y estaría percibiendo a la CC como una especie de "asociación gremial"; por ello es necesario mostrar la evaluación como herramienta de la gestión institucional.

Se pretende lograr una organización inteligente, que se construye a partir de una "comunidad de aprendices".

La **Segunda Reunión de Difusión** tiene las siguientes características:

Objetivos: informar sobre la encuesta general a llevar a cabo, y comunicar lo

ejecutado hasta el momento en el proceso de evaluación

Destinatarios: Totalidad agentes de la DGR

Expositores: Autoridades y Agentes de la institución integrantes de los equipos sectoriales de autoevaluación de la DGR

Programa:

- i. Presentación
- ii. Breve reseña del proceso
- iii. Presentación del cuestionario
- iv. Información de c/equipo sectorial

3.7. Revisión de los criterios de calidad, los focos de análisis, las categorías, variables, dimensiones e indicadores de evaluación

Las instancias de revisión se conciben como recursos claves para la participación y construcción del consenso grupal. El objetivo es que los agentes participantes puedan visualizar el proceso de tránsito desde lo individual espontáneo a la elaboración común.

En estas instancias participativas se procede a través de sucesivos pasos a la Identificación y jerarquización de los problemas propios de la institución.

En un primer momento se definen las siguientes dimensiones:

INFRAESTRUCTURA - EQUIPAMIENTO

- 1 Falta equipamiento adecuado mínimo
- 2 Inconsistencia (inseguridad) de los sistemas informáticos
- 3 Falta de Equipamiento Informático –Información - acorde a las necesidades del organismo.
- 4 Falta de espacio físico (espacio laboral)
- 5 Falta mobiliario para resguardo de documentaciones legales importantes

POLÍTICA TRIBUTARIA Y DE RECAUDACIÓN - CONTROL DE GESTIÓN Y

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

- 1 Falta de transparencia en la administración tributaria para generar mayores recursos genuinos

RECURSOS HUMANOS – ORGANIZACIÓN – ADMINISTRACIÓN - COMUNICACIONES

- 1 Ausencia de Planes de Capacitación adecuados para cada sector
- 2 Falta de estrategias de comunicación.
- 3 No existe sistema de calificación del personal que incentive a la capacitación permanente y al interés por el organismo
- 4 Falta de una política de administración de RRHH que corrija inequidades (carrera administrativa)

ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

- 1 Falta de coordinación en los circuitos de funcionamiento.
- 2 Falta (reorganización) de circuitos administrativos y procedimientos actualizados y coordinados con el área informática.
- 3 Ausencia de control de calidad
- 4 Falta de coordinación. Genera mala organización
- 5 Falta de estructura orgánica.
- 6 Manual de Misiones y Funciones y Estructura Orgánica obsoletos.
- 7 Falta de planificación – Planeamiento Estratégico – Estrategias de acción. Evaluación y seguimiento. Control de resultados de evaluación

PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

- 1 No existe autonomía financiera. Falta de Recursos

Con posterioridad se llega a una jerarquización preliminar consensuada de los problemas considerados más importantes:

Falta de Equipamiento Informático –Información - acorde a las necesidades del organismo.

Falta de transparencia en la administración tributaria para generar mayores recursos genuinos

Falta (reorganización) de circuitos administrativos y procedimientos actualizados y coordinados con el área informática.

Falta de coordinación eficiente y cumplimiento de las funciones. Genera mala organización

Manual de Misiones y Funciones y Estructura Orgánica obsoletos.

Falta de planificación – Planeamiento Estratégico – Estrategias de acción.

Evaluación y seguimiento. Control de resultados de evaluación

Mediante la aplicación de la Metodología para la Identificación de problemas, se logra elaborar el “Árbol de problemas de la DGR”:

Efectos:

Alta evasión y falta de incentivo del personal.

Incumplimiento de funciones del Código Tributario.

Problema:

1 AUSENCIA DE UN SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN PERMANENTE

Causas:

Presupuestarias (limitaciones físicas y de equipamiento y limitaciones en los recursos humanos.

Objetivos:

Sistema de Autoevaluación Permanente, en funcionamiento.

3. 8. Revisión de los instrumentos de recolección y análisis

Las técnicas utilizadas se adecuan a las diversas fuentes seleccionadas, habiendo previsto en cada caso los instrumentos de aplicación a las mismas. Se señalan entre ellas:

- Recopilación de la información
- Entrevistas, encuestas, cuestionarios
- Observación

- Transcripción de documentos
- Lectura selectiva
- Subrayar, anotar
- Reducción de la información
- Categorizar y codificar
- Categorías: inductivas/deductivas/mixtas
- A priori/a posteriori
- Disposición, representación de la información
- Gráficas
- Diagramas: flujo, caja, lineal, arbóreo
- Matrices: proceso/producto
- Perfiles
- Resultados, conclusiones
- Interpretación
- Validación: triangulación, validación respondente

Con respecto a las técnicas de recolección de datos requeridos para la autoevaluación, además de las específicas que puedan emplear los equipos, se aplica una encuesta única elaborada por el equipo de Estadística, con contenidos y metodología apropiados a las necesidades de información que se desprenden de los propios objetivos de la autoevaluación.

El cuestionario ha sido consensuado por los equipos con el fin de contar con un instrumento apropiado para recoger los datos “suficientes y necesarios” en el proceso de evaluación.

3.9. Pruebas de validación y consistencia de los instrumentos

Una vez aplicada la encuesta, de manera inmediata a la recepción de los cuestionarios completos se fueron revisando y numerando los ejemplares, y cada equipo sectorial procedió a la categorización de las preguntas abiertas y la codificación de las respuestas respectivas.

Las tareas de carga y procesamiento de los datos incluyeron:

Diseño de la aplicación para la carga datos

Emisión de listados de control

Ajuste del programa de carga

Verificación de la carga, por muestra de encuestas

Emisión de cuadros por cada "rubro", ej. Equipamiento, Aspectos legales, a efectos del análisis descriptivo de los mismos.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

SÍNTESIS DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Reuniones iniciales para la constitución de los equipos

Las mismas se orientaron a la presentación de los lineamientos generales del proyecto en cuanto a sus objetivos, alcance y la metodología prevista; a la definición de pautas organizativas-operativas (roles y responsabilidades de cada una de las partes, momentos de encuentros para la realización de la tarea, mecanismos alternativos de comunicación) y a la elaboración -por consenso- de un plan de trabajo.

4.1.1. Reuniones de trabajo periódicas en la DGR

Se llevaron a cabo en sus sedes de Avda. 9 de Julio y Carlos Pellegrini, y comunicaciones vía correo electrónico para avanzar en las metas establecidas en el plan de trabajo de cada comisión. Los encuentros presenciales, en cada una de las etapas del proceso, fueron planteados como instancias de trabajo y formación. De este modo, las tareas concretas realizadas fueron las siguientes:

A partir de un primer esquema, propuesto por el equipo de la UNNE, sobre algunos aspectos que podrían ser evaluados en cada comisión se discutieron y aclararon los conceptos relevantes para cada comisión en particular.

Ampliación de las variables de estudio (la misma se realizó en función del análisis de la documentación secundaria disponible así como de la evaluación de las opiniones y sugerencias de algunos actores institucionales que fueron relevadas en reuniones informales y planteadas como un trabajo exploratorio para identificar otros aspectos de interés en la evaluación).

Discusión sobre las fuentes de información, los instrumentos de recolección de la información y los actores que deberían participar en este relevamiento.

Elaboración de guías para las entrevistas, programación y realización de las mismas.

Reflexión y elaboración de preguntas para ser incluidas en la encuesta general que se aplicó todo el personal de la institución. Las mismas, luego de ser discutidas y consensuadas, fueron elevadas al responsable de la compilación y diseño del primer documento (borrador) de la encuesta.

Intervención en las reuniones plenarias donde se discutieron y definieron las preguntas definitivas (de todas las comisiones sectoriales) que fueron incluidas en la versión final de la encuesta.

Colaboración en el momento de la aplicación de la encuesta (distribución, explicación de algunos aspectos puntuales y recolección del material).

Se hace referencia de que las mismas constituyeron una etapa formativa ya que en los encuentros de trabajo se circuló material de interés sobre algunos de los temas puntuales del análisis y se discutieron conceptos pero, además, como se evidencia en las actividades realizadas, en muchas de ellas se pusieron en práctica acciones que favorecieron el aprendizaje de habilidades específicas tales como:

Desarrollo de criterios básicos para el diseño de encuestas (tipos de preguntas, modo de formulación, ordenamiento lógico de las mismas, etc.).

Manejo de una situación de entrevista (presentación, orientación de las preguntas, utilización del tiempo, manejo de situaciones de tensión, cierre).

El registro y análisis de información.

La elaboración de breves informes.

4.1.2. Reuniones plenarias

Independientemente del trabajo realizado al interior de los grupos sectoriales, los integrantes de las comisiones participaron en instancias plenarias donde se discutieron y acordaron cuestiones de orden general sobre la marcha del proyecto.

Se elaboraron propuestas para la concreción del plan de difusión y se intervino en las reuniones extendidas orientadas a tal finalidad.

4.2. Apreciaciones sobre el proceso de trabajo

4.2.1. Sobre la participación de los pares DGR en las distintas etapas y tareas

En la mayoría de las comisiones, respecto de la constitución inicial, se produjeron modificaciones, algunos pares DGR no se integraron a la tarea, otros comenzaron a trabajar y luego abandonaron y otros integrantes, acompañaron todo el proceso de trabajo de autoevaluación.

En relación con tales abandonos, si bien no se podría afirmar taxativamente sus causas se entiende que las mismas se asocian, fundamentalmente, al hecho de que si bien inicialmente mostraron una adhesión a la propuesta decidieron no continuar en la misma por descreimiento sobre las posibilidades reales de cambio en la institución a partir de la implementación del proyecto, por su complejidad y por la implicancia de una dedicación adicional a sus tareas habituales.

En los casos de los agentes que continuaron con el proyecto, su participación fue continua y sostenida a lo largo de todo el proceso, evidenciando un alto grado de compromiso y responsabilidad con cada una de las etapas y actividades propuestas.

En este sentido, cabe señalar que los encuentros de trabajo fueron realizados en un clima de profesionalismo y cordialidad, siendo significativos y enriquecedores los aportes de estos actores institucionales. El espíritu crítico y las miradas alternativas puestas de manifiesto en muchas ocasiones generaron discusiones sobre conceptos y metodologías de trabajo, pudiendo, sin embargo, establecer consenso y acordar lineamientos para avanzar con el plan de trabajo propuesto.

4.2.2. Grado de comprensión y profundización acerca de la autoevaluación institucional

Entre los integrantes de las comisiones, específicamente en los pares de la DRG, se logró la comprensión del concepto, los objetivos y los beneficios propios de la

implementación de un sistema de autoevaluación institucional de carácter continuo y permanente. Del mismo modo, podríamos considerar que se produjo un aprendizaje de las diferentes etapas y momentos así como las distintas posibilidades en relación con las estrategias metodológicas para ser utilizadas en este tipo de procesos.

Por otra parte, algunos conceptos claves en este tipo de proceso, como el de comunicación y participación, fueron puestos en práctica, evidenciando un importante grado de internalización por parte de los agentes, en las instancias de difusión donde debían comunicar el sentido y los avances del proyecto y en las reuniones informales mantenidas con sus compañeros de trabajo.

Sin embargo, en algunos de los integrantes, se observó cierto grado de confusión, respecto de la profundidad y el tipo de información que se genera a modo de resultados en este tipo de proceso.

Un punto de tensión manifiesto está en la idea de que existe un informe final, con carácter definitivo, donde debe exponerse resultados (a modo de conclusiones)— asociados más a la idea de un informe técnico de consultoría— versus la idea de reportes con información, que de cuenta no sólo de los datos obtenidos si no del proceso realizado y en el que se muestren avances en relación con los aspectos analizados que, en todos los casos, debido a su complejidad implican una continua revisión y profundización.

Otro aspecto que podría identificarse como un punto de tensión se vincula con las expectativas sobre el rol de los pares de la Universidad. A pesar de reconocer el rol fundamental de tutores en cada una de las etapas del proceso, en varias comisiones sectoriales se formularon demandas expresas de un mayor grado de intervención de los docentes de la UNNE en la realización de actividades puntuales, que por su carácter son específicas de la propia institución DGR (ver punto siguiente).

4.2.3. Identificación de problemas institucionales

En la identificación de los problemas institucionales mediante los procesos de autoevaluación institucional, se producen simultáneamente dos fenómenos: uno de *observación del objeto evaluado* y otro de *aprendizaje institucional*.

Para la observación del objeto evaluado, se requiere que los actores intervinientes construyan un *campo de análisis* suficiente como para observar “desde afuera” lo que cada uno hace cotidianamente, *como si la observación la estuviera realizando otro sujeto*. Esto no es sencillo y requiere de un profundo *aprendizaje institucional*.

El aprendizaje institucional se realiza desde la perspectiva de conformar verdaderas “*comunidades de aprendizaje*” (Peter Senge). Estas comunidades de aprendizaje se caracterizan porque el énfasis no está puesto en el sujeto que enseña sino en el sujeto que aprende y las variables que intervienen se retroalimentan permanentemente.

Como se trata básicamente de un *autoaprendizaje colectivo (dialógico y cooperativo)*, el proceso se inicia con un fuerte liderazgo reconocido en el saber del otro. A medida que avanza la variable conocimiento propio por parte de los sujetos que aprenden, la variable liderazgo del sujeto que enseña tiende a disminuir para permitir que el aprendizaje se haga autónomo y aparezca el liderazgo de los propios aprendices. Si no se produce el liderazgo natural dentro de la comunidad de aprendices, el proceso no será genuino porque aflorarán los paradigmas tradicionales de dependencia del que enseña.

5. APOORTE DE LAS COMISIONES DE TRABAJO

5.1. Aspectos legales constitutivos

5.1.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

1. Relevar toda la normativa vigente en la DGR, tanto en materia de estructura organizativa (organización formal), normativas internas de relaciones del personal, así como en materia tributaria, relación con otros fiscos, con los contribuyentes, en materia de instrumentos de aplicación para la determinación de impuestos, su verificación y control, etc.
2. Identificar la existencia, actualización y accesibilidad tanto por parte de los agentes como de los sujetos obligados, de normas y reglamentos sobre los tributos, los circuitos de procesos y procedimientos de trabajos (administrativos y operativos).
3. Identificar, a partir de la opinión de los agentes institucionales y de informantes externos, focos de análisis vinculados con problemas frecuentes en relación con algunas variables de la gestión tributaria (creación, modificación, supresión de tributos, mecanismos de liquidación, supervisión y control existentes).
4. Reflexionar y elaborar propuestas de mejoras para los mismos.

5.1.2. Acciones realizadas

1. Lectura del proyecto, de bibliografía específica relacionada con el tema de análisis y de la reglamentación de la legislación vigente en la institución.
2. Constitución de los equipos de trabajo, sensibilización y formación para la participación de los actores involucrados.
3. Revisión de los criterios de calidad, de los focos de análisis y de las variables de análisis definidas en el proyecto y redefinición de las variables en función de demandas puntuales identificadas por los pares de la DGR.
4. Evaluación y determinación de los procedimientos para recolectar datos.
5. Recolección de material, recopilación, entrevistas con actores considerados

informantes claves. Material recolectado y analizado:

Legislación Histórica de la D.G.R. desde su nacimiento hasta el año 1.986.

- Organización Institucional.

Ubicación Física.

Autoridades

Misión

Estructura Orgánica

Avances y retrocesos

Líderes de distintas épocas

Dos entrevistas no estructuradas a ex agentes del Organismo que han ocupado puestos de relevancia desde el nacimiento de la Institución.

Visión de la DGR hasta el año 1.986.

46 entrevistas a través de muestreo seleccionado de tres agentes por Area, al Director y Jefes de Departamento.

Estudio de material legislativo vigente y de otras provincias líderes en cuanto al funcionamiento de sus organismos de recaudación (Ciudad de Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, etc.).

Recopilación Legislación Tributaria desde el año 1.986 a la fecha.

Reseña histórica y evolución del Convenio Multilateral

- Entrevista al Jefe del Departamento Convenio Multilateral.

Proyectos de Reforma de la Dirección General de Rentas

Legislación comparada de otros Fiscos Provinciales sobre Sanción de Clausura (análisis comparativo, Doctrina y Jurisprudencia actual).

Proyecto de manual de Procedimientos para Fiscalización. Fuente: Reglamento interno de la AFIP

Análisis Estadístico y sugerencias sobre Impuesto Inmobiliario.

Fuente: Dpto. Organización y Métodos, por la parte estadística (en proceso de actualización)

Proyecto de Ley de derogación exenciones del Impuesto de Sellos para Entidades Financieras.

Proyecto de ley de Contribución de Mejoras para reducción de Alícuotas

6. Análisis y valoración de lo recolectado a partir de los datos secundarios así

como en las entrevistas, encuestas y observación directa.

7. Elaboración de un diagnóstico inicial con propuestas de mejoras para ser discutidos, al interior de la comisión con los pares de la DGR, en primera instancia, y luego con la totalidad de los agentes institucionales.

5.1.3. Conceptos y enfoques utilizados para el proceso

Concepto de calidad, según el cual los objetivos de la institución están basados en información pertinente y completa que proporciona un marco de referencia para establecerlos y revisarlos.

Concepto de pertinencia, según el cual los instrumentos que respaldan tanto los aspectos jurídicos normativos de las relaciones internas como la relación fisco-contribuyente, es adecuado para el funcionamiento armónico de las partes involucradas y brinda un marco de transparencia y seguridad jurídica.

Concepto de difusión, según el cual deben establecerse los objetivos de difusión del sistema normativo para que sea de conocimiento fácil y actualizado:

1. Se diseñan los objetivos teniendo en cuenta el perfil del contribuyente y el nivel de cumplimiento que se quiere obtener.
 2. Se adecuan los objetivos del sistema al perfil que determina el mercado.
 3. Se definen y especifican los objetivos del sistema.
 4. Se estudia la viabilidad de los objetivos propuestos.
-
4. Diseñar el sistema tributario, de acuerdo con los objetivos de política establecidos.
 1. Se elabora un sistema estructurado y con fundamentación tributaria, social, equitativa y metodológica.
 2. Se elabora un diseño instruccional que operacionalice el sistema.
 3. Se adecua la estructura del sistema a los objetivos del mismo.
 4. Se mantiene actualizado el sistema.
 5. Se ofrecen especializaciones dentro del sistema.

6. Se adecua la distribución del número de tributos a los objetivos del sistema.
7. Se elabora un documento que recoge el sistema.
8. Se establecen convenios con otras organizaciones para el desarrollo de las prácticas internas.

5.1.4. Aspectos metodológicos

Para cumplir con los objetivos propuestos, la metodología definida al interior de la comisión de Aspectos Legales constitutivos consistió en tres etapas que se describen a continuación:

Definición de aspectos y períodos a relevar: Por sus características particulares, los aspectos legales se remontan al nacimiento de la Institución y abarcan códigos, leyes, decretos, resoluciones generales, normas de procedimientos, normativas internas, políticas de moratorias, exenciones, etc., todo en el marco de una política económica cambiante a lo largo del tiempo. Ante esta situación, se buscó enfocar el análisis en la disponibilidad y calidad de la información, más que en el análisis minucioso, a modo de evaluación, de cada uno de los factores que intervienen en la generación de las normas. Utilizando un criterio clínico, se buscó obtener la cantidad de información suficiente para realizar un diagnóstico y propuestas viables de mejoramiento.

Se resolvió tomar como tiempo de análisis desde el nacimiento de la DGR, con cortes temporales en los períodos en que se produjeron cambios significativos en las actividades y políticas económicas, que produjeron efectos en la legislación tributaria.

Determinación de fuentes de información: Se acordó con los pares UNNE la realización de los primeros relevamientos, los que serían homogeneizados una vez realizado el diseño de los instrumentos de recolección de datos (encuestas). Los integrantes DGR, implementaron las acciones requeridas para la obtención de la información necesaria para el diagnóstico, realizaron las encuestas y entrevistas, recopilaron normas. Se reservó la documentación de las actividades realizadas y el aporte de información técnica pertinente en las distintas etapas del proceso, para su análisis basado en los estándares de calidad definidos en cada caso.

Definición de propuestas de mejoras: Con el doble objetivo de, por un lado, lograr el mejoramiento de la normativa existente y a la vez su recopilación en un cuerpo orgánico y sistematizado que permita su utilización tanto en forma interna como externa, a efectos de transparentar los procesos de relaciones interpersonales, facilitar la capacitación y la relación fisco-contribuyente.

5.1.5. Diagnóstico inicial

La Ley Provincial 5.304, estableció las autoridades de la Administración Tributaria Provincial. En cuanto al Administrador General, no se ha efectuado propuesta, dada la situación jurídica imperante (recurso de amparo). El cargo de Sub-Administrador General tampoco está cubierto.

La legislación impositiva, las normas legales y reglamentarias sobre procedimientos y las que rigen la organización y las actividades del organismo no están adecuadamente ordenadas, sistematizadas y actualizadas. El organismo no está capacitado para asimilar oportuna y adecuadamente los cambios operativos y funcionales que pueden provocar ciertas modificaciones en materia tributaria, derivadas de modificaciones legislativas de fondo o de acuerdos fiscales entre los gobiernos provinciales y el gobierno nacional actualmente en análisis, negociación o instrumentación.

Si bien el Organismo dispone de una página web en la que figuran citadas las normas legales que rigen tanto su funcionamiento como los distintos tributos que el mismo recauda, no se tiene acceso a los textos respectivos, ya que se trata de una simple nómina.

5.1.6. Propuestas de Mejoras

Debería definirse en el más breve plazo posible la situación de las autoridades superiores del Organismo, establecer las condiciones adicionales a las fijadas por la norma de creación a efectos de garantizar el acceso a los mejores candidatos para ocupar los cargos superiores.

El Código Tributario, Ley Tarifaria, demás leyes impositivas y Resoluciones Generales reglamentarias requieren de una profunda actualización y

ordenamiento. Las mismas, sufrieron modificaciones con el correr del tiempo, pero no han sido pensadas racionalmente.

Es imperioso una sistematización de las normas. Se debería incluir y delimitar pautas concretas sobre el domicilio, normas sobre procedimientos, determinaciones de infracciones y contravenciones (actualizar), readecuaciones de la norma sustantiva, entre otros.

Las normas deberían responder a un Plan Estratégico, en especial al criterio que se tenga de cómo distribuir la carga impositiva entre los distintos sectores de la comunidad, respetando el principio de capacidad contributiva, todo ello enmarcado dentro del sistema tributario nacional.

Debería efectuarse un compendio de todas las normas, emitir un instrumento flexible y que esté a disposición tanto de los sujetos obligados como del personal encargado de su aplicación y verificación, todo en forma fácil y sencilla, contemplando un sistema de actualización permanente.

5.2. Aspectos organizacionales

5.2.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

1. Relevar la normativa vigente en materia de estructura organizativa de la DGR (organización formal), determinar el grado de correspondencia de la misma con la situación de hecho (organización real) identificando los desvíos que se registran.
2. Identificar la existencia, actualización y accesibilidad por parte de los agentes, de normas y reglamentos sobre los circuitos de procesos y procedimientos de trabajos (administrativos y operativos).
3. Identificar, a partir de la opinión de los agentes institucionales, focos de análisis vinculados con problemas frecuentes en relación con algunas variables de la Gestión Organizacional (Estilos de conducción y liderazgo,

Planificación y Proceso de Toma de Decisiones, Mecanismos de Supervisión y control existentes).

4. Reflexionar y elaborar propuestas de mejoras para los mismos.

5.2.2. Acciones realizadas

1. Lectura del proyecto, bibliografía relacionada y reglamentación de la legislación vigente.
2. Constitución de los equipos de trabajo, sensibilización y formación para la participación de los actores involucrados.
3. Revisión de las variables de análisis definidas en el proyecto y redefinición de las variables en función de demandas puntuales identificadas por los pares de la DGR.
4. Evaluación y determinación de los procedimientos para recolectar / construir los datos necesarios para el estudio.
5. Análisis y valoración de lo recolectado a partir de los datos secundarios así como en las entrevistas, encuestas y observación.
6. Elaboración de un diagnóstico inicial con propuestas de mejoras para ser discutidos, al interior de la comisión con los pares de la DGR, en primera instancia, y luego con la totalidad de los agentes institucionales.

5.2.3. Conceptos y Enfoques utilizados para el proceso

a) Concepto de Calidad

Una organización de calidad, para este equipo de trabajo y teniendo en cuenta los estándares de calidad, es aquella donde la estructura organizacional, el marco de los procesos, y su sistema de gestión, se realiza a través de adecuados comportamientos y acciones de los responsable del sistema actuando como líderes, logrando de esta forma la eficaz ejecución de la Política y Estrategia de la Institución.

b) Criterios considerados en el proceso

1. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la

organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

2. Participación de todo el personal: el personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
3. Enfoque a procesos: los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
4. Enfoque del sistema hacia la gestión: identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.
5. La mejora continua: la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
6. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones: las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información

5.2.4. Aspectos Metodológicos

Los aspectos evaluados son:

1. Dotación total del personal. Distribución por sede y delegaciones
2. Estructura organizativa (áreas, puestos, niveles jerárquicos, y distribución de la autoridad) Análisis en tres planos (estructura formal, la real y la ideal).
3. Manual de misiones y funciones. Grado de actualización y de accesibilidad
4. Existencia de normas y reglamentos sobre los circuitos de procesos y procedimientos de trabajo (administrativos y operativos). Actualización y acceso al mismo
5. Estilos de conducción - Liderazgo
6. Proceso de tomas de decisiones - Planificación
7. Mecanismos de supervisión y control existentes

8. Carga de trabajo en cada uno de los puestos

5.2.5. Diagnóstico Inicial de Aspectos Organizacionales

Lo que a continuación se expone se refiere a los resultados de los principales aspectos, que surgen de un primer análisis y hacen a la organización administrativa y que, por su complejidad, deben ser completados y triangulados con datos disponibles por los integrantes de la comisión que forman parte de la institución objeto de estudio.

5.2.5.1. Dotación del personal

La dotación total del personal de la Dirección General de Rentas es de 330 agentes, de los cuales:

1. Doscientos treinta y un (231) personas son de planta permanente.
2. Once (11) personas adscriptas.
3. Nueve (9) personas con contrato de servicio,
4. Setenta y un (71) pasantes (Régimen establecida por Ley N° 4561 y Decreto N° 584/99).
5. Ocho (8) personas bajo el régimen Plan Jefes y Jefas de Hogar (Decreto Nacional N° 565/2002).

5.2.5.2. Distribución por sedes y delegaciones

Se la realiza en base al lugar físico que el personal desarrolla sus tareas en la Provincia del Chaco y Capital Federal:

LUGAR	Planta Permanente	Personal Adscripto	Personal Contratado	Pasantes	Jefes y Jefas de Hogar	TOTAL
ANEXO DGR – Pellegrini N° 23	53	1	-	11	-	64
CASA CENTRAL – AV. 9 de Julio N° 440	156	6	1	58	7	230
ARCHIVO GENERAL	2	-	-	-	1	3
RECEPTORÍA DE CHARATA	-	1	1	-	-	2

RECEPTORÍA DE GENERAL PINEDO	1	-	2	-	-	3
RECEPTORÍA DE GENERAL SAN MARTÍN	2	-	-	-	-	2
RECEPTORÍA DE HERMOSO CAMPO	-	-	2	-	-	2
RECEPTORÍA DE JUAN JOSÉ CASTELLI	1	1	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE LAS BREÑAS	1	-	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE P. R. SÁENZ PEÑA	4	-	-	1	-	5
RECEPTORÍA DE SANTA SYLVINA	-	-	3	-	-	3
RECEPTORÍA DE VILLA ANGELA	3	-	-	-	-	3
RECEPTORÍA DE CAPITAL FEDERAL	3	2	-	-	-	5
RECEPTORÍA DE BARRANQUERAS	1	-	-	1	-	2
RECEPTORÍA DE PRESID. DE LA PLAZA	2	-	-	-	-	2
RECEPTORÍA DE MACHAGAI	1	-	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE QUITILIPÍ	1	-	-	-	-	1
TOTAL	231	11	9	71	8	330

La DGR cuenta con una casa central, un anexo, el archivo general y catorce (14) receptorías con personal dependiente del Organismo. Diez (10) de estas Receptorías se ubican geográficamente en las localidades más importantes en cuanto a población y actividad económica del interior de la Provincia del Chaco, y otra, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Entre las funciones más relevantes que se llevan a cabo en las receptorías se pueden mencionar las siguientes:

1. Atender las consultas que realicen los contribuyentes y/o responsables sobre los impuestos que son de competencia de la DGR, en la medida que las mismas no requieran dictamen.
2. Renovación de constancias de Libre Deudas.
3. Efectuar el expendio de valores fiscales y formularios.
4. Practicar liquidaciones de impuestos y sus accesorios.
5. Intervenir en los expedientes judiciales que ingresen para la liquidación de los gravámenes pertinentes.
6. Actuar de acuerdo a las instrucciones que en materia de control de contribuyentes de la localidad le imparta la Dirección General.

Esta descentralización dificulta el cumplimiento oportuno de los requerimientos de los contribuyentes y/o responsables radicados en las localidades donde funcionan las receptorías en los siguientes trámites:

1. Constancias de Libre Deuda.
2. Constancias de Exenciones.
3. Constancia de No Retención o Percepción.
4. Facilidades de Pagos.
5. Estados de Deudas sobre distintos impuestos.
6. Aplicación de multas.

En algunas Receptorías no se dispone del equipo informático (acceso a la red, Internet, etc.) necesario para cumplir de manera eficiente las funciones arriba mencionadas. En todas las receptorías se cuenta con teléfono y fax.

La dependencia jerárquica de los empleados que prestan servicios en las receptorías, es del Dpto. Receptorías y Delegaciones.

En aquellas localidades donde no existen Receptorías, la Dirección ha firmado convenios con las Municipalidades para que éstas atiendan la venta de valores fiscales y el expendio de certificados de comercialización de cueros.

5.2.5.3. Estructura organizativa

Habiéndose realizado el relevamiento de las normas relacionadas con la estructura organizativa de la DGR (organización formal), y analizado el grado de correspondencia de la misma con la situación de hecho (organización real) se identificaron los desvíos observados.

La Dirección General de Rentas es un organismo descentralizado que depende directamente del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos según lo establecido por el Artículo 5° de la Ley 330¹. Depende funcionalmente de la Subsecretaría de Hacienda, quien establece las pautas sobre los presupuestos de gastos y recursos del organismo y la administración financiera.

El artículo 2° de la Ley arriba mencionada establece que la DGR “tiene a su cargo, con sujeción a las leyes y disposiciones respectivas, la aplicación, determinación, percepción y fiscalización de todos los gravámenes provinciales”. La Dirección General de Rentas está a cargo de un Director General cuyas competencias y

¹ Por Ley N° 5304 se creó la Administración Tributaria Provincial, continuadora jurídica de la Dirección General de Rentas. Depende jerárquicamente del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos. Estará a cargo de un Administrador General, secundado por un Subadministrador General.

responsabilidades se encuentran establecidas particularmente en el Art. 12.

El nivel de conducción superior de la Dirección General de Rentas está a cargo, como se explico anteriormente, del Director General y del Subdirector General.

De la conducción superior dependen cinco áreas con nivel de Dirección y otras con nivel de Departamento, como puede verse en el organigrama aprobado por el decreto 1197/86.

Las áreas con nivel de Dirección son:

1. La Dirección de Tributos.
2. La Dirección de Fiscalización.
3. La Dirección de Recaudación y Procesamiento.
4. La Dirección de Asuntos Técnicos.
5. La Dirección de Administración.

Las áreas con nivel de Departamento que dependen directamente de la conducción superior son:

1. El Departamento de Auditoria.
2. El Departamento de Personal.
3. El Departamento de Receptorías y Delegaciones.
4. El Departamento Mesa de Entradas y Salidas.

En función de las adaptaciones, ajustes y re-diseños efectuados a la estructura formal se verifica en la actualidad la implementación de las siguientes áreas, bajo dependencia directa de la Dirección General.

1. Asesoría Jurídica.
2. Área Sistema de Grandes Contribuyentes (DGR 2000).
3. Oficina de Gestión de Cobros.
4. Área Puestos de Control Limitrofes.
5. Área Libre Deudas.

Del análisis comparativo efectuado entre la estructura formal, la informal (tomando como base la normativa vigente con relación a la organización, misión y funciones

de la Dirección General de Rentas) se verifica que tales documentos se encuentran desactualizados y no reflejan los cambios que se fueron introduciendo en las distintas áreas. El organigrama obsoleto, con la consecuente coexistencia de una organización informal superpuesta a la formal y sumado a la desactualización normativa, dificultan y obstaculizan notablemente los procesos de trabajo en cada uno de los sectores e impactan en los sistemas de comunicación, haciendo de la comunicación informal, el canal mas utilizado, derivando esto en una ausencia de unificación de criterios.

De las necesidades que fueron surgiendo, en materia tributaria y de personal, se fueron introduciendo cambios y ajustes en la estructura organizativa, situación de alguna manera razonable, si pensamos en la organización como una estructura dinámica y flexible (introducción de nueva tecnologías, nuevos procedimientos, etc.).

5.2.5.4. Manual de Misiones y Funciones

La Dirección General de Rentas cuenta con un Manual de Misiones y Funciones aprobado por Decreto N° 1197/86. La norma mencionada se encuentra desactualizada, teniendo en cuenta los cambios y modificaciones introducidas en los últimos tiempos en relación a la asignación de funciones, entre otras cuestiones. La institución, de acuerdo a lo establecido por la Ley 330, asigna funciones según las demandas o decisiones que sobre la materia tributaria sean necesarias, en forma complementaria se establecen las misiones respectivas, en estos casos se dictan Resoluciones Administrativas y Disposiciones Generales. Por lo expuesto se evidencia la coexistencia del Manual de Misiones y Funciones y Normas complementarias.

La dotación asignada a cada uno de estos sectores se realiza por Disposición General, dictado por la Dirección General.

No se prevé en el manual de misiones y funciones, el control en los Puestos Limítrofes, en un primer momento fue competencia de la Dirección de Fiscalización, luego de la Dirección de Tributos, actualmente esta función depende directamente de la Dirección General.

Tampoco se encuentra previsto en dicho manual, la administración y control referido a los agentes de retención y percepción, departamento que según el manual

depende de la Dirección de Tributos, de acuerdo a la estructura real, el departamento depende directamente de la Dirección de Fiscalización.

Uno de los aspectos que se evidencia como crítico es que la conducción superior de la Repartición no cuenta con un staff técnico que contribuya al cumplimiento de las funciones vinculadas con la administración y actualización de la estructura, de manera específica. De este modo queda en algún punto vedada la posibilidad de efectuar un trabajo de diagnóstico técnico continuo que permita conocer las variaciones cualitativas y cuantitativas en materia de personal en cada dirección y departamento y efectuar los correspondientes ajustes. Si bien el Manual de Misiones y Funciones establece que es función de la Secretaria Técnica proponer adecuaciones a la estructura orgánica y funcional, los cambios realizados no se efectuaron en función de análisis de racionalización administrativa o de puestos.

5.2.5.5. Existencia de normas y reglamentos sobre los circuitos administrativos

No se verifica la existencia de procedimientos administrativos debidamente normados, documentados, racionalizados y de carácter general que abarquen todas las actividades y su relación con los contribuyentes y con otros entes responsables de las recaudaciones.

Esta situación deviene en una duplicación de tareas con su correspondiente sobrecarga en el trabajo, y requiere que la conducción superior dedique tiempo y esfuerzos en la resolución de casos particulares.

Existe una serie de normas relacionadas con los procedimientos a aplicar para ciertos circuitos de proceso y procedimientos administrativos y operativos, entre los que se pueden mencionar, entre otros, lo siguiente:

- a) Verificación de crédito en concursos y quiebras.
- a) En materia de sanciones por falta de cumplimiento a los deberes formales, existen instrucciones escritas respecto de la modalidad de sustanciación de los sumarios administrativos, los cuales se inician con el acta de inspección, o con la intimación por los sectores específicos de control.
- a) Si bien se cuenta con la AGENDA, el sistema computarizado de seguimiento y localización de actuaciones y expedientes administrativos e impositivos, éste no

es utilizado debidamente como herramienta para el seguimiento de los expedientes.

- a) Trámites iniciados por el contribuyentes como ser:
- a) Solicitud de Certificado de Libre Deuda,
 - b) Solicitud de devolución de saldos a favor del contribuyente,
 - c) Solicitud de "Cese total de actividades" o "Cese de alguna actividad" en particular.

Resulta importante mencionar la falta de procedimientos en lo siguientes aspectos:

1. Falta de manuales o instructivos para el uso de los sistemas informático. Estos carecen de un sistema de ayuda en pantalla y manuales instructivos de uso para el personal sin formación técnica en sistema.
2. Falta de procedimiento y asignación responsabilidades en el control de cumplimiento de los contribuyentes (verificación sistemática de padrones, cumplimiento de planes de pagos).
3. La emisión de intimaciones no es automática ni está basada en un sistema o en programas que permitan el control de las diferentes etapas relacionadas con su cumplimiento y su seguimiento.

Se reconocen dificultades administrativas en el Organismo en relación a los procesos de intimación derivando esto en la falta de seguimiento de plazos para el cobro.

El organismo no se encuentra en condiciones para asimilar oportuna y adecuadamente, es decir "anticiparse" a los cambios operativos y funcionales que pueden provocar ciertas modificaciones en materia tributaria, derivadas de modificaciones legislativas de fondo o de acuerdos fiscales entre los gobiernos provinciales y el gobierno nacional actualmente en análisis, negociación o instrumentación.

No resulta posible obtener sistemática y rutinariamente información oportuna y confiable necesaria para el ejercicio de funciones directivas, ejecutivas, de coordinación y de control.

Por todo lo expuesto, se puede concluir en este aspecto, que no existen

procedimientos claramente definidos en el Organismo y la normativa existente no se encuentra unificada. En la introducción de las mejoras no se ha tenido en cuenta a la Dirección como un todo integral y orgánico, solo constituyeron soluciones parciales para algunas situaciones particulares de determinados sectores.

No se define con claridad en el Manual de Misiones y Funciones el área que tiene a su cargo la preparación y elaboración de las normas relacionadas con procedimientos, pero se observa que existen ciertos criterios a ser tenidos en cuenta sobre el particular por el Departamento Secretaría Técnica, estableciéndose que en relación a los circuitos informáticos intervendrá el Departamento Organización y Métodos.

5.2.5.6. Estilos de conducción – Liderazgo

Los líderes deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización. En relación a este indicador la muestra estudiada, considera que los directivos/ jefes de la institución no en todos los casos están debidamente atentos a esta cuestión. Asimismo, a partir de los datos relevados en las entrevistas se pueden mencionar algunos factores que actúan como obstaculizadores del desarrollo de un liderazgo eficaz:

1. El clima de trabajo en ocasiones desfavorables producto de situaciones de tensión, disconformidad y descreimiento por parte de los agentes (un aspecto recurrente en este sentido fueron las menciones sobre situaciones de inequidad producto de decisiones arbitrarias de carácter político).
2. La poca disponibilidad de tiempo por parte de los jefes, dada la carga de trabajo. Sumado a ello, el hecho de que en muchos casos son los mismos quienes se involucran en trabajos institucionales extras en la conformación de equipo, en la participación de reuniones, etc.
3. La inexistencia de políticas claras desde la gestión general del organismo, orientadas a la concepción de los trabajadores no sólo como recursos (en tanto Recursos Humanos) si no también como “personas” que sirvan como ejes orientadores de las prácticas en los puestos de conducción.
4. La falta de capacitación en el desarrollo de habilidades y actitudes específicas

que promuevan dichas prácticas.

5.2.5.7. Mecanismos de supervisión y control existentes

La ausencia de normas claras y la obsolescencia de normas y procedimientos redundan en la existencia de mecanismos de supervisión y control poco eficaces.

Si bien, de los datos que se desprenden de las encuestas, un porcentaje mayoritario menciona que su jefe siempre evalúa y controla las tareas realizadas, el porcentaje que opina lo contrario es a la vez significativo (21.1%).

Por otra parte son significativas las respuestas vinculados con los mecanismos de evaluación que son utilizados con mayor frecuencia: el 70.8% alude a evaluaciones verbales (charlas, entrevistas, comentarios) que si bien pueden posibilitar un mayor grado de intercambio revisten en algún punto poca formalidad y no necesariamente dan cuenta de un proceso continuo y sistemático de revisión y mejoramiento. A su vez, la modalidad escrita (a través de notas, informes y/o reportes), mencionado como el instrumento más frecuente en segundo término, en algunos casos sirven sólo para cumplimentar ciertos requisitos procedimentales formales pero no necesariamente impactan en un mejoramiento del desempeño de las tareas en cada uno de los puestos de trabajo.

En este sentido, es interesante revisar también la concepción (y el uso) de la evaluación dentro de la organización:

1. Un 25% de los encuestados mencionó recibir sanciones o haber sido reprendido ante errores que afectan el resultado de su tarea. Un 29% prefirió no contestar.
2. Un 10% indican que ante la ocurrencia de dichos errores, sus jefes no han tomado una actitud de enseñanza. Un 27% prefirió no contestar.

Ante la ausencia de procedimientos claramente definidos, que establezcan lineamientos para definir estándares de desempeño -así como de resultados esperados en función de lo planificado- y de políticas explícitas en relación con la concepción e instrumentación de las instancias de evaluación y control, las prácticas se realizan muchas veces en función de los criterios e iniciativas individuales de cada responsable jerárquico que, más allá de la buena intención existente, tienen como objetivo final el mejoramiento del sector propio sin necesariamente considerar

la dimensión organizacional.

5.2.5.8. Proceso de toma de decisiones - Planificación

Habiéndose relevado información y analizada la forma de participación, se pudo verificar que las opiniones, sugerencias e iniciativas de mejoras por parte del personal no son siempre tenidas en cuenta, dado que las decisiones se toman a nivel Dirección. Eventualmente se dan espacios para la participación en relación con cuestiones vinculadas a aspectos operativos vinculados específicamente con las tareas realizadas.

Un dato significativo es el número elevado de respuestas que indican, que no son tomadas en cuenta las opiniones del personal cuando se discuten problemas y sobre todo en el proceso de toma de decisiones para la determinación de políticas institucionales, esto guarda relación con los medios disponibles con que cuenta la Institución para canalizar los aportes. El carácter de la participación es mas bien voluntario y a través de conversaciones informales de manera verbal, en la mayoría de los casos entre compañeros de trabajo y en otros con los jefes respectivos, evidenciándose la inexistencia de espacios de reflexión y discusión formalmente establecidos con la participación de todos los actores involucrados.

A nivel de cargos directivos, se verificó que la participación en la fijación de objetivos del ente y en el establecimiento de planes y programas de actividades a desarrollar anualmente en el área se realiza fundamentalmente en la medida que la Dirección General lo solicite. Aunque no existe un criterio estratégico explícito, claramente definido y difundido para el establecimiento de los objetivos y metas, en algunos casos se realizan propuestas que surgen de reuniones periódicas y conversaciones con los jefes de departamento, quienes también participan de la planificación de las actividades. Como antes se mencionó el carácter de tales planificaciones se centran en acciones a realizar, a corto o mediano plazo, en cada uno de estos sectores pero sin tener una mirada amplia, articulada y estratégica de la organización.

5.2.5.9. Carga de trabajo en cada uno de los puestos

Si bien un alto grado de respuestas indican que la carga de trabajo es adecuada (64%) en relación a la cantidad, volumen y responsabilidad de las tareas habituales, existen una serie de factores que tornan estresante el cumplimiento de las tareas.

Se puede mencionar al respecto la exigencia de tomar decisiones competentes e importantes en lapsos de tiempo extremadamente cortos, para el caso de las personas que tienen personal a cargo, las relaciones internas, las perspectivas de carrera, el ambiente de la organización y por último, la interrelación hogar-trabajo. Se advirtieron otras situaciones que influyen en la carga del trabajo como ser: ausentismo, elevada rotación, dificultades en las relaciones y deficiente control de calidad del trabajo realizado.

También se analizaron las respuestas que mencionaron que la carga de trabajo es excesiva, observando que las mismas provienen fundamentalmente de aquellos que tienen menos de cinco personas a cargo y de aquellos agentes que poseen mayor grado de instrucción. Como así también en los sectores que entre sus funciones tienen la de atender al público, es decir que a las actividades habituales debe sumarse la atención al contribuyente, generando una sobrecarga en las tareas.

5.2.6. Propuesta de Mejoras

1. Establecer los requerimientos específicos sobre dotación de personal óptima por área (cantidades y perfiles requeridos), tomando en consideración la dotación actual. Será necesario realizar un Análisis de Puestos. Resulta de vital importancia la necesidad que se evidencia de contar con un sector que administre los Recursos Humanos, por lo que resulta necesario optimizar las funciones del Departamento Personal, sobre todo en cuestiones relacionadas con la evaluación de desempeño y desarrollo de las personas.
2. Como estrategia complementaria a la anterior, implementar un programa de capacitación sobre Administración Pública, Administración Tributaria y DGR; como así también la inducción del personal a la nueva estructura organizativa y a los nuevos cambios a incorporar (manual de Misiones y Funciones Normas de Procedimiento). En este punto es necesario mencionar que pueden surgir reasignaciones de funciones, luego de este análisis.
3. Aprobar una nueva estructura organizativa para la DGR. Es decir definir el modelo de calidad adecuado de organización formal (organigrama) con el máximo nivel de desagregación, con base en el cumplimiento de los objetivos del organismo, la máxima descentralización operativa posible y el mejor aprovechamiento de la tecnología a incorporar.

4. Diseñar y aprobar un nuevo Manual de Misiones y Funciones que se adecue al organigrama definido, que prevea los cambios necesarios, adecuándose a los requerimientos actuales y a la estructura funcional.
5. Elaborar y aprobar manuales de procedimientos. Establecer normas y diseños de los circuitos, procesos, cursogramas, formularios, etc. para todos los sectores y que comprenda a los circuitos administrativos y operativos llevados a cabo en Organismo. Que los mismos cuenten con ilustraciones y gráficos o ayudas (manuales) explicativas. La propuesta deberá incluir los procedimientos nuevos que serán necesarios implementar o las modificaciones a los actuales, teniendo en cuenta la nueva estructura orgánica funcional y los recursos tecnológicos con los que se cuenta actualmente.
6. Establecer políticas claras de planificación en cada una de las áreas en las que se promuevan y aseguren estrategias participativas de discusión y reflexión permanentes, que sirvan de base para realizar los cambios y modificaciones que todo proceso de mejora continua requiere.
7. Definir, de manera conjunta y articulada con otras políticas específicas del área de RRHH (Reclutamiento, Empleo y Selección; Capacitación y Desarrollo, Salarios, etc.) lineamientos para la evaluación del desempeño de las personas en cada uno de los puestos de trabajo así como de monitoreo y control de las metas alcanzadas por cada sector en función de la planificación estratégica de la organización.

5.3. Recursos Humanos

5.3.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

Determinar el nivel de desarrollo de las funciones básicas pertenecientes al área de Recursos Humanos en la institución a partir de los siguientes procesos:

1. Desarrollo de los Recursos Humanos
2. Políticas de Ingreso, Permanencia y Promoción
3. Planes de Formación y Capacitación

4. Planes de Beneficios

5. Reglamentos

5.3.2. Conceptos y Enfoques utilizados para el proceso

Administración de Recursos Humanos - Definición conceptual:

Es el área que tiene como finalidad fijar las políticas programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente.

El objetivo de la Administración de personal es proveer mantener y acrecentar las capacidades del personal de la organización, cooperar activamente en el desarrollo de las actividades globales de la institución y que estas puedan concretar dentro del marco de la política fijada por la conducción de la institución.

En cuanto al enfoque utilizado por el equipo de RRHH se tuvo en cuenta lo siguiente:

a) La utilización de una concepción actualizada de las funciones propias de área de RRHH .

En ese sentido la concepción actual de la administración de los Recursos Humanos determina la importancia vital de los mismos como factor crítico y estratégico de una organización inteligente.

b) Otro aspecto considerado fue el de encarar la evaluación desde un enfoque de calidad, previéndose a futuro la implementación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad certificada.

5.3.3. Aspectos metodológicos

En el proceso de recolección de datos se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

El relevamiento de la información primaria se realizó por medio de la observación directa, como así también el aporte de información durante el desarrollo de las reuniones con el equipo sectorial de RRHH y una encuesta suministrada a los integrantes de la DGR, fijándose como punto de partida una muestra al azar de 100 empleados.

Del total de encuestas entregadas solo se devolvieron 67, muestra que de igual

manera resulta representativa ya que la planta de personal cuenta en la actualidad con 294 agentes, distribuidos según su ubicación geográfica en la Casa Central y el Anexo en la Ciudad de Resistencia (no se consideraron en esta encuesta las Receptorías).

La información secundaria se obtuvo mediante el análisis de la normativa referente a la regulación de funciones que compete al área de Recursos Humanos de la DGR. El material citado se refiere a: Manual de Misiones y Funciones Estructura Orgánico-Funcional, Ley 2017 Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial, Ley 2018 Reglamento de la Función del Director, Ley 3521 Régimen de Licencias, Disposición Interna 120 Decreto 199/92 Uso del Horario Flexible, Ley 330 Orgánica. Lectura y análisis del material elaborado por la consultoría denominada "Proyecto: Reforma Integral de la D.G.R." (Año 1997).

5.3.4. Diagnóstico Inicial de Recursos Humanos

5.3.4.1. Aspectos analizados y fuentes de información

- a) Desarrollo de los Recursos Humanos
- b) Políticas de Ingreso, Permanencia y Promoción
- c) Planes de Formación y Capacitación
- d) Planes de Beneficios
- e) Reglamentos

Los procesos mencionados forman parte, dentro del campo de la teoría y de la práctica, de categorías de funciones que se agrupan dentro de un conjunto de actividades en el área de RRHH de acuerdo a determinados criterios.

Por ejemplo, existen organizaciones que poseen una Dirección de Recursos Humanos y luego ésta se divide en otras áreas como ser: Capacitación y Desarrollo; Remuneración; Personal, etc., cuya responsabilidad recae generalmente en una Jefatura.

La conformación de la estructura organizacional (Departamentalización) depende de muchos factores siendo algunos de ellos la naturaleza de la actividad, la magnitud de la organización, el grado de complejidad, factores políticos y de conocimiento.

Teniendo en cuenta el enfoque utilizado para el abordaje del trabajo, definimos las siguientes funciones básicas del área de Recursos Humanos:

Funciones	Subfunciones
Empleo	<ul style="list-style-type: none"> •1 Reclutamiento •2 Selección de personal •3 Inducción, integración •4 Promoción y transferencia •5 Vencimiento de contrato de trabajo
Administración de sueldo	<ul style="list-style-type: none"> •1 Asignación de funciones •2 Control de asistencia •3 Determinación de salario •4 Compensación suplementaria (incentivos y premios) •5 Evaluación del desempeño
Relaciones Internas	<ul style="list-style-type: none"> •1 Comunicación •2 Contratación colectiva •3 Disciplina •4 Motivación del personal •5 Capacitación del personal •6 Desarrollo de los Recursos Humanos
Servicios al personal	<ul style="list-style-type: none"> •1 Seguridad y medicina laboral •2 Protección y vigilancia •3 Servicios generales

5.3.4.2. Fuentes secundarias de datos

Diseño de relevamiento de información:

Aspectos	Fuentes de información
1. Normativa sobre Políticas de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪📁 Datos primarios y secundarios
2. Normativa sobre Selección de Personal – Promoción – Transferencia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪📖 Régimen de Ingreso Ley 2017 – Art. 7º ▪📖 Régimen de Promoción Ley 2018-Directores Art. 5º-6º ▪📖 Traslado-Adscripción Ley 2017-Art. 23-inc. 10-11. ▪📖 Ley 330 – Art. 26- inc.a),c),d): adscripción y transferencia, derecho a Fondo de Estímulo.
3. Existencia de Normas sobre Planes de Capacitación y Desarrollo de Personal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪📁 Ley 2017 – Art. 23 apart. 6º y 7º - Capacitación – Art. 21 inc. 17. ▪📖 Manual de Misiones y Funciones. Dpto. de Secretaría Técnica División Capacitación: Planifica y Organiza Capacitación Anual. ▪📖 Ley 2018 – Art. 8º inc.b).
4. Existencia de Planes sobre Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪📁 2017 – Art. 23º inc. 5;

de Evaluación del Desempeño del Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2018 –Art. 8º inc. f) ▪ 330 – Art. 27º inc.d) Por oposición
5. Existencia de Planes de Beneficios Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2017 –Art. 23º <ul style="list-style-type: none"> inc. 12: subsidio por fallecimiento inc. 13: enfermedad o accidente de trabajo inc.14: traslado por fallecimiento inc. 17; inc 18; inc 19; 23 inc 31, no implementado ▪ 2018 –Art. 8º inc f) remite a 2017, Art 23º
6. Existencia de Políticas de Seguridad e Higiene del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2017 –Art. 23º inc.17: asegura la vida e integridad física. inc.18: salubridad en el lugar de trabajo ▪ 2018 – Art. 8º inc. f) remite ley 2017 Art. 23º
7. Existencia de Normas o Reglamentos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposiciones Internas que regulan Horario Flexible N° 291 ▪ Memorando N° 45 – Registro Entradas-Salidas ▪ Memo y/o Disposiciones transitorias que regulan Franco Comp. Salidas Particulares; ▪ Implementación Tarjeta Magnética: Sólo en Resistencia.
8. Mecanismos de supervisión y control existentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tarjeta de Ingreso-Egreso ▪ Pedidos Licencia (con reposición de horas) ▪ 2017 – Art. 21,2º); 3º); 4º) Anexo Ley 2017 – Régimen Disciplinario. Art.2º: de acuerdo a la gravedad serán Correctivas o Expulsivas
9. Planificación de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2017 – Art. 6º no se designan sin previa vacante y presupuesto. 330.-Art.6º indica mecanismo a utilizar para régimen de ingreso a través de reglamento interno-Incompatibilidades.

Del análisis realizado se concluye que no existe una política de Recursos Humanos definida.

La normativa vigente cubre un amplio espectro sobre los diversos ejes que hacen a la administración del personal, siendo muy pocos los déficit observados a este respecto en cuanto a contenido de la misma; el problema surge, según se pudo advertir, en el nivel de aplicabilidad de las normas, el cual resulta insuficiente para una correcta administración de los Recursos Humanos y los aspectos de su

incumbencia.

5.3.4.3. Fuente primaria de datos: encuestas

Los contenidos fueron seleccionados en función de cinco dimensiones de análisis:

1. Expectativas personales
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación suficientes y adecuadas• Desarrollo de las personas• Compensaciones• Estabilidad laboral• Reconocimientos• Trato equitativo con igualdad de oportunidades• Plan de salud y beneficios sociales• Proceso de selección adecuados
2. Liderazgo y estilo de gestión
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para motivar• Participación del personal• Libertad de expresión• Procesos de fijación de objetivos adecuados• Disponibilidad de medios adecuados para canalizar quejas y sugerencias• Apoyo de iniciativas• Supervisión y control adecuados• Evaluación del desempeño
3. Relaciones Inter.-áreas y personales
<ul style="list-style-type: none">• Ambiente laboral adecuado• Fomento del compañerismo y las buenas relaciones• Relaciones cooperativas o competitivas
4. Características de la función, puesto o tarea en relación a la Calidad
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Trabajo intersectorial o inter-áreas• Comunicaciones efectivas• Exigencias psicológicas en el puesto de trabajo• Grado de autonomía• Seguridad e higiene del puesto de trabajo
5. Aspectos institucionales
<ul style="list-style-type: none">• Medio ambiente de trabajo• Sentido de pertenencia• Imagen institucional• Fomentar involucramiento y compromiso hacia la calidad

La Encuesta tuvo como objetivo determinar el grado de satisfacción, y la percepción por parte del personal de la DGR de algunos aspectos relevantes (estándares) que conforman cuestiones vitales en la administración de Recursos Humanos.

Para facilitar la lectura e interpretación de los estándares, se establecen cinco dimensiones de análisis: Expectativas personales (lo que la gente espera de la institución); Liderazgo y estilo de conducción; Las relaciones interpersonales e inter-áreas; Características de la función, o del puesto de trabajo, y Los aspectos institucionales.

a) Expectativas personales

Con relación a esta dimensión, se observa que de los ocho estándares seleccionados solamente dos de ellos cubren medianamente las expectativas del personal: la estabilidad laboral y los beneficios sociales. En cuanto el resto de las expectativas personales que tienen que ver con la capacitación, la posibilidad de desarrollo planificado, el reconocimiento por parte de la institución, sus compañeros y jefes, el trato equitativo, la igualdad de oportunidades y los procesos de selección y promociones, están muy lejos de lo que los agentes consideran un nivel aceptable.

b) Liderazgo y estilo de gestión

El liderazgo y el estilo de gestión condicionan el éxito de una organización. Es por ello que dentro de los enfoques modernos de administración se les asigna una importancia preponderante. El liderazgo moderno debe estar orientado a generar un clima de confianza, de cooperación, de participación, de involucramiento, de comunicación efectiva, de apoyo al personal para que éste brinde lo mejor de sí a la institución.

En términos generales suele darse una correlación entre satisfacción de las expectativas personales y un liderazgo efectivo. En el caso de la DGR se da una correlación negativa: las expectativas personales en general no satisfechas y un estilo de conducción y liderazgo poco efectivo.

c) Relaciones inter-áreas y personales

El ambiente laboral no es el adecuado, afirma el 73 % de los encuestados. La actitud de colaboración, de compañerismo y buenas relaciones no satisface al 90% de los agentes que contestaron la encuesta, y afirman que el tipo de relaciones

predominante es la relación competitiva

d) Características de las funciones

Pudo observarse que de los siete estándares de calidad seleccionados, uno solo satisface al 59 % del personal; el resto requiere de acciones destinados a modificar la tendencia.

e) Aspectos institucionales

Se considera como fortaleza el sentido de pertenencia del personal hacia la DGR y la imagen positiva que los agentes tienen sobre la institución; como puntos a modificar se plantea la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo y fijar una política, y el compromiso por parte de los directivos de un mayor involucramiento hacia la calidad.

5.3.5. Propuesta de Mejoras

Se considera necesaria la definición de un área que contemple e integre coherentemente las funciones básicas especificadas. El Departamento de Personal tiene que ser reconvertido en una Dirección, a partir de la importancia que se le debe asignar en la práctica a la administración de los Recursos Humanos.

A menudo los directivos suelen afirmar que los Recursos Humanos son el activo más valioso de la Organización, sin embargo la simple observación basta para determinar la carencia de planificaciones adecuadas, ausencia de organización y de planes de formación a corto y mediano plazo, falta de previsión en términos de requerimientos de habilidades y conocimiento del personal por modificaciones organizacionales, tecnológicas y otras demandas del contexto.

Es necesario revertir la actual ausencia de líderes formados capaces de motivar a su personal hacia el cumplimiento de metas exigentes, así como la carencia de evaluaciones periódicas y promociones del personal que tengan que ver con los objetivos y las estrategias de la Institución, entre otras.

5.4. Planta de Personal

5.4.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

1. Relevamiento general de la planta de personal en relación a su estructura, cantidad, situación de revista, funciones desempeñadas, distribución geográfica y por sectores, nivel de instrucción y antigüedad en la Dirección de Rentas y en el cargo.
2. Evaluación de dichos aspectos en relación con las necesidades actuales y futuras de la institución.
3. Conclusiones en relación con las fortalezas y debilidades detectadas.
4. Propuestas de modificaciones para propender a una mejora de la Planta de Personal.

5.4.2. Acciones realizadas

1. Búsqueda y revisión de estudios y trabajos anteriores.
2. Revisión de las variables a evaluar consideradas:
 - Distribución del personal: sectorial.
 - Antigüedad laboral del personal.
 - Nivel de Instrucción.
 - Grupos etáreos: por edad del personal.
 - Cantidad de personal por género.
3. Incorporación de nuevas variables:
 - Situación de revista.
 - Distribución Geográfica.
 - Funciones reales del personal.
 - Antigüedad en el cargo jerárquico que ocupa.
4. Definición de algunas categorías que pueden asumir las variables:
 - Para la variable NIVEL DE INSTRUCCIÓN: se decidió tomar sólo

ESTUDIOS COMPLETOS, excepto ESTUDIOS SECUNDARIOS donde se desagregan en CICLO BASICO COMPLETO e INCOMPLETO y SECUNDARIO COMPLETO.

- Para el caso de SITUACIÓN de REVISTA: se analizó personal de planta permanente, contratos de servicios, adscriptos, pasantes y Planes Jefes y Jefas de Hogar.

5.4.3. Enfoque metodológico

1. La información relevada fue obtenida a través del análisis de la normativa relacionada con promociones, reubicaciones, nombramientos, adscripciones y contrataciones tales como decretos provinciales, resoluciones ministeriales, disposiciones generales y otros.
2. Asimismo la información generada fue cotejada con los legajos individuales del personal y la información proporcionada por el sistema del Departamento Personal. Para casos puntuales, se complemento con entrevistas directas al personal involucrado.
3. La fecha de corte de la información expuesta fue el 30/04/05.
4. Cabe aclarar que no se han incorporado en el análisis de la planta de personal a tres agentes, de los cuales: dos se encuentran con uso de licencia sin goce de haberes y con retención del cargo y el tercero corresponde a un cargo de Dirección con afectación presupuestaría en otra repartición.

5.4.4. Diagnóstico Inicial de Planta de Personal

5.4.4.1. Dotación de personal de la Dirección General de Rentas

La dotación total del personal de la Dirección General de Rentas es de 330 agentes, de los cuales:

1. El 70 % corresponde a agentes de planta permanente.
2. El 3,33 % corresponde a agentes adscriptos a DGR.
3. El 2,73 % corresponde a personas con contrato de servicio.

4. El 21,52 % corresponde a personal contratado bajo el régimen de pasantías (Régimen establecido por Ley N° 4561 y Decreto N° 584/99).
5. El 2,42 % corresponde a personas incorporadas bajo el régimen Plan jefes y jefas de hogar (Decreto Nacional N° 565/2002).

5.4.4.2. Situación de Revista

El análisis se realiza en base a la modalidad en que el personal se relaciona laboralmente con la Administración Pública Provincial.

REVISTA	CANTIDAD
PERSONAL DE PLANTA	231
CONTRATADO DE SERVICIO	9
PERSONAL ADSCRITO	11
PASANTES	71
PLAN JEFES DE HOGAR	8
TOTAL	330

Se denota como fortaleza que el 70 % sobre el total del personal corresponde a la planta permanente. Esto constituye el 92 % si se excluye de dicho total al personal en categoría de pasantes y plan jefes de hogar.

Como debilidad se señala que el número de pasantes que trabaja en la institución constituiría un alto porcentaje (21 %) ya que no existe posibilidad material de su incorporación a la planta permanente; siendo que es un recurso humano de calidad que se está formando y la institución invierte tiempo y recursos en dicha capacitación.

5.4.4.3. Distribución de Personal

Se la realiza en función a la situación de revista del personal al 30/04/2005.

a) Ubicación geográfica (Anexo I)

Se la realiza en base al lugar físico que el personal desarrolla sus tareas en la Provincia del Chaco y Capital Federal:

De acuerdo con la distribución del personal y con la normativa vigente (manual de funciones) se observaría que aquellas receptorías que cuentan con una sola persona a cargo, no podrían desarrollar adecuadamente las funciones asignadas por dicha normativa.

b) Distribución Sectorial del Personal (Anexo II)

La distribución se efectúa en base a la Dirección, Departamento, Áreas, etc. donde efectivamente el personal presta sus servicios.

Del análisis de la información relevada podría surgir la necesidad de realizar un ajuste, el cual se encontraría sujeto al resultado de un relevamiento de tareas y un nuevo manual de misiones y funciones.

c) Ubicación Escalafonaria (Anexo III)

Se la realiza en base a la situación en que cada agente reviste en el Escalafón General de la Provincia (responde a la Estructura de Cargos Presupuestarios) y teniendo en cuenta la Categoría, el Apartado y Grupo.

El ítem OTROS comprende al personal de carácter transitorio.

Surgiría a partir del relevamiento de tareas los ajustes correspondientes de acuerdo a las funciones que cada agente desarrolla.

d) Por Función Real del Personal De Planta Permanente (Anexo IV)

Se relevo de acuerdo a la función real que el personal realiza en la Institución.

Se observan que se han asignado responsabilidades con cargo de Jefatura de Departamento o Asesores a cargo de Áreas, situaciones que deberían normalizarse y asignarse las correspondientes remuneraciones de acuerdo a la función real que el personal lleva a cabo.

5.4.4.4. Antigüedad Laboral del Personal

En base al tiempo que el personal desempeña sus tareas en la Administración Pública y la Dirección General de Rentas.

En antigüedad en la Administración Pública se computa el total de la misma, incluyendo la antigüedad en la DGR.

En cuanto a la edad del personal, la antigüedad laboral, y su relación con aquellos agentes que se jubilarían en un lapso de 5 años debe analizarse en conjunto con el plan de capacitación de la DGR y las alternativas que el mismo iría generando para la creación de un equipo recambio (cuadros de recambio) de agentes que puedan asumir mayores responsabilidades ante requerimientos puntuales. (Anexo IV)

5.4.4.5. Nivel de Instrucción

Se observa que existe un 18 % de personal con calificación profesional universitaria pertinente a los fines específicos de la Dirección (en relación al total de personal que trabaja = 330 personas) lo cual podría mejorarse a los efectos de brindar un mejor servicio.

Lo antes mencionado debería ser articulado con una política de capacitación de Recursos Humanos que contemple una mejora en la retribución ajustada a la capacitación y producción de las personas o áreas. (Anexo VI)

5.4.4.6. Distribución de Profesionales por Áreas

Se observa una aceptable distribución de la actual planta de profesionales. Surgirá del relevamiento de tareas y nuevo manual de Misiones y Funciones, la necesidad de incorporar profesionales o de reestructurar la actual distribución. (Anexo VI)

5.4.4.7. Distribución del Personal por Edad

Centrado el análisis en la edad del personal que se desempeña actualmente se podría mencionar una relación aceptable el poseer un 62 % menor de 45 años, esto se encontrara sujeto al análisis que se realice del personal que en un horizonte de 5 años se encuentre en condiciones de Jubilarse o acogerse al retiro anticipado y de la disposición que exista en cada área de responsabilidad de personal capacitado para asumir nuevas y mayores responsabilidades. (Anexo VIII)

5.4.4.8. Cantidad de Personal por Género

Del análisis de la distribución por género del personal de la Dirección se observa como aceptable ya que se distribuyen casi en partes iguales ambos géneros, lo cual posibilitara una equilibrada distribución de tareas en las diferentes áreas y necesidades que se pudieran presentar. (Anexo XI)

5.4.4.9. Antigüedad en el cargo: Ver Planilla Anexa I

Se expone la información correspondiente a la capacitación 2004/2005 la cual deberá ser analizada por el Equipo Recursos Humanos dentro del marco de capacitación y cotejado con el resultado observado producto de dicho plan.

5.4.4.10. Informe Capacitación 2004-2005: Ver Planilla Anexa II

Se expone la información correspondiente a la capacitación 2004/2005 la cual deberá ser analizada por el Equipo Recursos Humanos dentro del marco de capacitación y cotejado con el resultado observado producto de dicho plan.

5.4.5. Propuesta de Mejoras

De la información relevada surge la necesidad de analizar la implementación de las siguientes acciones.

1. Relevamiento de tareas y funciones.
2. Determinación de perfiles necesarios para cada puesto de trabajo.
3. Elaboración de un nuevo Manual de Misiones y Funciones ajustado al resultado del relevamiento realizado y una proyección de las misiones y funciones actuales que permitan cubrir necesidades que se puedan presentar tanto en un futuro inmediato como de mediano plazo. Se recomienda la cobertura de los cargos de acuerdo a los perfiles determinados.
4. Confección de un nuevo Organigrama ajustado al Manual de Misiones y Funciones elaborado.

5.5. Infraestructura física

5.5.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

1. Definir y obtener las condiciones edilicias necesarias para el desarrollo de la organización teniendo en cuenta la planificación estratégica.
2. Que el edificio, equipos, materiales y tecnología se planifiquen y organicen, en función de las necesidades y expectativas de todos los agentes implicados.
3. Asegurar que el edificio cumpla las necesidades de la institución desarrollando e implementando métodos de mantenimiento y conservación.
4. Proceder al análisis y elaboración de propuestas de mejoras.

5.5.2. Acciones realizadas

1. Evaluación del estado de los componentes y su performance en cuanto a los aspectos tecnológico–constructivos del edificio a partir del relevamiento planimétrico y fotográfico efectuado.
2. Relación entre los organigramas reales y formales de la institución con los organigramas relacionales y funcionales del edificio
3. Estudio de la distribución espacial y funcional considerando áreas públicas, privadas, y técnicas de las mismas.
4. Análisis de relación entre las actividades, (tipos, complejidades, etc.) y las disposiciones de los espacios y su ubicación dentro del edificio.
5. Formulación de posibles “rutas” para la gestión de los trámites de los usuarios, y de los clientes de la DGR.
6. Relevamiento de las opiniones de los clientes de la DGR, tanto internos como externos sobre el impacto que el edificio produce en el desarrollo de las actividades.

5.5.3. Conceptos y Enfoques utilizados para el proceso

La búsqueda de la Calidad en una organización está condicionada por diversos factores mutuamente dependientes entre sí.

Constituyen una compleja trama en la que no es posible considerar por separado los diferentes aspectos que la constituyen. Por ello, si bien en este proyecto, se han establecido temáticas concretas, cada una de ellas debe ser considerada un nodo emisor y receptor de procesos dinámicos que hacen a la organización como un sistema.

Esta es la filosofía del proyecto que plantea como objeto de la autoevaluación:

“El objeto de evaluación será la Dirección General de Rentas, tomando al organismo mismo, en toda su dimensión multirreferencial como objeto de análisis, con el objetivo de proponer una Metodología, un Modelo de evaluación, para ser aplicado en principio, uniformemente en todas las dependencias que la componen, pero que además sirva de referente, de aporte para la construcción de un modelo capaz de ser aplicado en otras reparticiones y organismos de la provincia y de otros estados

provinciales”.

Desde esta perspectiva se ha considerado el aspecto de la Infraestructura, pensándola más como una **interfase** que posibilita o inhibe el desarrollo de actividades, funciones e intercambios, que como un mero objeto físico.

La idea de un esquema Multirreferencial no hace referencia solamente al contraste con actores externos a la institución, sino también a la posibilidad de replicar el criterio al interior de cada uno de los factores que se analizan.

El rubro Infraestructura plantea un análisis desde varias perspectivas, considerando: los aspectos propios de un edificio (emplazamiento, mantenimiento, condiciones edilicias, tecnológicas y de seguridad, etc.), las características espaciales y funcionales que ponen las condiciones de posibilidad para facilitar o dificultar el desarrollo de las actividades, y finalmente el planteo de los diferentes circuitos que se desarrollan en su interior: circuito del personal (cliente interno de la organización) circuito del usuario (cliente externo de la organización).

La calidad en los enfoques, decisiones y resultados del estudio:

1. Calidad significa aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y por tanto le satisfacen. En este sentido la calidad se orienta a los ingresos.
2. Calidad significa ausencia de deficiencias: ausencia de errores que requieran rehacer el trabajo o que resulten en fallos de operación, insatisfacción del cliente, quejas, etc. En este sentido se orienta a los costos.

En el equipo de Infraestructura se recuperan estos conceptos claves referidos a la calidad, destacando la idea de Necesidad-Satisfacción del Cliente (tanto interno como externo) y la presencia o ausencia de deficiencias; en este caso en la resolución de los componentes estructurales y dinámicos que constituyen la interfase infraestructura.

Por lo tanto todos los aspectos, variables y dimensiones seleccionadas para el análisis contemplan esta concepción de base del concepto de Calidad, refiriéndola permanentemente a los grados de satisfacción, necesidad del cliente, sobre la base de las deficiencias o eficiencias que la infraestructura plantea.

5.5.4. Aspectos metodológicos

El encuadre, análisis y evaluación del rubro infraestructura se organiza a partir de tres ejes fundamentales:

1. El edificio como objeto físico construido, en el que se analizarán sus componentes desde perspectivas especiales y globales, consignando el grado de conservación, mantenimiento, performance, etc. (lógicas situacional y Tecnológico-Constructivas).
2. El circuito del personal, en el que se analizarán las actividades que desarrollan los empleados, los grados de posibilidad y flexibilidad que aporta el edificio, las lógicas relacionales y funcionales (lógicas Relacionales-Funcionales-Estético-Expresivas).
3. El circuito del usuario, en el que se analizarán los recorridos y actividades que realiza un "cliente" de la DGR: las posibilidades que le brindan las instalaciones, el grado de confort, los dispositivos pensados para la atención, las características de los espacios que los contienen etc., (lógica del usuario).

5.5.5. Diagnóstico Inicial de Infraestructura

a) Aspectos Físicos relevados

La DGR posee como edificio principal el que está ubicado en Av. 9 de Julio 440, de su propiedad, y otro en calle Pellegrini 23 que es alquilado; ambos en la ciudad de Resistencia. En el interior de la provincia del Chaco existen receptorías en locales alquilados y municipios.

1. El inmueble de la Av. 9 de Julio (principal), es un galpón que data del año 1970, en un lote de 20 x 60m entre medianeras.
2. Está emplazado en el microcentro de la ciudad de Resistencia, sobre una de las cuatro avenidas ejes de la ciudad.
3. Cuenta con transporte público de pasajeros de diferentes líneas y frecuencias.
4. En su identificación, el edificio de la Av. 9 de Julio, se confunde con sus

linderos.

5. El edificio no cuenta con estacionamiento propio, ni lugar adecuado para guardar moto vehículos y bicicletas.
6. La fachada de blindex, cuenta con una puerta de acceso principal de vidrio de dos hojas de accionamiento manual.
7. Las condiciones de ingreso se ven obstaculizadas peatonal y visualmente, por encontrarse frente a la puerta principal un puesto de ventas de revistas y periódicos; sumado a la existencia de un árbol de gran porte que no cuenta con el mantenimiento adecuado. Los accesos a discapacitados no están presentes, al igual que la señalización.
8. Existe un acceso de personal, en cuyo hall una escalera comunica con un entepiso superior apoyado al frente del edificio, donde se encuentran los despachos del sector directivo.
9. Al interior, se observa una estructura independiente, de columnas y vigas de HºAº con un entepiso, ubicada en forma central y apoyada en su medianera sur (semiperímetro libre). La única circulación vertical se materializa con una escalera sobre el hall de acceso (sector norte).
10. La distribución espacial de áreas de la DGR no está resuelta en relación a las necesidades de funcionamiento de la atención del usuario y del desempeño de su personal.
11. Los circuitos de informes y trámites en algunos casos se indican informalmente, y en otros casos no existen. Cuestión que aporta a la confusión del usuario que no sabe a dónde debe dirigirse, de acuerdo al trámite que debe realizar.
12. No existen salidas de emergencias, ni escaleras exteriores; tampoco se ha observado extinguidores de fuego reglamentarios, ni otras medidas de seguridad.
13. La cubierta es de chapa de zinc, y el cielorraso de placas de yeso. Ambas se encuentran sin mantenimiento. En varios lugares se han observado importantes filtraciones de agua, que ha obligado a la desocupación en forma permanente del sector.

14. Los muros están revocados y pintados. La pintura del edificio se encuentra en general deteriorada, sin mantenimiento tanto la exterior como la interior.
15. Existen divisorios interiores de madera y vidrio, que se adaptaron a las necesidades funcionales de la institución y su personal. Estos han sido armados y reciclados con el tiempo. Se encuentran armados formando un pasillo central que conecta los dos cuerpos de oficinas. Los divisorios se encuentra en algunos sectores tapizados de afiches, mensajes, informativos, impidiendo la visión.
16. Los solados se relevan en diferentes tipos y calidades. Se observan paños de granito, cerámico y alisados de cemento.
17. La fachada principal por encontrarse totalmente vidriada, se convierte en la única fuente de luz natural del edificio. Su construcción, entre medianeras no permite otros aventanamientos. Por tanto el resto del mismo requiere de iluminación artificial.
18. La ventilación natural del edificio, no es la suficiente. Por cuanto se requiere de un sistema de refrigeración con el apoyo de ventiladores de techo y de pie.
19. Las instalaciones eléctricas también han sufrido transformaciones con el tiempo y exigencias de incorporar equipamiento que no fue previsto originariamente. Tal es el caso del equipamiento informático utilizado actualmente, que provoca la instalación de cables de red, en forma provisoria, y expuesta peligrosamente tanto para el agente, como para el usuario.
20. Las instalaciones sanitarias, a través del tiempo, han quedado obsoletas e insuficientes en relación al número de empleados existentes en la actualidad; agravado por la ubicación inadecuada para su uso.
21. No cuenta con una sala de reuniones, biblioteca, ni lugar de archivos específico.
22. El mobiliario existente está compuesto por la sumatoria de escritorios y mesas de madera y/o metal, sillas, estantes, armarios de madera y/o metal, que en muchos casos deben ser compartidos entre el personal.
23. La organización, higiene y salubridad del edificio en general, se observa como insuficiente así como su mantenimiento.

24. Se contó con un plano general de la planta escala 1:100, que contiene: Planta Baja, Planta Alta, un Corte, e identificación de las áreas y departamentos de la institución. El mismo data del año 1991. Según el relevamiento realizado, no responde a la distribución actual en cuanto a tabiquerías y áreas de distribución de las oficinas.

25. No se registró documentación técnica aprobada oficialmente que avale medidas de seguridad. Tampoco planos de instalaciones eléctricas, sanitarias, red informática, telefonía; anteriores o actualizados.

b) Las lógicas analizadas

Una vez considerados y analizados los aspectos físicos del edificio, se definen ahora tres lógicas de análisis de la infraestructura como una interfase entre aspectos humanos y espaciales:

1. Las lógicas situacionales manifiestan el modo en que se produce la ocupación del espacio, poniendo en evidencia posibles inadecuaciones objetivas entre actividades, personal, dimensiones de los espacios, relaciones entre superficies de uso.
2. Las lógicas relacionales miden la coherencia en las conexiones entre áreas y paquetes funcionales, analizando la coherencia entre circuitos públicos y privados, conectividad de zonas afines, jerarquías en el tratamiento de los diferentes espacios, y la relación entre los organigramas funcionales e institucionales.
3. Las lógicas espaciales ponen el acento en el grado de confort, comodidad, satisfacción de los usuarios, constituyendo un aspecto especialmente condicionado por la dimensión subjetiva del usuario.

Estas tres lógicas de análisis permiten aportar conclusiones valiosas debido a su planteo multirreferenciado y concurrente, enfocando los problemas del diseño de la infraestructura física desde diferentes perspectivas: Objetivas (técnicas, proyectuales) y Subjetivas (valoraciones, opiniones).

5.5.5.1. Lógicas Situacionales

a) Factor de ocupación del espacio

1. Superficie total de edificio: s/ Planos – relevamiento: 2.030m².
2. Superficie espacial (Incluidos circulaciones y espacios no utilizables) s/ Planos - relevamiento: 1.780 m².
3. Superficie espacio útil interior s/ planos – relevamiento: 1.150m².
4. Superficie General Área de Atención al público (considerando la sup. en PB. por su mayor incidencia: 442m².
5. Superficie útil Área de Atención al público en PB.: 370m².
6. Factor de Ocupación sup. Útil / sup. Edificio [1]: 0,56.
7. Factor de Ocupación sup. Útil / sup. Espacial [2]: 0,64.
8. Incidencia Área útil de atención al Público en PB. sobre total de superficie del Edificio: 18% (se incluyen: Dir. Tributos, Dir. Recaudaciones y Procesamiento, Mesa de Entradas y Salidas, Libre Deuda y Cajas)

b) Cantidad de m² por persona - Diferencias entre diferentes dependencias (jefaturas, divisiones o departamentos y atención al público)

1. Según la superficie total del edificio: 7m²/persona (promedio).
2. Según la superficie Espacial: 6m²/persona (promedio).
3. Según la Superficie útil interior: 5m²/persona (promedio).
4. En el área de Atención al Público en Planta Baja (Considerando: Dir. Tributos, Dir. Recaudaciones y Procesamiento, Mesa de Entradas y Salidas, Libre Deuda y Cajas): 4,4m²/persona (promedio)

5.5.5.2. Lógicas Relacionales

1. Relación entre Espacios públicos y privados – paquetes funcionales (inadecuación s/ encuestas)
2. El sector en el que se producen la mayor afluencia de usuarios de la DGR ocupa:
 - a) Menos del 30% de empleados.
 - b) Solo el 19% de la superficie del edificio.

- c) El 30% de la superficie espacial útil del edificio.
- 3. La relación entre espacios de uso atención - público y privados:
 - a. En espacios de atención al público: 19%.
 - b. En espacios de uso privado y semi – privado: 38%.
 - c. En superficie muerta (circulaciones, doble altura, muros): 43%.
- 4. Un 38.3% de agentes encuestados destacan la falta de comodidad y funcionalidad. Teniendo en cuenta que se ha relevado también las receptorías del interior, es un fuerte indicador.
- 5. Un 56.7% de agentes, expresan que el estado del edificio afecta la atención al público, que el edificio no sea funcional, su incomodidad, la falta de higiene, el mal aspecto en general. Alrededor del 14% no sabe no contesta.

b) Áreas.

- 1. Conectividad entre áreas: **Baja**. La conectividad entre áreas se ve disminuida por: a) diferentes modalidades de conexión, b) diferentes niveles; c) diferentes tipos de accesos; d) diferentes distribuciones funcionales mezcladas.
- 2. Accesibilidad a las distintas dependencias de la DGR s/ criterios de uso y propósito: **Inadecuada**. Los modos de acceso a cada una de las áreas o sectores en los que se organiza la DGR no han sido resueltos según un criterio de uso del edificio, o según los propósitos de sus usuarios: personal, cliente externo; usuario eventual; visitante VIP; etc.
- 3. Jerarquías en la distribución espacial. **Sin jerarquía de áreas**. Las diferentes áreas de la DGR presentan un nivel similar de tratamiento en los paramentos, los solados, las carpinterías, los sistemas de iluminación, los tratamientos estéticos.

c) Zonificación - Organigrama. Relaciones entre niveles de organigramas (Institucional – edificio).

- 1. Organigrama funcional. **Inadecuado**. El organigrama funcional del edificio DGR presenta falencias propias de su escasa planificación. Se advierte

deficiencias producto de su dependencia del Organigrama Institucional, copiando en el espacio relaciones propias de la trama jerárquica poco adecuada a las diferentes tipologías de actividades y funciones que se desarrollan en el edificio.

2. Zonificación. **Confusa**. La mezcla de funciones y categorías no permite organizar recorridos claros entre sectores, produciéndose una trama confusa de actividades entre áreas de diferente función y complejidad.

5.5.5.5. Lógicas del Espacio - Usuario

a) Funcionalidad.

1. Relación Actividades-Espacios: **Poco Satisfactoria**. Las relaciones entre las actividades que se desarrollan en las diferentes secciones de la DGR son vistas por sus empleados como insatisfactorias, al carecer de las propiedades básicas de confortabilidad, comodidad, localización, dimensionamiento, seguridad.
2. Distribución espacial: **Mala**. De acuerdo con las opiniones de los propios actores de la DGR, las áreas de trabajo no están convenientemente distribuidas, lo que confirma los análisis efectuados más arriba, desde el punto de vista específicamente técnico. Según encuesta, el 59.8% considera que las áreas no están bien distribuidas.
3. La encuesta registra un 65.5% de empleados que consideran que el edificio dificulta su trabajo diario. Un 57% de la misma, expresa la No Funcionalidad del edificio.

b) Espacios, Lugares, descripciones.

1. Concepto de Calidad del edificio: los encuestados entienden a la calidad como la situación de comodidad, confortabilidad, especialidad, limpieza, refrigeración, higiene, sin ruidos en un 78%. Seguridad en un 39.8%.
2. Calidad del edificio: **Negativa**. Un 54.4%, cambiaría en la DGR, la infuncionalidad, el discomfort, lo antihigiénico.
3. Acceso al Edificio: **Inadecuado**. El acceso al edificio no plantea jerarquías ni resoluciones diferentes para los clientes externos o los empleados. El 77% de

encuestados, considera la necesidad de un acceso exclusivo para los agentes.

4. Señalización: **Inexistente**. La calidad de los espacios se ve seriamente afectada por la inexistencia de señalización adecuada. Esto genera dificultades en la ubicación y en la orientación de los usuarios, que ingresan al edificio sin la posibilidad de una derivación conveniente. Un 78.4% de agentes encuestados, manifiesta la falta de señalización interna.
5. Higiene. **Negativa**. El 76.5% de los agentes, expresan su disconformidad con el servicio de limpieza. Sólo un 16.7% su conformidad.
6. Contribución de los aspectos funcionales – espaciales para el logro de la calidad: **Negativa**. Los empleados de la DGR opinan en una gran mayoría que las características de los espacios son contrarios a la idea de un lugar de calidad (deberían ser cómodos, amplios, limpios, en un 78.00%). Inhibiendo incluso el desarrollo eficiente de las tareas (65.50%). El único factor facilitador es la buena ubicación que posee el emplazamiento del edificio (44.30%, accede con transporte público de pasajeros; un 29,2% en automóvil propio; 11,7% en bicicleta).
7. Satisfacción del Cliente interno-externo: **Baja**. La mayoría de los empleados de Rentas considera que el edificio (65.50%) es uno de los factores más importantes (junto con la atención al cliente) que impiden la posibilidad del logro de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo. La relación entre atención al público y calidad edilicia muestra la relación intrínseca entre el edificio y la posibilidad de atención, tan importante como la formación de los perfiles de RRHH. Mejor equipamiento, mejor atención humana y mejores condiciones edilicias (funcionalidad, confort, estética, etc.).
8. Imagen del edificio: los agentes marcan en la encuesta una elevada percepción de cómo les gustaría que fuera su edificio DGR. Funcional, cómodo, limpio, higiénico: 51,1%; Buen aspecto general, Buena Imagen, Estético: 17,0%; Señalizado: 12,5%; Reclaman Buenas Relaciones Interpersonales: 8,0%; Seguro: 8,7%. No Corresponde: 21,2% y No Contesta: 13,6%.

5.5.5.4. Tabla – Matriz Síntesis

	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	
EDIFICIO DGR	LÓGICA	a) Sup.Total Edificio	2.030 m2	
	SITUACIONAL	b) Sup. Espacial	1.780 m2	
		c) Sup. Esp útil Interior	1.150 m2	
	Factor Ocupación Espacio	d) Sup. At. Al Público	442,0 m2	
		e) Factor Ocupación 1	370,0 m2	
		f) Factor Ocupación 2	056	
		g) Incidencia Área At. Público en P.B.	064 18 %	
		Relación M2-Persona	a) s/Sup. Total Edificio	7 m2/persona [prom.]
			b) s/ Sup. Espacial	6 m2/persona [prom.]
	c) s/ Sup. Útil Interior		5 m2/persona [prom.]	
d) en Área At. Público P.Baja	4,4m2/persona [prom]			
ÁREAS Y PAQUETES FUNCIONALES	LÓGICA		< a 30% de empleados	
	RELACIONAL	a) Sector At. Al Público	19% s/ Sup.del edificio 30% s/ Sup. Esp. Útil	
		b) Rel. Esp. Atención Público Privado	19% Esp. P/At. Público 38% Esp. Uso Priv-Semi-Privado 43% Sup. No-Útil	
	Paquetes funcionales			
	Relaciones espaciales	a) Conectividad Áreas		Baja
		b) Accesibilidad Áreas		Inadecuada
c) Jerarquías Espaciales			Sin Jerarquía de Áreas	
Zonificación – Organigrama	a) Organigrama Funcional (Rel.c/Org.Institucional)		Inadecuado	
	b) Zonificación		Confusa	
CLIENTE INTERNO DGR (Empleado)	LÓGICA ESPACIAL (usuario)	a) Actividad - Espacio)	Poco Satisfactoria	
		Distribución espacial	Mala	
	Funcionalidad			Inexistente
				Inadecuado
	Espacios - Lugares	a) Señalización		Inadecuado
		b) Acceso Edificio		Negativa
		c) Calidad		Baja
		d) Satisfacción cliente		

5.5.5.5. Aspectos problemáticos

1. Sobre el emplazamiento e imagen externa del edificio.

2. Sobre la materialización constructiva del Edificio.
3. Sobre la funcionalidad del edificio.
4. Sobre la existencia de deficiencias tanto en aspectos estructurales (estáticos) como dinámicos (procesos).
5. Sobre la manera en que satisface – o no - las necesidades del Cliente (tanto interno como externo).

a) Sobre el emplazamiento e imagen externa del edificio

La ubicación del edificio principal de la Dirección General de Rentas, cito en Av. 9 de julio 440, se encuentra bien emplazado. Al hallarse dentro del casco céntrico de la ciudad; con servicios de transporte público de pasajeros, favorece tanto a los agentes de la institución como al contribuyente, que por medios vehiculares privados o públicos logran buen acceso al mismo.

El edificio, a través de su fachada, no marca su identidad. Mostrando en la actualidad una imagen institucional desdibujada. Además el ingreso debería encontrarse libre de obstáculos visuales, en función de mejorar su reconocimiento en forma rápida.

b) Sobre la materialización constructiva del Edificio

Como inconveniente se detecta la carencia de estacionamiento propio, para automotores particulares, motos y bicicletas; tanto para quien desempeña funciones, como para el contribuyente.

En la entrada principal, se detectan barreras arquitectónicas, por la falta de rampas para discapacitados; la diferenciación entre la fachada vidriada y la puerta principal, la escasa cartelería y correcta señalización general, que contribuyen a la desorientación del usuario de la institución.

Esta puerta vidriada por sus características se puede transformar dada la gran cantidad de personas que concurren diariamente (aproximadamente 500) en una trampa ante una emergencia. Esto se ve agravado por la falta de salidas de emergencias adecuada al volumen de tránsito del edificio.

Al no existir un hall de acceso, se ingresa directamente a la zona de atención al público donde el ruido exterior de la calle con su tránsito, colabora con la falta de

confort necesario para el desarrollo óptimo de las tareas propias de la institución.

Los días de vencimientos específicos, el público debe permanecer en filas que frecuentemente se desarrollan en la vereda, expuestos a las inclemencias del tiempo (altas y bajas temperaturas, precipitaciones, vientos).

Los pisos al ser de diferentes terminaciones y calidades, impiden su correcta limpieza, contribuyendo a la falta de higiene general y al mal aspecto.

Como la iluminación y ventilación son artificiales, los cableados necesarios se encuentran a la vista, al paso, sobre los muebles, sobre los tabiques, generando entorpecimiento de las actividades, peligro a las personas e impacto visual negativo.

El mobiliario, está desarticulado en los espacios de trabajo, en muchos casos en mal estado de conservación, insuficientes y los escritorios cumpliendo funciones de archivos o estantes.

c) Sobre la funcionalidad del edificio

Con respecto a los usuarios y la distribución espacial de las oficinas, es frecuente que el contribuyente que deba realizar un trámite, circule por las distintas áreas de trabajo, entremezclándose con los agentes de la institución, provocando molestias en el desempeño de las tareas, afectando el buen rendimiento de los mismos. Asimismo, las áreas de trabajo por ser muy pequeñas en relación al número de personas involucradas, están abarrotadas de muebles, dejando muy poco espacio para la circulación, para la privacidad con la que cada empleado debe atender al contribuyente, y creando un clima de hacinamiento inapropiado para el óptimo funcionamiento de la institución.

A lo anteriormente expuesto, el estado y disposición de la tabiquería, también contribuye al aspecto desordenado del ambiente, dando mala imagen visual.

El análisis sobre las tres lógicas seleccionadas (Situacional – Relacional – Espacial) expone claramente un conflicto entre los componentes esenciales de un edificio:

1. Las necesidades y expectativas del empleado, del cliente externo y de la Institución.
2. Las actividades que se producen en los diferentes ámbitos de trabajo, ligadas a sus equipamientos complementarios.

3. Los soportes espaciales adaptados para el cumplimiento de los objetivos de la tarea y la consecuente satisfacción de los agentes involucrados en ella, debiendo satisfacer expectativas diferentes como la de los empleados, los clientes, la institución, la comunidad, etc.

Los espacios de un edificio, son más que una combinación de límites físicos, definen instancias posibilitadoras, facilitadoras, obstaculizadoras o inhibidoras de las acciones humanas que contienen.

El descuido sobre estos aspectos en los que se sintetizan las dimensiones técnicas de las lógicas constructivas y proyectuales y valoraciones de los propios usuarios en aspectos tales como el confort y la comodidad, producen un efecto negativo en la búsqueda y pretensión de la calidad institucional.

- d) Sobre la existencia de deficiencias tanto en aspectos estructurales (estáticos) como dinámicos (procesos)

Desde el Punto de vista estructural (estático), una rápida recuperación de los indicadores analizados más arriba muestra un edificio:

1. Desorganizado, desprolijo, y falta de higiene.
2. Poca iluminación y ventilación.
3. Descompensado en la distribución de la superficie, sobretodo en áreas sensibles a la función de base como es la atención al público.
4. Con una inadecuada accesibilidad y conectividad entre sus áreas de trabajo, y con espacios escasamente tratados, en cuanto a jerarquía y a identidad; agravados por una confusa zonificación de sus paquetes funcionales.
5. Pobrementemente trabajado desde el punto de vista estético – expresivo, lo que produce sensaciones y percepciones negativas al momento de realizar valoraciones y ponderaciones subjetivas sobre su calidad, tanto desde la óptica de los empleados como de los usuarios de la DGR.

Desde el punto de vista dinámico (procesos):

1. El edificio de la DGR no debe ser considerado exclusivamente como un objeto físico concebido y construido ex ante, sino como una hipótesis de funcionamiento complejo en permanente aplicación, revisión y adaptación.

3. Los soportes espaciales adaptados para el cumplimiento de los objetivos de la tarea y la consecuente satisfacción de los agentes involucrados en ella, debiendo satisfacer expectativas diferentes como la de los empleados, los clientes, la institución, la comunidad, etc.

Los espacios de un edificio, son más que una combinación de límites físicos, definen instancias posibilitadoras, facilitadoras, obstaculizadoras o inhibidoras de las acciones humanas que contienen.

El descuido sobre estos aspectos en los que se sintetizan las dimensiones técnicas de las lógicas constructivas y proyectuales y valoraciones de los propios usuarios en aspectos tales como el confort y la comodidad, producen un efecto negativo en la búsqueda y pretensión de la calidad institucional.

- d) Sobre la existencia de deficiencias tanto en aspectos estructurales (estáticos) como dinámicos (procesos)

Desde el Punto de vista estructural (estático), una rápida recuperación de los indicadores analizados más arriba muestra un edificio:

1. Desorganizado, desprolijo, y falta de higiene.
2. Poca iluminación y ventilación.
3. Descompensado en la distribución de la superficie, sobretodo en áreas sensibles a la función de base como es la atención al público.
4. Con una inadecuada accesibilidad y conectividad entre sus áreas de trabajo, y con espacios escasamente tratados, en cuanto a jerarquía y a identidad; agravados por una confusa zonificación de sus paquetes funcionales.
5. Pobrementemente trabajado desde el punto de vista estético – expresivo, lo que produce sensaciones y percepciones negativas al momento de realizar valoraciones y ponderaciones subjetivas sobre su calidad, tanto desde la óptica de los empleados como de los usuarios de la DGR.

Desde el punto de vista dinámico (procesos):

1. El edificio de la DGR no debe ser considerado exclusivamente como un objeto físico concebido y construido ex ante, sino como una hipótesis de funcionamiento complejo en permanente aplicación, revisión y adaptación.

3. Los soportes espaciales adaptados para el cumplimiento de los objetivos de la tarea y la consecuente satisfacción de los agentes involucrados en ella, debiendo satisfacer expectativas diferentes como la de los empleados, los clientes, la institución, la comunidad, etc.

Los espacios de un edificio, son más que una combinación de límites físicos, definen instancias posibilitadoras, facilitadoras, obstaculizadoras o inhibidoras de las acciones humanas que contienen.

El descuido sobre estos aspectos en los que se sintetizan las dimensiones técnicas de las lógicas constructivas y proyectuales y valoraciones de los propios usuarios en aspectos tales como el confort y la comodidad, producen un efecto negativo en la búsqueda y pretensión de la calidad institucional.

- d) Sobre la existencia de deficiencias tanto en aspectos estructurales (estáticos) como dinámicos (procesos)

Desde el Punto de vista estructural (estático), una rápida recuperación de los indicadores analizados más arriba muestra un edificio:

1. Desorganizado, desprolijo, y falta de higiene.
2. Poca iluminación y ventilación.
3. Descompensado en la distribución de la superficie, sobretodo en áreas sensibles a la función de base como es la atención al público.
4. Con una inadecuada accesibilidad y conectividad entre sus áreas de trabajo, y con espacios escasamente tratados, en cuanto a jerarquía y a identidad; agravados por una confusa zonificación de sus paquetes funcionales.
5. Pobrementemente trabajado desde el punto de vista estético – expresivo, lo que produce sensaciones y percepciones negativas al momento de realizar valoraciones y ponderaciones subjetivas sobre su calidad, tanto desde la óptica de los empleados como de los usuarios de la DGR.

Desde el punto de vista dinámico (procesos):

1. El edificio de la DGR no debe ser considerado exclusivamente como un objeto físico concebido y construido ex ante, sino como una hipótesis de funcionamiento complejo en permanente aplicación, revisión y adaptación.

16. Se debería contemplar la construcción de un manual de uso y mantenimiento, que podría ser pensado como un acompañamiento constante a la infraestructura física para prevenir patologías y optimizar el funcionamiento de las instalaciones.
17. La mirada estratégica también llega –o debería llegar a la “infraestructura” ya que no es un aspecto secundario, sino –y precisamente– el escenario en el que se juegan la dinámica institucional y los procesos de interacción entre los diferentes actores de su trama.
18. El edificio por ser de carácter público, debe concebirse entonces desde los complejos requerimientos particulares de la DGR, resolviéndolos en función de su correcto desarrollo.
19. El edificio debe cumplir física, funcional y estéticamente, con las necesidades y expectativas de los agentes involucrados.
20. Las decisiones en materia de sistemas tecnológicos-constructivos, deberían estar acorde a las posibilidades reales del contexto regional.
21. Se debe asegurar el correcto mantenimiento y conservación de todos y cada uno de los componentes: estructura, cubierta, paramentos verticales, solados, instalaciones (eléctrica, sanitaria, informática, de refrigeración, etc.), en procura del buen y permanente estado general.
22. Se deberá disponer de un plan de seguridad para el edificio, diseñado en forma integral y para cada uno de sus componentes.
23. En el desarrollo del sistema, deberá ser tenido especialmente en cuenta el impacto producido sobre los actores, a través de su uso.

5.6. Equipamiento

5.6.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

1. Determinación de la situación del equipamiento informático y de comunicaciones disponible en DGR.
2. Relevamiento de los sistemas de información y del grado de informatización de los distintos procesos de DGR.

3. Determinación de la disponibilidad y calidad de la información para el apoyo a las tareas operativas, gerenciales y estratégicas.
4. Aporte de soluciones de implementaciones viables en el corto plazo, con el objeto de mejorar instalaciones, procedimientos, disponibilidad de información, etc.

5.6.2. Acciones realizadas

1. Se estudió el proyecto de autoevaluación institucional y se realizó la búsqueda de información adicional relacionada con las organizaciones de recaudación de tributos.
2. Se revisaron las variables de análisis definidas en el proyecto y se las consideró a la luz de los conceptos asociados con la gestión de la calidad.
3. Se realizaron entrevistas a la responsable de los sistemas informáticos de la DGR para obtener una aproximación del estado de los sistemas y del equipamiento informático y de comunicaciones de la DGR.
4. Se definieron, en forma conjunta con los pares DGR, los objetivos específicos de la auto evaluación.
5. Se establecieron los mecanismos para la obtención de la información necesaria para cumplir los objetivos previstos.
6. Se realizaron los relevamientos previstos obteniéndose información sobre el equipamiento informático y de comunicaciones, los sistemas informáticos existentes, los principales procesos de la organización, etc.
7. Se definieron los puntos significativos para la comisión de Equipamiento que se incluirían en la Encuesta General realizada a todo el personal de la DGR.
8. Se realizaron encuestas a los directores de área (en forma parcial, no se tiene una encuesta de todos los directores).
9. Se recopiló toda la información obtenida a través de las entrevistas, los datos de la Encuesta General, los datos de la encuesta a los directores, las planillas sobre relevamiento de hardware y software disponible.
10. Se realizó el análisis de la información para obtener un diagnóstico de la situación respecto de las variables consideradas.

11. Se elaboraron propuestas para la implementación de mejoras.

5.6.3. Conceptos y Enfoques utilizados para el proceso

Para el tratamiento de las variables más significativas propuestas como objeto de estudio en esta comisión, se han tenido en cuenta los siguientes conceptos, relacionados con la calidad.

1. **Enfoque sistémico:** Visualizar la organización como un todo formado por partes que interactúan entre sí para lograr sus fines. En este sentido, se buscó tener una visión general de las actividades que la organización realiza, entendiendo que la función Informática es transversal a las distintas áreas funcionales de la misma y constituye el servicio de apoyo a estas actividades.
2. **Enfoque a los procesos:** Una organización no puede analizarse en compartimientos estancos, es necesario identificar y apoyar la realización de los procesos en términos de eficiencia.
3. **Enfoque al cliente:** Una organización responsable de la recaudación tributaria, más que ninguna otra, debe transformar al usuario en cliente. Lograr la satisfacción del cliente en términos de una mejor calidad en la atención y el servicio, evitando trámites excesivamente burocráticos, lentos e inseguros, redundarán si dudas en el incremento del cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
4. **Mejora continua:** Para lograr una mejora significativa en la calidad del servicio brindado a la sociedad, es indispensable que la capacitación sea un aspecto valorado y formalizado en la institución.
5. **La toma de decisiones basadas en hechos:** Considerar a la información como capital intangible de la organización, con la calidad requerida para el apoyo de las decisiones y el seguimiento y monitoreo constante de los principales indicadores de la gestión.
6. **Participación del personal:** Un aspecto importante para el éxito de la implementación de estrategias superadoras, está dado por la activa participación del personal, a través de la capacitación, la motivación y el compromiso de las personas desde sus distintos puestos y responsabilidades.

5.6.4. Redefinición de los estándares de calidad

a) Respecto de la información:

1. Debe estar disponible para la toma de decisiones en forma fácilmente accesible, segura, coherente, integrada y actualizada, para todos los niveles de la organización: operativos, intermedios y gerenciales.
2. Deben implementarse mecanismos que aseguren el acceso controlado, la confidencialidad y la protección de los datos almacenados en los medios electrónicos.

b) Respecto de la informatización:

1. Asegurar la automatización de los procesos de la organización, para incrementar la seguridad y agilidad de los mismos.
2. Orientar los servicios informáticos hacia el acceso de la mayor información posible y gestión de procesos por parte del usuario en forma autónoma: promover e implementar servicios de atención al cliente vía Internet.

c) Respecto de la implementación de la función Informática en la organización

Asegurar el desarrollo y mantenimiento de la función Informática con el máximo de eficiencia y eficacia, basado en el posicionamiento organizacional acorde a sus funciones, a la capacitación continua del personal y a la actualización permanente de los equipos y sistemas utilizados.

5.6.5. Aspectos metodológicos

Para cumplir con los objetivos propuestos, la metodología definida al interior de la comisión de Equipamiento consistió en tres etapas que se describen a continuación:

1. **Definición de aspectos concretos a relevar:** Por sus características particulares, las funciones relacionadas con la informatización son muy amplias y complejas, dado que para el éxito de las mismas intervienen personas, máquinas, programas, procedimientos, normativas, políticas de capacitación, cuestiones presupuestarias, etc. Ante esta situación, se buscó enfocar el análisis en la disponibilidad y calidad de la información, más que en el análisis minucioso, a modo de evaluación, de cada uno de los factores que intervienen en la generación de la información. Utilizando un criterio clínico,

se buscó obtener la cantidad de información suficiente para realizar un diagnóstico y propuestas viables de mejoramiento.

2. **Determinación de responsabilidades en la comisión:** Se acordó que los pares UNNE, realicen el diseño de los instrumentos de recolección de datos, la documentación de las actividades realizadas y el aporte de información técnica pertinente en las distintas etapas del proceso, basados en los estándares de calidad definidos en cada caso. Los integrantes DGR, a su vez, implementan las acciones requeridas para la obtención de la información necesaria para el diagnóstico.
3. **Definición de propuestas de mejoras:** Con el doble objetivo de, por un lado, lograr la obtención de información que apoye en forma eficiente a los procesos de la organización y a la toma de decisiones operativas, gerenciales y estratégicas, y por otro lado, lograr la valorización de la función Informática en la organización con sus requerimientos específicos: inversión en hardware, software y capacitación.

5.6.6. Diagnóstico Inicial de Equipamiento

Para la realización del presente diagnóstico se tuvo en cuenta la información recabada en las entrevistas a actores claves de la organización, los resultados de la encuesta general, la información resultante del relevamiento de equipos y programas, documentación interna de DGR y lo observado en forma directa.

a) Situación organizacional de la función Informática

Actualmente, en DGR no existe formalmente un área específica de Sistemas. El departamento Organización y Métodos, dependiente de la Dirección de Asuntos Técnicos asume esta función, tal como se muestra en el Organigrama en el Anexo Equipamiento-E1.

El personal de planta destinado a esta responsabilidad, esta compuesto por 3 (tres) profesionales, de los cuales, sólo una, la responsable del departamento, posee título universitario de grado de la disciplina Informática.

El departamento cuenta, además, con 1 (un) personal contratado y 4 (cuatro) pasantes. Estos últimos, estudiantes de carreras informáticas, cumplen funciones de "help desk", es decir, realizan la asistencia técnica del equipamiento informático. En

algunos casos, colaboran también con el mantenimiento y/o desarrollo de los sistemas propios de la DGR.

Respecto de la incorporación de pasantes para el desarrollo de sistemas, constituye una debilidad en el sentido de que el pasante requiere de todo un proceso de capacitación y ambientación al área, esfuerzo que luego no se ve compensado en los resultados, dado que cuando está en condiciones de realizar aportes significativos, tiene que irse. Por disposiciones internas, los pasantes pueden permanecer como tal hasta un máximo de 2 años y no pueden ser reincorporados luego de ese lapso de tiempo.

b) Características del servicio informático

La mayor parte del servicio informático de la DGR es realizada por ECOM CHACO SA (empresa de servicios informáticos con participación estatal) mediante un convenio de prestación de servicios informáticos y de comunicación, suscripto entre ambas partes. En este convenio, la empresa se compromete a prestar los servicios en la modalidad "llave en mano", esto quiere decir, que se compromete al desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas de información ajustados a las necesidades planteadas por DGR, que se entregan configurados y "listos para usar". Todos los sistemas desarrollados e implementados, especificaciones y componentes de los mismos son propiedad de ECOM.

El convenio también fija los términos y condiciones para la facturación mensual, en función a las tareas de mantenimiento de las aplicaciones, mantenimiento de los enlaces de comunicación y alquiler de los equipos informáticos instalados en el ámbito de DGR.

El Departamento de Organización y Métodos es el nexo entre la DGR y ECOM Chaco, a través de este departamento se canaliza el pedido de nuevos requerimientos, modificaciones o ajustes a los sistemas y todo tipo de reportes de la información contenidas en las bases de datos de los sistemas transaccionales de la DGR.

Esta modalidad de prestación de los servicios informáticos, presenta las siguientes características:

1. No están perfectamente delimitadas las funciones de cada parte interviniente en el procesamiento. Si bien el departamento de Organización y Métodos

- oficia de nexo entre las instituciones, no siempre se respeta este canal de comunicación y tampoco éste tiene control sobre la planificación de los requerimientos, en cuanto a prioridades y plazos a respetar, por parte de ECOM.
2. En los sistemas transaccionales, existe una gran cantidad de información que podría aportar significativamente a los procesos de DGR pero el tiempo de respuesta a estos requerimientos de información no es del todo adecuado, aspecto que genera quejas por parte de los usuarios.
 3. La DGR no tiene acceso independiente a los datos ni al contenido del Diccionario de Datos de las aplicaciones.
 4. ECOM Chaco no dedica su atención exclusiva a DGR dado que atiende también a otras reparticiones del estado provincial, tan demandantes como puede ser la DGR. Esto atenta contra la rápida adaptación de los sistemas ante nuevos requisitos funcionales de los sistemas, producto de nuevas situaciones que se presentan en el ámbito tributario.
 5. El convenio suscripto no prevé ningún tipo de penalización por incumplimiento de plazos de entrega de los requerimientos solicitados a ECOM.

c) Estado del Equipamiento Informático

Al inicio de las actividades de autoevaluación, la falta de equipamiento surgió con bastante fuerza en la mención de problemas de la DGR. Sin embargo, considerando los resultados de la Encuesta General, respecto del ítem "disponibilidad de computadora para realizar las tareas", se observa que el 83% de los encuestados contesta que tiene acceso a una computadora. No surge de la encuesta como problema la **falta** de equipamiento.

El problema estaría más relacionado con el modo de utilización de estos recursos y el estado de los mismos. En este sentido, sólo el 10% declara tener una computadora de uso exclusivo y el 89% de uso compartido. Compartir el recurso en el mismo turno de trabajo puede minimizar su aprovechamiento, una alternativa de uso más eficiente sería la habilitación de un turno tarde, de manera que la misma cantidad de máquinas podría ser mejor aprovechada.

Por otra parte, del relevamiento inicial del hardware, se contaba a la fecha con 97 computadoras tipo PC (Ver Anexo Equipamiento-E2). Las características del parque informático en cuanto a la antigüedad se muestran en la siguiente tabla:

Antigüedad	Cantidad	%/Total
Menor o igual a 5 años	15	15%
Entre 6 y 8 años	33	34%
Mayor o igual a 9 años	49	51%
	97	100%

Como puede apreciarse, los valores sobre antigüedad del equipamiento son preocupantes; más del 50% de las PCs tiene más de 9 (nueve) años de antigüedad y sólo el 15% tiene una antigüedad menor o igual a 5 años. Esto refleja la inexistencia de una política de actualización y modernización del equipamiento. En el contexto informático esto representa el 85% del equipamiento en condiciones "obsoletas".

Desde la opinión de los usuarios (agentes de DGR), considerada en la Encuesta General, el 64% sostiene que el funcionamiento de las PCs está entre Regular y Muy malo.

Respecto de los dispositivos de impresión, el relevamiento inicial indica la existencia de 65 impresoras de diferentes tipos y modelos. Mayoritariamente son del tipo "chorro de tinta", siendo éstas las menos apropiadas para ambientes laborales de intensa gestión de documentos.

Acerca de su funcionamiento, el 60% de los usuarios opina que varía entre Regular y Muy Malo.

Los valores indicados dan cuenta de que los dispositivos de impresión no son lo suficientemente efectivos. Contar con dispositivos de impresión robustos y confiables, mejoran la eficiencia de los procesos administrativos.

Por otra parte, la administración de los recursos informáticos requiere también de una estricta política de distribución del equipamiento en función de criterios de eficiencia que tengan en cuenta las necesidades reales de capacidades de procesamiento de datos, esto quiere decir, que el equipamiento moderno debe destinarse al servicio de los procesos críticos de la organización.

d) Conectividad

Acerca de la conexión en red de las computadoras, se observa un alto grado de conectividad, el 96% de los encuestados declara que la computadora que utiliza está conectada a la red. Esta situación representa una importante fortaleza, ya que la red se constituye en el vehículo necesario para compartir recursos y, principalmente, compartir información.

Las principales receptorías del interior de la provincia también están interconectadas a través de enlaces de microondas del sistema de comunicaciones que provee ECOM.

e) Estado del Servicio Telefónico

Respecto del servicio telefónico de la DGR, un 20% opina que es Bueno, mientras que un 30% opina que es Malo o Muy Malo y casi un 40% que es Regular

En cuanto a las facilidades para acceder a un teléfono para realizar llamadas a otros organismos públicos, más de 50% opina que es Difícil o Muy Difícil. Menos del 20% opina que resulta Fácil y un 22% No contesta esta pregunta.

Los inconvenientes para la recepción de llamadas desde el exterior representan el 40%, y de estos, el 42% opina que los inconvenientes son: No le pasan la llamada (42%), La pasan a un teléfono incorrecto (30%), Se corta la comunicación (32%) y Otros inconvenientes (38%). Dentro de este último ítem, se destaca el inconveniente "Ocupado" (54%) entre los más frecuentes.

Estas cifras indican claramente que el sistema de comunicación telefónico es ineficiente.

f) Relevamiento de los sistemas de información

Respecto de la utilización de los sistemas de información, el 83% de los encuestados contesta que utiliza algún sistema informático de la DGR, este indicador da cuenta de la dependencia de los sistemas de información, como servicio de apoyo a las tareas cotidianas.

De los sistemas que se utilizan, el 98% es propiedad de ECOM CHACO. Los sistemas propios de la DGR, son el Sistema de Emisión de Certificado de Libre

Deuda y el Sistema de Control de Expedientes Judiciales.

En el Anexo Equipamiento (E3) se muestra el relevamiento de los sistemas de información que se utilizan en DGR (falta completar) en el que se describe las características de cada uno y los departamentos que lo usan.

Respecto del grado de informatización de los distintos procesos de DGR, en el Anexo Equipamiento (E4), se muestran los procesos, las áreas afectadas y el grado de cumplimiento de los requerimientos al mismo (falta completar).

Actualmente, el sistema de información más utilizado, es el SIREC. El objetivo de éste es unificar en un solo sistema toda la información de los contribuyentes: Cuenta Corriente, Declaraciones Juradas, Pagos, Agenda, etc. Los problemas detectados tienen que ver con la existencia de información incompleta o con errores de consistencia. Esto debido a la migración desde otras bases de datos, cambios en los procedimientos de captura y de control no debidamente ajustados y distintas situaciones no controladas o realizadas en otros marcos operativos. Completar la información faltante y corregir los errores de consistencia y coherencia es fundamental para que el sistema llegue a la categoría de Confiable.

El relevamiento de los procesos y su posterior ordenamiento por criterios de prioridad definidos por los directivos de DGR, en función de los objetivos estratégicos, permitirá realizar una planificación consensuada y respetada para la implementación progresiva de mejoras a los sistemas de información.

g) Utilización de Internet

El organismo tiene su página Web en Internet, alojado en el servidor del ECOM CHACO: <http://www.chaco.gov.ar/Rentas/DGR/index.htm>, que actualmente provee las siguientes funcionalidades: descarga de aplicativos para los contribuyentes, publicación de legislación y formularios vigentes en materia tributaria, información de las receptorías, novedades para los contribuyentes, entre otras cosas. Contar con esta herramienta constituye una fortaleza que debería ser explotada para facilitar la mayor cantidad de trámites que el contribuyente pueda realizar libremente sin límites de tiempo y distancia.

h) Disponibilidad y calidad de la información

Estas características de la información se presentan críticas en la organización,

dado que el 56% de los encuestados que utilizan sistemas de la DGR, considera que la información disponible para el apoyo a sus tareas es **Insuficiente**, mientras que el 39% opina que es **Suficiente**. Por otra parte, estos mismo usuarios, opinan que la información **No es confiable** (50%), mientras que los usuarios que consideran que la información **Es confiable**, representan el 37%.

Respecto de los requerimientos realizados al sistema, el 66% de los encuestados que utilizan sistemas informáticos de DGR ha requerido algún tipo de información especial, y de estos usuarios, el 55% considera que las respuestas a los requerimientos **Fueron poco eficientes** y el 22% que **No fueron eficientes**. Estas cifras indican una baja calidad en la prestación del servicio de información.

Estos mismos ítems fueron analizados considerando sólo las respuestas de los agentes (41 en total) que declararon tener personas a su cargo, entendiendo que éstos representan a los directores y jefes de departamento o de sectores, y los resultados fueron: el 68% considera que la información disponible para el apoyo a sus tareas es **Insuficiente**, el 56% opina que la información disponible **No es confiable**, el 56% declara haber requerido información especial del sistema y de éstos, el 59% opina que en la atención del requerimiento **Fueron poco o nada eficientes**.

Por otra parte, de la encuesta realizada a los Directores de áreas, surgen las siguientes sugerencias para mejorar la disponibilidad de información:

1. Integrar toda la información de los contribuyentes en un solo sistema.
2. Brindar mayor acceso a la información a nivel de consultas.
3. Incrementar y mejorar el equipamiento.
4. Incrementar la cantidad de personal en el área Sistemas.

Estos valores confirman el problema inicial planteado, el personal de DGR, en particular, el nivel medio de conducción, no dispone de información suficiente, confiable y oportuna para el desempeño de sus tareas.

i) Condiciones de seguridad de la información

Respecto de las cuestiones relacionadas con la seguridad de la información surge claramente que **existe un sistema de seguridad** implementado para el acceso a los sistemas, ya que el 81% de los encuestados que tiene disponibilidad de acceso al

recurso computadora, declara que posee una clave de acceso a los sistemas.

Como muchas veces pasa, no resulta suficiente con la implementación de un sistema de seguridad, es necesaria una campaña de concientización de la importancia de la seguridad y una correcta administración y seguimiento del sistema de seguridad para que sea realmente efectivo. De la encuesta general se desprende que las medidas de seguridad no son del todo efectivas dado que el 62% de los usuarios que tienen clave de acceso responde que dicha clave es **De uso compartido**. Por otra parte, la confidencialidad de la clave se asegura con procedimientos de modificación por parte del propio usuario. En este caso, el 73% responde que **no puede por sí mismo cambiar la clave** que le han asignado, el 11% opina que sí puede y otro 11% opina que No sabe.

Por otra parte, si bien la implementación de mecanismos de resguardos de la información puede no ser responsabilidad de todos los usuarios, la protección de la información disponible en el equipo que el usuario utiliza, habla de la conciencia de la importancia de la protección de la información almacenada. En este sentido, el 54% de los usuarios **No utiliza ningún tipo de resguardo**, el 8% no contesta y el resto realiza algún tipo de mecanismo de resguardo.

j) Capacitación en herramientas informáticas básicas

Sobre este aspecto, de la encuesta general, se desprende que el 86% de los encuestados considera que tiene conocimientos de alguna herramienta informática básica. Este valor se constituye en una fortaleza para apoyar estrategias de cambio.

Respecto del nivel de conocimiento los mayores porcentajes se ubican en el conocimiento MEDIO de las distintas herramientas informáticas: Windows (42%), Word (42%), Excel (38%). Igualmente son significativos los porcentajes que indican un conocimiento solamente BASICO de estas herramientas: Windows (36%), Word (30%), Excel (32%), Access (27%).

Por otra parte, los conocimientos avanzados representan los siguientes porcentajes: Windows (22%), Word (24%), Excel (19%), Access (6%).

Acerca de cómo lograron la capacitación en el uso del software mencionado, en casi todos los casos, la adquisición de los conocimientos se realizó fuera de la DGR: Windows (61%), Excel (53%), Access (40%), siendo la excepción el procesador de texto Word en el cual el 54% contesta que la capacitación la realizó en DGR.

La importancia del dominio de estas herramientas informáticas está directamente relacionada con el aprovechamiento de las capacidades de tratamiento automatizado de la información que ellas proveen, principalmente las poderosas herramientas de análisis que brindan las planillas de cálculo y los gestores de datos, como Excel y Access, respectivamente.

El adiestramiento en el uso de herramientas debería ser de interés institucional, dado que en esta Era de la Información, el acceso y el tratamiento eficiente de la misma, se constituyen en importantes ventajas competitivas.

5.6.7. Propuesta de Mejoras

1. Incorporar en el Plan de Estratégico de la DGR el objetivo explícito de considerar a la información como un recurso crítico de la organización, teniendo presente que demanda costos y requiere de inversión en recursos materiales y humanos (hardware, software y capacitación).
2. Valorizar la función Informática en la organización creando un área específica para la atención de esta función.
3. Actualmente la función Informática, en la práctica, es realizado por el Departamento Organización y Métodos, las responsabilidades no están perfectamente definidas y no existe un centralización coherente del manejo de los sistemas de la información.
4. Conformar un equipo técnico con la capacidad y autoridad para liderar proyectos de mejoramiento.
5. Capacitar a la planta actual, incorporar más profesionales de TI (Tecnologías de la Información) y minimizar la utilización de pasantes para estas funciones (no más de 2 pasantes cuyas tareas sean supervisadas por un encargado de los mismos).
6. Elaborar e implementar un plan para mejorar la calidad y de la disponibilidad de la información existente.
7. Este plan debe ser consensuado entre todos los directores de áreas, definir mecanismos y prioridades para llegar en un tiempo estipulado a completar la

información faltante y corregir la información errónea. Se recomienda formar un equipo de trabajo destinado sólo a este fin.

8. Redefinir los términos de la vinculación con la empresa que realiza el servicio del procesamiento de datos, con el objetivo de lograr el control total de la información y mecanismos de auditoría confiable sobre los procesos de explotación: resguardo de la información, estado y calidad de los elementos hardware y software utilizados en la comunicación.

9. Al respecto, las alternativas serían:

- Evaluar alternativas respecto de la prestación del servicio de informatización que contemple los puntos relevados
- Evaluar opciones para el mantenimiento del hardware de procesamiento y de las telecomunicaciones, la creación y mantenimiento de las aplicaciones.
- Diseñar e implementar un plan de actualización del equipamiento para el recambio de los equipos obsoletos, teniendo en cuenta criterios de distribución y prioridades que apoyen a los procesos críticos de la organización.
- Promover la capacitación en herramientas Ofimáticas y en generadores de reportes para los usuarios no especialistas. Para los especialistas (sistemas) se planificará la capacitación en función de la plataforma elegida en cuanto a motor de base de datos, lenguaje de consultas (SQL), lenguajes de programación, sistemas operativos, programación para Internet, etc.

10. Respecto de la reducción de costos:

- Habilitar turno tarde para un mejor aprovechamiento del equipamiento y también del espacio físico.
- Habilitar "centros de impresión" para la impresión de la documentación requerida en las actividades cotidianas. Este "centro de impresión" constará de 2 ó 3 impresoras láser con capacidad de memoria y programación para coordinar la impresión por bandejas para los distintos trabajos y áreas. La ventaja de este centro es centralizar el

control del recurso impresoras, facilitando el mantenimiento y el control de los insumos asociados (tinta, papel, formularios).

11. Para mejorar la disponibilidad de información, definir e implementar a través de nuevas metodologías de tratamiento de la información, un Data Warehouse (Almacén de Datos). Este almacén consiste en una base de datos independiente, alimentada por los sistemas transaccionales con un modelo de datos orientado a las decisiones, que posibilitará la obtención de todo tipo de información para la toma de decisiones y para la generación de los indicadores que permitan el seguimiento de la gestión y la medición del impacto de las distintas acciones implementadas y su evolución en el tiempo.
12. Promover y capacitar en la utilización de herramientas informáticas orientadas a la generación de reportes (tipo Crystal Report) para obtener todo tipo de reportes de las bases de datos de los distintos sistemas. Estas herramientas son de fácil manejo y están pensadas para el uso de usuarios no informáticos y permiten la definición de todo tipo de consultas, presentando los resultados como tablas, cuadros o gráficos, de acuerdo al análisis que el usuario desee realizar.
13. La disponibilidad de información permitirá la utilización de innovadoras y eficientes herramientas de gestión como el Tablero de Comando.
14. Las organizaciones modernas, deben ser conscientes de que el futuro ya no es la prolongación del presente, necesitan anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permita asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente.
15. Contar con Planes Estratégicos en el que estén definidas la visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado período, ya no es suficiente, se necesita contar con herramientas sistémicas que permitan monitorear la implementación del Plan Estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.
16. Esta nueva herramienta sistémica, es conocido como el BALANCED SCORECARD (Tablero de Comando), es una herramienta de gestión estratégica, que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización,

en forma Integral, Balanceada y Estratégica.

INTEGRAL:

Permite ver a una empresa u organización como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas: Financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento (recursos humanos).

BALANCEADA:

En la administración tradicional, el aspecto financiero es uno de los indicadores más importantes, en la actualidad, la estrategia de la empresa debe estar balanceada, es decir la gerencia debe tener en cuenta no solamente los indicadores financieros (que da cuenta sobre lo que ya pasó y que nos dice nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente, sobre la calidad en los procesos para generar un bien o prestar un servicio), sino también los indicadores no financieros de entrada, proceso y resultado, especialmente de los intangibles, que en un contexto competitivo son los que marcan la diferencia en cualquier empresa y/o institución.

ESTRATÉGICA:

El Balanced Scorecard permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto, facilitando a los directivos, comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) contruidos entre todas las áreas y en forma consensuada, haciendo que todos conozcan de que modo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

5.7. Aspectos Comunicacionales (Sistemas de comunicación)

5.7.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

1. Evaluar los aspectos centrales del Sistema de Comunicación (Interna y

Externa) existente en la Institución.

2. Identificar focos de análisis y reflexionar sobre los principales aspectos problemáticos.
3. Elaborar propuestas de mejoras para los mismos.

5.7.2. Acciones realizadas

1. Lectura del proyecto, de bibliografía específica relacionada con el tema de análisis y de la reglamentación de la legislación vigente en la institución.
2. Constitución de los equipos de trabajo, sensibilización y formación para la participación de los actores involucrados.
3. Revisión de las variables de análisis definidas en el proyecto y redefinición de las variables en función de demandas puntuales identificadas por los pares de la DGR.
4. Evaluación y determinación de los procedimientos para recolectar datos.
5. Análisis y valoración de lo recolectado en las entrevistas, encuestas y observación directa.
6. Elaboración de un diagnóstico inicial con propuestas de mejoras para ser discutidos con la totalidad de los agentes institucionales.

5.7.3. Conceptos y Enfoques utilizados para el proceso

Se partió del concepto más amplio de comunicación humana como el acto o proceso que permite que se produzca la interacción social, es decir la interrelación entre los hombres a partir del intercambio de mensajes simbólicos compartidos culturalmente.

Para el análisis específico de dicho proceso en un contexto institucional y laboral específico adoptamos la definición de la comunicación organizacional entendida como un fenómeno inherente a todas las organizaciones que implica el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio.

Por otra parte, y desde un enfoque sistémico, concebimos a la organización como un sistema total, es decir como un conjunto de subsistemas o de partes interdependientes (individuos, grupos, secciones o divisiones), que a su vez está

inmerso en un entorno o contexto mayor, es decir que forma parte -y esta contenido- por un macrosistema constituido por la sociedad en general. Desde este marco la comunicación se considera un elemento central y constitutivo de las organizaciones (es la que permite su existencia y permanencia ya que sirve como un mecanismo de coordinación de comportamientos de los individuos). Asimismo, este enfoque permite tener una mirada comprensiva no sólo de las situaciones comunicacionales que se dan al interior de la organización (comunicación interna) si no también en la interacción de esta con el medio (comunicación externa).

Se entiende que dentro de una organización existe un Sistema de Comunicaciones de Calidad cuando las estrategias comunicacionales e informativas vigentes promueven y posibilitan la coordinación de los comportamientos esperados de las personas (en tanto trabajadores) para un adecuado desempeño en cada uno de los puestos de trabajo específicos y, cuando a su vez, las mismas favorecen el entendimiento entre las personas y, consecuentemente, la emergencia de relaciones interpersonales que garanticen un buen clima de trabajo. En este sentido, al momento del análisis y evaluación de esta categoría consideramos algunos criterios tales como:

1. Si el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta con el medio es gestionado y organizado de manera sistemática y con un carácter estratégico.
2. Si los contenidos de los mensajes son claros y pueden ser efectivamente comprendidos por públicos diferentes.
3. Si los canales de comunicación y los soportes de transmisión de información son suficientes, variados, confiables y rápidos en la transmisión de información.
4. Si los mismos son útiles y pertinentes para el ejercicio de las distintas funciones (tanto las directivas, ejecutivas, de coordinación y de control como las administrativas, operativas y de apoyo).
5. Si existe una coherencia entre la comunicación interna y externa.

5.7.4. Aspectos Metodológicos

A continuación, se describen sintéticamente los aspectos evaluados:

5.7.4.1. Gestión de la comunicación

1. Existencia de un área específica para la gestión de las comunicaciones en la organización. Características del área. Cantidad de integrantes, puestos y/o funciones realizadas. Perfil del responsable y los demás integrantes del área.
2. Existencia de un diagnóstico sistemático de comunicación organizacional. Características del mismo, metodologías utilizadas, actores intervinientes en este proceso, frecuencia de su realización, utilidad de la información relevada para la toma de decisiones.
3. Existencia de una política y de un plan integral de comunicación de comunicación organizacional. Área o personas responsables. Actores intervinientes en su elaboración. Duración de cada plan y/o frecuencia en su renovación. Principales aspectos contenidos en el mismo.
4. Existencia de mecanismos de monitoreo, evaluación y control de la planificación comunicacional existente.
5. Existencia y características de programas y proyectos específicos vinculados a la comunicación organizacional.

5.7.4.2. Sistemas de comunicación: Interna y Externa

Tanto para la comunicación interna como externa se analizó información sobre:

1. Cada uno de los públicos y sus características: 1) Público internos: empleados, gremio, funcionarios de áreas de gobierno, etc. 2) Proveedores y Usuarios (tipificados).
2. Los canales o medios utilizados con más frecuencia en cada tipo de comunicación (descendente, ascendente, horizontal).
3. Su grado de contribución para el logro de la comunicación efectiva o bien como meros soportes de transmisión de información.
4. El grado de formalización de los sistemas comunicacionales así como la existencia de espacios institucionales para la comunicación informal.

5.7.4.3. Principales barreras u obstáculos en la comunicación

1. Barreras u obstáculos que aparecen con más frecuencia.
2. Actores y Áreas involucradas.
3. Existencia de mecanismos de resolución de tales situaciones.

5.7.4.4. Otros Aspectos

1. Grado de actualización de la tecnología disponible como soporte comunicacional.
2. Características del espacio físico y las condiciones de trabajo como facilitador de comunicaciones efectivas.

5.7.5. Diagnóstico Inicial del Sistema de Comunicación

En función de las variables analizadas y los mecanismos de evaluación implementados, se ha realizado un diagnóstico preliminar, según los siguientes aspectos:

5.7.5.1. La Gestión del Proceso de Comunicación Organizacional

Actualmente no existe dentro de la estructura organizativa de la DGR un área específica que se ocupe de la gestión del proceso comunicacional, a pesar de que algunas características particulares de la organización así lo ameriten. Entre ellas, en primer lugar, se encuentra el tamaño significativo -en cuanto a la cantidad de agentes-, la existencia de varias sedes o edificios donde se realizan las tareas y, además, el volumen y la variedad de información que el personal debe conocer, procesar, manejar y actualizar diariamente.

En relación con el último punto antes señalado, en la organización circulan mensajes variados que podrían ser categorizados en los siguientes tipos:

1. Relacionadas con las funciones, actividades y tareas específicas de cada área y/o puesto de trabajo.
2. Vinculadas con normas generales particulares del organismo (Leyes, Códigos, Normativas Internas, etc.).
3. Asociadas a procesos administrativos internos y/o procesos de cambio

institucional.

La gestión de tales procesos se realiza de manera poco coordinada y con un carácter asistemático. Si bien existen algunos informes de trabajos de consultoría realizados con anterioridad en la organización donde, justamente, se señala a la comunicación como uno de los aspectos deficitarios, el relevamiento realizado en este proceso permite constatar que en el organismo:

1. No se implementa, como parte de la gestión, un trabajo de diagnóstico sistemático y continuo de comunicación organizacional, en el cual participen los diferentes actores institucionales, que permita tomar decisiones sobre esta variable.
2. Consecuentemente, tampoco se identifica una política comunicacional precisa y clara en el organismo. Si bien se evidencian, y de hecho existen, ciertos lineamientos en la materia, los mismos no son expresados de manera explícita ni aparecen redactados en ningún documento como elemento orientador. No existe, en este sentido, un plan integral con metas, objetivos y actividades, con plazos determinados, que sirvan de guía a la conducción. Tampoco están previstos mecanismos de monitoreo, evaluación y control de algunas acciones realizadas vinculadas con procesos comunicacionales, de modo tal que la posibilidad de realizar ajustes y mejoras es limitada se referencia, concretamente a algunos proyectos tales como: implementación de la agenda (comunicación interna), o "Rentas va a la escuela", Página Web del Organismo (comunicación externa).
3. Ante la carencia de un área o persona responsable de la gestión de este proceso, actualmente en la misma intervienen algunas áreas que, por el tipo de actividad realizada, tienen mayor grado de vinculación (Dirección General, Mesa de Entrada y Despacho, Área de Organización y Métodos, Dirección de Asuntos Técnicos).
4. En cada una de estas áreas, según lo expresan los mismos agentes, se presentan problemas de eficiencia (en algunos casos concretos como mesa de entrada y despacho por la falta de normativas claras, por el volumen de la información, entre otras).
5. A modo de ejemplo sobre las carencias normativas, cabe señalar que en el

manual de misiones y funciones no se halla determinada con claridad el área encargada de la elaboración de normas sobre procedimientos e instructivos, sin embargo, de manera difusa existen pautas a ser cumplidas sobre el particular por el Departamento Secretaría Técnica, previéndose que el Departamento Organización y Métodos interviene sólo en los circuitos relacionados con los sistemas informáticos aplicados, ambos sectores dependientes de la Dirección de Asuntos Técnicos.

6. Colaboran además en este proceso comunicacional las áreas de dirección y las jefaturas departamentales respondiendo -por su jerarquía- a algunas funciones comunicacionales necesarias y expresamente formuladas en el manual de misiones y funciones. Cada una de las mismas, empero, no actúan respondiendo a alguna planificación articulada en materia comunicacional si no tratando de dar respuestas a demandas, más o menos sistemáticas a sus niveles jerárquicos superiores o bien, de manera coyuntural, al personal subalterno.
7. Un aspecto identificado en el análisis, y que además apareció como una demanda puntual en muchas de las entrevistas, es la necesidad de promover la formación y capacitación en el tema "Comunicaciones" dentro de la organización.
8. El organismo cuenta en su estructura con un porcentaje significativo de personal con estudios universitarios completos (28%) son agentes que poseen una formación disciplinar en áreas específicas vinculadas con la administración, que reconocen la importancia de la variable comunicacional en la organización, que tienen personal a cargo y poseen habilidades para ser agentes de cambio en procesos de este tipo. Sin embargo, los mismos presentan algunas carencias a nivel conceptual e instrumental que podrían ser subsanadas a partir de la implementación de acciones formativas (que incluyan aspectos conceptuales en el tema, así como también, el desarrollo de habilidades y de actitudes).

5.7.5.2. Los Sistemas de Comunicación Existentes

Sobre los destinatarios de la Comunicación (Públicos):

Un aspecto interesante para ser considerado, asociado a la dimensión que tiene la organización, es la heterogeneidad de públicos y las características diferenciales de cada uno de ellos. De este modo es posible identificar en los procesos comunicacionales de la organización:

1. El público interno: empleados (en sus distintas jerarquías), gremio, funcionarios de áreas de Gobierno Provincial
2. El público externo: Proveedores y Usuarios.

Con respecto al público interno, en particular con los empleados, los datos de la encuesta arrojan algunos datos de interés tales como:

1. En relación con el carácter con el que se desempeña el personal, hay un significativo porcentaje de pasantes dentro de la planta, quienes justamente, debido a su poca antigüedad son los menos informados. Una adecuada política comunicacional debería incluir estrategias específicas para este grupo que, además podría estar articulada con la instancia de inducción (propias del proceso de empleo) aprovechando además los aportes técnicos–disciplinarios de los mismos como instancias de feed-back en futuros procesos de autoevaluación.
2. El 79% de los encuestados corresponde a personal con más de 10 años de antigüedad en la administración pública y un 69 % en la DRG en particular. Asimismo un 25.6% de la muestra se ubica en la franja etaria de personas adultas mayores de 50 años de edad. Aspectos que consideramos también constituirían variables de análisis relevantes ya que dan cuenta de no sólo de expectativas e intereses específicos sino que además se traducen en prácticas institucionales particulares.
3. En materia educativa: un factor que no puede ser desatendido es que sólo el 28% de la planta total posee estudios universitarios completos y un 14% no ha completado el nivel secundario. Lo mismo resulta relevante considerando el contenido de carácter técnico de una gran cantidad de información que circula en la institución que, necesariamente, debería ser adaptada para

garantizar su comprensión e interpretación de manera adecuada (sobre este punto nos detenemos en el siguiente apartado del presente informe).

4. Asimismo, un 18% tiene personas a cargo, entre ellas el 52% coordina grupos de trabajo de más de 5 personas, lo que da cuenta de la necesidad del manejo de este tipo de conocimientos y habilidades para garantizar una adecuada coordinación de las tareas. Por otro lado, en relación con la distribución espacial, hay agentes localizados en diferentes sedes lo que implica la necesidad de contar con soportes informativos efectivos.
5. Aunque no existe una cuantificación específica podríamos mencionar la existencia de grupos sectoriales, al interior de la institución, con intereses gremiales y políticos particulares, cuestión que posibilita pensar, dentro de las alternativas de comunicación en la generación de instancias novedosas para su atención.
6. Finalmente un público con características diferenciales son los funcionarios técnicos y políticos que se encuentran vinculados a la institución, pero que no forman parte de su estructura funcional; tales aparecen como participantes de este proceso como agentes diferenciados tanto en relación con los contenidos de los mensajes, su forma y estilo como en función de los intereses.

Muchas de las particularidades antes descritas, sin embargo, parecen no ser debidamente contempladas en el momento del diseño de los mensajes ni en la selección de los canales (medios, herramientas o soportes) específicos que se utilizan y que intentan favorecer la comunicación organizacional.

La misma desatención, en muchos casos, se evidencia en relación con los públicos externos donde los tipos de usuarios/clientes del organismo son heterogéneos; a los efectos de ser gráficos y utilizando un criterio de categorización para dar cuenta de ello, podríamos identificar -según el impuesto que tributan- en:

1. Contribuyentes de Ingresos Brutos (comunes y de convenio).
2. Contribuyentes de Sellos.
3. Contribuyentes de Imp. Inmobiliarios.
4. Contribuyentes de Fondos para Salud.
5. Contribuyentes de Otros Gravámenes.

5.7.5.3. El Sistema de Comunicaciones Internas

a) Los Medios o Canales.

Los medios o canales utilizados con más frecuencia para la transmisión de información vinculada a las tareas habituales en cada uno de los puestos de trabajo son las comunicaciones escritas (notas, memos, providencia, entre otras) y la comunicación oral directa e individual entre los jefes y empleados. Dichos instrumentos que podrían ser tipificadas como comunicaciones formales, en tanto respetan el orden jerárquico de la estructura organizativa, y que además son características de los organismos públicos, no parecen ser efectivas en todos los casos. Fundamentalmente –y como se menciona en el análisis de los aspectos organizacionales- por el hecho de que la normativa sobre el organigrama y las misiones y funciones de cada una de las áreas es obsoleto.

Si bien los resultados de las encuestas muestran que un porcentaje mayoritario (65%) del personal encuestado tiene la percepción que la información recibida es suficiente, son significativos los guarismos de quienes opinan lo contrario (23%) y de aquellos que prefirieron no responder (10%). Por otra parte, la información relevada en las entrevistas, da cuenta de las debilidades de tales canales.

De este modo, al indagar sobre las principales causas de esta insuficiencia los primordiales aspectos señalados por lo agentes son:

1. Problemas vinculados con los mensajes emitidos (falta de claridad, ambigüedad, imprecisión, poca confiabilidad de las fuentes – percepción de la existencia de un desconocimiento del tema por parte de quienes diseñan los mensajes).
2. Problemas en su gestión: difusión y recepción en forma desordenada y extemporánea. Consecuentemente, es frecuente el uso de canales informales para resolver situaciones vinculadas al trabajo.
3. Problema relativos a los medios o herramientas utilizadas para su transmisión (carencia, insuficiencia, son obsoletos).
4. Sobrecarga de trabajo y poco tiempo disponible por parte de los agentes para su recepción y análisis.
5. Barreras interpersonales (dificultades en la interacción que dificultan el

proceso).

El aspecto deficitario en cuanto a la efectividad de estos canales puede leerse también en la implementación de estrategias informales de comunicación: una significativa cantidad de agentes 27% menciona a sus compañeros como fuente o canal de este tipo de informaciones y del total un 7.6% lo ubica como el principal o más frecuente canal.

Independientemente de la importancia y la necesidad de que en cualquier organización existan comunicaciones de este tipo (informales) es conveniente señalar que las mismas son oportunas, necesarias y beneficiosas para el desarrollo de relaciones interpersonales en el contexto de trabajo pero, como estrategias para el intercambio de información vinculada con el puesto, constituyen indicadores de la baja efectividad de los canales formales.

Los problemas en materia comunicacional, específicamente en el acceso a la información a través de los canales antes mencionados, quedan también en evidencia al analizar el conocimiento de las nuevas normativas por parte del personal. Esto aparece como un aspecto sumamente crítico considerando la relevancia que las mismas tienen para el funcionamiento del organismo. En este sentido, podríamos mencionar algunos datos de dicha situación:

1. En relación con el acceso a la información, independientemente del tipo de normativa que se trate, el principal mecanismo utilizado es la comunicación escrita (y en segundo término la comunicación verbal del jefe). En la mayoría de los casos la lectura e interpretación de las mismas se realiza de manera individual.
2. En relación con la existencia de dificultades para la interpretación de dichas novedades un porcentaje significativo indicó tenerlas (con valores más elevados cuando se trata de nuevas leyes y de nuevas normas internas sobre procedimientos administrativos y tributarios, mientras que los porcentajes son menores al tratarse de normativa interna sobre manejo de personal).
3. El uso de terminología muy técnica así como el hecho de que son “largas” y la poca disponibilidad de tiempo para su lectura y análisis fueron los principales problemas en relación con el conocimiento de las nuevas leyes y

de nuevas normas internas sobre procedimientos administrativos y tributarios, mientras que en el caso de la normativa interna sobre manejo de personal se mencionaban otro tipo de dificultades como la existencia de aspectos inconsistentes (vacíos, lagunas legales) o contradictorios en cuanto a su contenido y/o aplicación. En el caso puntual de las normativas sobre el manejo de personal algunos entrevistados mencionan que se carece de un marco normativo orgánico e integral en materia de administración de recursos humanos, carrera administrativa, incentivos y régimen laboral adecuado a las particularidades de las funciones propias de un organismo de recaudación.

Otro elemento importante que se desprende del análisis es la predominancia de canales de comunicación de tipo vertical descendente en detrimento de formas de comunicación de tipo ascendente y comunicaciones horizontales.

De este modo vemos que es mucho menos habitual la implementación de estrategias que verdaderamente favorezcan la comunicación (en el sentido de encuentro e intercambio), por ejemplo de reuniones, y que no constituyan un mero soporte de carácter informativo (unidireccional y unilateral). Sólo el 19% de los encuestados mencionan a las reuniones convocadas por los jefes como un canal utilizado y este porcentaje es aún mucho más bajo (4%) de aquellos que hacen referencia en tal sentido a las reuniones no convocadas por sus jefes (gremios, compañeros de área, etc.).

Tampoco se advierte el uso de estrategias alternativas de comunicación que permitan elevar ideas, opiniones, sugerencias y/o propuestas tales como (entrevistas, buzones y/o programas de sugerencias, encuestas, programas de círculo de calidad, entre otros). En este sentido también aparecen observaciones puntuales por parte de los agentes: un 30% de los encuestados no realiza este tipo de prácticas comunicacionales y de participación, indicando entre los motivos por lo que no lo hacen aspectos tales como:

1. El hecho de no saber como hacerlo.
2. La percepción de poca receptividad por parte de sus superiores.
3. La inexistencia de canales adecuados.
4. La falta de interés.

La percepción de poca receptividad por parte de las autoridades superiores no es un dato menor si consideramos además que entre los que respondieron haber efectuado, en algún momento, este tipo de prácticas sólo el 29% considera que tales ideas, propuestas o sugerencias fueron tomadas en cuenta y/o cristalizadas en modificaciones posteriores.

En relación con las formas de comunicación horizontal, podrían existir también espacios o canales alternativos que podrían favorecer la coordinación y la articulación entre distintas áreas o sectores, que en la institución no aparecen debidamente jerarquizadas, a saber:

1. Reuniones, talleres, comisiones de trabajo o grupos de estudio (como espacios multiactorales de comunicación directa).
2. Redes internas de comunicación (Intranet).
3. Redes telefónicas.
4. Comunicaciones escritas de carácter masivo (cartelera con transparentes, publicaciones internas – a modo de periódico institucional- entre otras).

b) La agenda como soporte informativo

Uno de los canales analizados en profundidad ya que, además de ser una herramienta de trabajo especialmente diseñada para el organismo, constituye un soporte informativo, es la Agenda del Contribuyente.

De acuerdo a los datos de la encuesta más de la mitad de personal de la institución utiliza la misma con una frecuencia elevada (el 65.5% diariamente y el 25% al menos una vez por semana).

Al igual que en las entrevistas grupales, las respuestas de la encuesta reflejan una valoración positiva de esta aplicación informática para el adecuado desempeño de algunas actividades cotidianas que forman parte de su puesto de trabajo (un 23% lo valoró como muy bueno y un 48% como medio para el seguimiento de un expediente). Por otra parte, se efectuaron sugerencias para su optimización tales como:

1. Obligatoriedad para todos en su uso (que todos agenden, que todos la usen).
2. Optimizar la herramienta: a) Ampliar los campos (o ítems) para la carga y el

registro de la información (ej. Origen, fecha de actuación, motivo de la derivación, etc.) b) que exista la posibilidad de que se pueda corregir en caso de errores c) que sean más seguros.

3. Disponibilidad de mayor cantidad de equipos informáticos para su uso.
4. Capacitación complementaria para su uso correcto.

5.7.5.4. El Sistema de Comunicaciones Externas

Con respecto a las comunicaciones externas los datos analizados permiten hacer apreciaciones en relación con tres dimensiones:

a) Comunicación Externa Operativa.

Definida como aquellas comunicaciones cotidianas e indispensables para el funcionamiento de la DGR con otras personas o instituciones donde, los miembros de la organización vehiculizan una imagen determinada.

En este caso puntual, uno de los aspectos más críticos es la comunicación que se mantiene diariamente con los diferentes usuarios-clientes de los servicios prestados por el organismo.

Si bien una cantidad importante de la planta de personal (55%) atiende habitualmente al público, en las oficinas de la DGR se identifican debilidades en el servicio que se cristalizan en frecuentes quejas y generan una imagen desfavorable del organismo en el medio.

La forma más habitual de comunicación con los clientes es través del contacto directo cara a cara por parte de los agentes. Sin embargo en ninguna de las dos sedes que concentran la mayor cantidad de personal y se atiende a una significativa cantidad de personas diariamente existe una área o sector destinado, específicamente a recepcionar, informar y derivar las mismas hacia los sectores que correspondan. Por otro parte, otros canales disponibles en esta comunicación en algunos casos son poco utilizados o utilizados de manera poco eficiente (comunicaciones telefónicas y correo electrónico).

No obstante, una cuestión importante se vincula con el hecho de que el

mejoramiento de la atención al público no estaría garantizado sólo con el incremento de soportes informativos sino con una mirada más abarcativa de múltiples factores. En este sentido, entre las principales dificultades en la atención al público, que en las encuestas fueron presentadas como sugerencias para su mejoramiento, podrían señalarse las siguientes categorías:

1. Mejoras en la calidad edilicia (higiene, señalización, comodidad, etc.)
2. Mejoras en los perfiles de los Recursos Humanos de la Institución (calidad en el trato, atención rápida, etc.)
3. Mejoras en el equipamiento para la atención al público (líneas telefónicas, Internet, etc.).
4. Asignación de mayor cantidad de personal para estas tareas.
5. Otros (establecer un área o departamentos de informes o de atención al público, poner talonario con números para los clientes, agregar la atención en horario vespertino, mejorar la calidad de la información que se le otorga a los clientes).

Por su parte, las otras dos dimensiones de la comunicación externa -abajo descriptas- son desarrolladas de manera asistemática y desorganizada, dando cuenta de un bajo grado de eficacia en el logro de los objetivos centrales del organismo.

b) La Comunicación Externa estratégica

Ya sea a través de la constitución de redes cuya función es generar redes institucionales que puedan favorecer a la institución en un futuro inmediato y en formas de "escucha externa", "vigía" u "observatorio" que permitan anticiparse en el diagnóstico de situaciones de contexto. Es relevante mantener estrategias de comunicación viables y eficientes con los agentes recaudadores de los impuestos provinciales (Banco/Caja Municipal), como así también con los demás organismos e instituciones del medio: Ministerios, Secretarías, Empresas del Estado, Tribunal de Cuentas, Municipios, Consejos Profesionales, Registros Público de Comercio, Federación Económica, Cámara de Comercio, Juzgados, etc.

c) Información Externa de notoriedad.

Formas en que la institución se comunica para dar a conocer sus servicios, mejorar su imagen o desarrollar su notoriedad (publicidad, promociones, artículos en prensa, etc., participación en eventos masivos de relevancia, etc.)

Sin bien el Organismo cuenta con una página WEB, su consulta tanto por el público externo como el interno es escasa, esto se debe en principio a su reciente implementación, el poco conocimiento y hábito de uso por los contribuyentes, su escasa difusión y en algunos aspectos relacionados con la desactualización y dificultades de acceso a la misma.

En relación a la línea 0-800, esta no se aprovecha totalmente por la falta de costumbre del contribuyente en el uso de esta herramienta y la percepción de que el canal no es lo suficientemente eficiente.

5.7.6. Propuesta de Mejoras

1. Diseñar e incorporar un área específica dentro de la estructura organizacional responsable de la Gestión integral de la Comunicación. La misma debería tener entre sus funciones centrales la concreción de diagnósticos sistemáticos y continuos del proceso, la definición de políticas comunicacionales internas y externas articuladas con las políticas estratégicas del organismo y el diseño, monitoreo, control y evaluación de una planificación anual.
2. Implementar desde el área de Recursos Humanos un Programa de Capacitación en Comunicación Organizacional destinada tanto al personal específico que trabajaría en el área de Gestión de las Comunicaciones como a la Dirección General, Directores de Áreas y Jefes de Departamentos.
3. Diseñar e implementar nuevos canales de comunicación interna de carácter alternativo y complementario a los existentes. Optimizar estos últimos en función de las características de los destinatarios y contemplando su heterogeneidad. Su concreción supone, además, la necesidad de actualizar la tecnología disponible como soporte comunicacional así como el mejoramiento de las características del espacio físico y las condiciones de trabajo como facilitador de comunicaciones efectivas.

De manera más específica, en función de este primer diagnóstico se evidencia la necesidad de:

1. Reformar el diseño de los mensajes referidos a contenidos sobre cambios en los aspectos normativos, los procedimientos de transmisión de esta información, y promover la generación de instancias grupales de trabajo para su correcta interpretación y comprensión.
2. Diseñar y crear dentro de la estructura, un área específica de atención al público, cuyas funciones básicas serían las de recepcionar las demandas y hacer las correspondientes derivaciones a cada uno de los sectores específicos. Designación y formación de Recursos Humanos para el mismo.
3. Elaboración e implementación de una estrategia comunicacional externa tendiente a mejorar las comunicaciones con la sociedad a efectos de transformar su cultura tributaria. Las mismas deberían incluir el uso de medios masivos de comunicación (a modo de campañas) como alternativas en espacios institucionales específicos (sensibilización e incorporación de temas impositivos en los diferentes niveles del sistema educativo, en Asociaciones Profesionales y Agrupaciones gremiales, etc.). En este sentido, como parte de un Programa de Cultura Tributaria, se podría recuperar el proyecto "Rentas va a la Escuela" e introducir las modificaciones y mejoras al mismo.
4. Optimizar y difundir ampliamente los beneficios de la página Web, volcando información útil y actualizada, links relacionados y mejorando el acceso a la misma.
5. Mesa de Ayuda: Desarrollar e implementar un sistema de respuestas a consultas técnicas mediante el acceso a bases de datos informatizadas, analizando el eventual carácter vinculante que tengan las respuestas. Esto constituirá una estrategia comunicacional externa eficiente, con el objetivo de brindar en tiempo oportuno a los distintos usuarios las respuestas a sus consultas y necesidades relacionadas por ejemplo con los sistemas informáticos, estado de los tramites, normativas, etc. (CALL CENTER)
6. Guía orientadora de trámites: establecer través de la página Web institucional un servicio que le permita al contribuyente ahorrar tiempo y dinero, facilitando su acceso a la información que necesita, brindando a contribuyentes y usuarios toda la información útil sobre documentación, requisitos, formularios y aplicativos vigentes y de acuerdo al tramite a realizar (inscripciones, bajas,

modificaciones, etc.). Deberá preverse que el diseño de los mensajes sea lo suficientemente claro dado el carácter eminentemente técnico de la información a transmitir.

5.8. Información Estadística

5.8.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

1. Relevamiento de las necesidades de información estadística y su cobertura actual.
2. Evaluación del sistema de información de la institución y su utilidad para la toma de decisiones.
3. Conclusiones en relación a las fortalezas y debilidades detectadas.
4. Propuesta de un plan de mejoras. 10/09/2005 al 15/10/2005.

5.8.2. Acciones realizadas

1. Lectura del proyecto "Evaluación de la Calidad Institucional", bibliografía relacionada con estándares y normas de calidad.
2. Contacto e incentivo a la participación de los actores involucrados.
3. Revisión de las variables de análisis definidas en el proyecto.
4. Redefinición de las variables (descarte e incorporación de nuevas variables)
5. Identificación de las posibles necesidades de información.
6. Evaluación y determinación de los procedimientos de relevamiento de datos.
7. Relevamiento a través de entrevistas informales (no estructuradas).
8. Análisis y valoración de lo recolectado en las entrevistas.
9. Evaluación de las fortalezas y debilidades del sistema de información estadística.

5.8.3. Aspectos metodológicos

Se usó el método de encuestas y entrevistas para conocer el comportamiento del personal que integra la Dirección de Rentas, mediante la información proporcionada por un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio.

Se brindaron orientaciones metodológicas para la selección de los instrumentos y técnicas de recolección de datos. También, en instancias específicas de intercambio entre el equipo de expertos de la Universidad y los agentes de contraparte, se promovió el análisis de las características, cualidades y debilidades de los diversos procedimientos concretos empleados en la autoevaluación.

Asimismo se realizó el acompañamiento de estos agentes en el trabajo de campo tomando en cuenta factores como el tiempo, el lugar, las características de los sujetos, con el fin de disminuir posibles distorsiones que pudieran producir los actores según sus propias expectativas así como interferencias en los valores o creencias del conjunto.

5.8.4. Diagnóstico Inicial de Estadística

En función de las variables analizadas y los mecanismos de evaluación implementados, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Existencia de diferentes prioridades con relación al trabajo y las necesidades de información fijadas por los distintos departamentos y/o sectores.
2. Se han detectado falencias en la calidad de la información estadística relacionadas con la grabación de los datos por parte del ente recaudador y pérdida de registros en la base de datos.
3. Se determinaron como necesidades de información estadística:
 - De los organismos de contralor externos: Contaduría General de la Provincia y Tribunal de Cuentas:
 - Recaudación diaria, mensual y anual discriminada por concepto.
4. Para los sectores internos de la DGR:
 - Recaudación diaria, mensual y anual discriminada por concepto.

- Recaudaciones por tipo de contribuyente.
- Recaudaciones por actividad (Ingresos Brutos Comunes y de Convenio Multilateral).
- Recaudaciones por gestión (presentación espontánea, planes de pago, intimación, juicio, etc.).
- Información relevante para la toma de decisiones relacionada con datos de las declaraciones juradas que presentan los contribuyentes, movimientos de expedientes y listados de padrones en general.
- Número de declaraciones juradas presentadas con pago. Importe devengado e importe pagado.
- Número de declaraciones juradas presentadas sin pago. Importe devengado.
- Número de pagos sin declaración jurada. Importe pagado.
- Total de pagos ingresados por agentes de retención y percepción.
- Total de saldos a favor generados por retenciones y percepciones.
- Total de devoluciones generadas por pagos de productores agropecuarios en los puestos limítrofes.
- Número de expedientes que generan movimientos periódicos en las distintas áreas de la institución.
- Asimismo, los listados de cumplimiento e incumplimiento se solicitan discriminados por contribuyente, rubro y tamaño (pequeño – mediano – grande)

a) Fortalezas y Debilidades - Resultados:

1. Existe una revisión y actualización continua de los sistemas informáticos. Sin embargo, estos cambios y/o incorporaciones no son consecuencia de un análisis global de las necesidades y prioridades sino que surgen de iniciativas o necesidades individuales. Es decir, no hay soluciones sistémicas.
2. La cantidad, calidad y accesibilidad de la información contenida en el sistema no se adecua en su totalidad a las necesidades de los usuarios del mismo.
3. El sistema de información dentro de las diferentes dependencias de la

institución cuenta con distinto grado de uso.

4. No se cuentan con todos los documentos que expliciten los acuerdos entre los organismos externos y la DGR, o bien, sus particularidades en detalle.
5. En muchos casos no se tienen en cuenta los resultados de los procedimientos realizados por terceros ni las consecuencias de éstos en las actividades de la DGR.
6. La comunicación entre las distintas áreas de la DGR no está articulada adecuadamente, y se transforma en una barrera para que la información estadística sea oportuna.

5.8.5. Propuesta de Mejoras

a) Capacitación en Servicio al Usuario de DGR

Debe elaborarse un plan de capacitación con cursos sobre el uso de la AGENDA y otros sistemas de la DGR, que contemplen las necesidades del usuario interno particular.

Esto se realizaría en temas específicos a los distintos sectores para lograr la comprensión de que cada tarea constituye un eslabón muy importante para la función y misión de la Dirección. Se trata de generar de esta forma una mayor responsabilidad en cada tarea, y un mayor grado de pertenencia a la institución.

b) Base de Datos flexible

Lograr que la base de datos pueda ser gerenciada por el usuario interno DGR, otorgándole mayor flexibilidad a las necesidades de la institución, y un uso más completo de todas sus potencialidades. Esto probablemente traiga aparejado la incorporación de personal con capacitación en sistemas informáticos.

c) Información básica de Calidad

Lograr que la información básica para toma de decisiones sobre el estado de la tributación se encuentre disponible para consulta (quién paga, cuánto paga, cuándo paga, quién debe, cuánto debe, desde cuándo debe) en tiempo y forma. En línea instantáneamente sería el objetivo de máxima.

d) Adecuación del equipamiento

Realizar una adecuación de la cantidad de equipamiento para un uso y funcionamiento más adecuado de la institución. Idéntica situación para el resguardo y archivo de la información.

5.9. Plan Estratégico

5.9.1. Objetivos específicos de la evaluación del sector

Relevar el proceso de planificación estratégica, las autoridades, instancias y actores que intervienen en el mismo, su grado de formalización, institucionalización, actualización y verificación

Analizar cómo la institución desarrolla su Misión y su Visión y las aplica a través de una planificación estratégica orientada hacia los agentes implicados en el desarrollo de la misma en el marco de su Política y Estrategia.

Asegurar que la planificación estratégica de la entidad es adecuada para conseguir los objetivos de la misma y es coherente con la Política y Estrategia de la Institución.

Verificar si se realiza un plan de acción en el que quedan establecidos el calendario de implantación, los responsables de cada tarea, los recursos materiales requeridos, así como los riesgos y los planes de contingencia.

Comprobar si se adecua la planificación estratégica de la Institución a partir de la información obtenida con la evaluación anual de resultados.

Asegurar que la planificación estratégica se concreta en un plan de acción realista.

5.9.2. Acciones realizadas

1. Lectura del proyecto, de bibliografía específica relacionada con el tema de análisis y de la reglamentación de la legislación vigente en la institución.
2. Constitución de los equipos de trabajo, sensibilización y formación para la participación de los actores involucrados.
3. Revisión de los criterios de calidad, de los focos de análisis y de las variables de

análisis definidas en el proyecto y redefinición de las variables en función de demandas puntuales identificadas por los pares de la DGR.

4. Evaluación y determinación de los procedimientos para recolectar datos.
5. Análisis y valoración de lo recolectado en las entrevistas, encuestas y observación directa.
6. Evaluación y determinación de los procedimientos para recolectar / construir los datos necesarios para el estudio.
7. Análisis y valoración de lo recolectado a partir de los datos secundarios así como en las entrevistas, encuestas y observación.
8. Elaboración de un diagnóstico inicial con propuestas de mejoras para ser discutidos, al interior de la comisión con los pares de la DGR, en primera instancia, y luego con la totalidad de los agentes institucionales.

5.9.3. Conceptos y enfoques utilizados para el proceso

1. Concepto de calidad según el cual los objetivos de la entidad están basados en las necesidades y expectativas actuales y futuras de la organización y de los agentes implicados, en el marco de la Política y Estrategia de la Institución con la que deben estar alineados.
2. Concepto de resultados, según el cual los objetivos de la institución están basados en información pertinente y completa que proporciona un marco de referencia para establecerlos y revisarlos.
3. Enfoque de actualidad, según el cual el desarrollo de la planificación estratégica de la Institución se revisa para su continua adecuación, se actualiza y mejora periódicamente.
4. Enfoque participativo, según el cual la planificación estratégica de la Institución es comunicada y entendida dentro de la misma y en los agentes implicados en su desarrollo.

5.9.4. Aspectos metodológicos

1. Se definió que el Plan Estratégico de la Dirección General de Rentas debe ser el conjunto de medidas, habilidades, tácticas, implementadas por el ente fiscal, con el fin de llevar a cabo las funciones propias de aplicación, percepción, recaudación y fiscalización de todos los gravámenes de orden provincial para posicionarse en una situación de eficiencia y calidad total, que contribuya sustancialmente a incrementar los niveles de recaudación.
2. La elaboración del plan estratégico de la Administración Tributaria Provincial debe abarcar todos y cada uno de los aspectos esenciales del servicio fiscal debiendo fundarse en los principios, pautas y criterios que se exponen a continuación:

Adecuación y/o ajuste a las políticas tributarias implementadas por las Autoridades Superiores del Gobierno de la Provincia del Chaco.

Capacidad y eficiencia para combatir la evasión tributaria.

Adaptación y evaluación de las medidas convenientes ante las condiciones cambiantes que se suscitan en las distintas actividades económicas.

Flexibilidad en los procedimientos y metodologías de recaudación y fiscalización.

Adaptabilidad de la estructura orgánica y funcional, de manera que demuestre dinamicidad, ante la presencia o realización de nuevas situaciones.

Capacidad para responder a los desafíos que implica o demanda el ejercicio de las funciones que le son propias.

Aprovechamiento al máximo del avance tecnológico para el cumplimiento de las misiones primordiales.

Consideración de los Principios de la Imposición y respeto irrestricto a los postulados legales vigentes.

Tender a crear conciencia del cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los sujetos pasivos y en su caso el riesgo que implica el no acatamiento.

Promover el establecimiento de la educación y cultura tributaria en los distintos estratos sociales y niveles educacionales.

Evaluación en forma continua y permanente de todos y cada uno de los elementos de la organización fiscal.

Promover la implementación de medidas y/o actividades conjuntas con otros entes públicos y privados a fin de evitar la producción de inequidades en la distribución de la carga tributaria.

Crear conciencia tributaria en la población chaqueña.

5.9.5. Diagnóstico inicial

La Dirección General de Rentas no cuenta con un Plan Estratégico y no se ha localizado antecedentes respecto de al menos intentos de formularlo, si bien existen elementos suficientes que permitirían iniciar la discusión para su implementación.

Existen sin dudas acciones estratégicas, pero ellas no alcanzan a conformar un conjunto armónico e integrado que pueda considerarse un Plan Estratégico.

Hacia el interior del Organismo no se ha detectado que existan recursos humanos formados para la formulación y manejo de una herramienta de este tipo, razón por la cual se explica que no se haya planteado la necesidad de su existencia.

5.9.6. Propuestas de Mejoras

Se debería elaborar un verdadero *Sistema Tributario Provincial*, entendiendo como tal al conjunto de tributos existente a la fecha en la jurisdicción provincial, con participación de todos los sectores económicos que contribuyen al sostenimiento del estado, respetando las pautas contenidas en la Constitución Provincial como así también los principios de la imposición, todo enmarcado dentro del sistema tributario del país.

La elaboración del Plan Estratégico de la DGR debería ser abordada por el Poder Ejecutivo, en un proceso en el que se contemplen la diversidad de las actividades productivas y los flujos de fondos diferenciales de las fuerzas económicas de la provincia.

Definir un proceso eficaz y eficiente para comunicar la planificación estratégica de la Institución, sus requisitos, objetivos y logros al personal implicado en el desarrollo de

la misma.

Proporcionar información que facilite la mejora de la Institución y el compromiso de todos los agentes implicados en el desarrollo de la misma para el logro de sus objetivos.

La planificación anual del Organismo debe ser un componente concreto y obligatorio que debe primar en toda gestión. Debe estar encuadrado dentro de un Plan Plurianual de Recaudación y Fiscalización, acorde con la filosofía política imperante. El mismo debería elevarse a la Cámara de Diputados para conocimiento, junto con el proyecto de presupuesto provincial.

A partir del Plan Estratégico, fomentar una cultura de evaluación sistemática y permanente, para la mejora continua de la Institución, en todos los responsables de la misma.

6. CONCLUSIONES

Se han cumplido todas las etapas previstas en el Proyecto "Evaluación de la Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas de la Provincia del Chaco", con las particularidades y acotaciones formuladas en el capítulo Presentación y más adelante en las Consideraciones Finales.

Ante la existencia de un "*Proyecto de Reforma Integral de la Dirección General de Rentas*" al que se tuvo acceso, si bien no pudo determinarse con precisión su autoría, si hubieron referencias concretas de participación de algunos integrantes del personal del Organismo, razón por la cual, y al haber estado contemplado dentro de la estrategia de evaluación, se tomaron en cuenta dichos antecedentes.

Aunque el enfoque del mencionado trabajo es diametralmente opuesto al de un proceso de Autoevaluación Institucional, puede advertirse que muchas de las conclusiones a las que se arriban son similares o muy parecidas.

Se han presentado los resultados y propuestas de mejoras producto de la evaluación de la calidad institucional de la DGR del Chaco.

Se espera que este informe permita mejorar la comprensión sobre la propia realidad institucional; una comprensión imprescindible para intervenir en su mejora. En este sentido, la evaluación genera oportunidades para "interpretar, cambiar y mejorar y no para normatizar, prescribir y, mucho menos como una 'actividad punitiva'", es decir, la evaluación debe asumirse como una actividad constructiva, participativa y consensuada.

Por otra parte, tomando como objetivo el mejoramiento de la calidad institucional, se trata de facilitar la visión global de cada sector del organismo o unidad en sus aspectos fundamentales, sin descuidar la visión de la Dirección General de Rentas como objeto de análisis institucional.

Como muy bien señala Peter F. Drucker, *“La organización, por encima de todo, es un ente social”*, su objetivo por lo tanto, tiene que ser que los puntos fuertes de las personas sean eficaces y sus debilidades relevantes, es decir visibles. De hecho, es lo único que se puede lograr mediante las organizaciones, la única razón por la que existen las organizaciones y por lo que es necesario que existan.

Cada vez es más frecuente que las organizaciones se diseñen de formas diferentes, con diversos objetivos, tipos de trabajo, personas y culturas. La organización no es una simple herramienta, es una manifestación de valores que reflejan la personalidad del ente, del organismo administrativo y a la vez, está definido por los resultados de una actividad específica, todo ello definido en dos palabras: *“cultura organizacional”*.

7. CONSIDERACIONES FINALES

La primera y necesaria conclusión es el reconocimiento de que no se ha logrado formalizar totalmente un verdadero proceso de autoevaluación institucional. Ello se ha debido a la concurrencia de diversos factores entre los que no puede dejar de mencionarse:

La falta de maduración del proceso hasta esta primera etapa, teniendo en cuenta que se trata de una experiencia nueva para los actores institucionales (el personal de la DGR). En el tiempo estipulado para el proyecto, el equipo de expertos de la UNNE no pudo realizar en profundidad todas las acciones de acompañamiento necesarias para lograr una participación continua y sostenida de los actores institucionales y un impacto progresivo en el conjunto de la organización.

La autoevaluación institucional es un proceso que implica el cumplimiento de fases, en el que cada una de estas fases genera nuevos requerimientos, por lo tanto requiere mucho más tiempo y más dedicación que el que se dispuso.

La autoevaluación institucional es un proceso en el que el aprendizaje deja de ser individual de los actores, para pasar a ser un aprendizaje organizacional.

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los individuos que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. En ese sentido, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, creciendo como organización.

Como señala Peter Senge, las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia

(aprender cómo aprender); lo que implica transformar sus *modelos mentales* vigentes, así como generar "visiones compartidas".

Argyris por su parte subraya que el aprendizaje organizativo implica la capacidad de aprender de los errores, aportando –en lugar de una adaptación- nuevas soluciones, por alteración, en un ciclo doble y no simple, de los marcos mentales en los que hasta ahora ha funcionado su acción.

Para que sea efectiva la búsqueda de la calidad requiere una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del diseño y de las especificaciones según las aplicaciones previstas, así como también verificaciones y auditorias a las operaciones de producción, instalación e inspección. Proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos puede significar brindar evidencias.

La evaluación es parte de un proceso permanente de mejoramiento de la calidad del objeto evaluado; debe destacar aciertos, identificar obstáculos y promover acciones innovadoras.

La evaluación -inserta en la planificación institucional- se entiende como un proceso que permite retroalimentar las actividades durante todo su desarrollo.

En todo momento resulta imprescindible controlar los resultados de las modificaciones introducidas y verificar paso a paso que realmente se avanza por el camino deseado. Como vemos, el cambio es una función continua, y por lo tanto, la evaluación es también una función continua. Es decir, se trata de un proceso circular, en que los diagnósticos generan planes, objetivos, estrategias y acciones, las que se convierten en resultados que necesitan ser evaluados, volviendo al inicio cerrando el círculo y convirtiéndolo en permanente.

La evaluación permanente se concibe como una articulación de tres procesos: elaboración de diagnósticos, producción de juicios de valor sobre el estado de situación y diseño de líneas de solución a los problemas detectados.

Por ello el énfasis puesto en la necesidad de involucrar a los órganos de gobierno en la evaluación, ya que es un instrumento para la toma de decisiones.

La evaluación permanente integra diversos objetivos:

- *Realizar un diagnóstico de la situación en la que nos encontramos.*
- *Mejoramiento de la calidad.*
- *Brindar a la opinión pública la seguridad de que existen controles para garantizar el cumplimiento de ciertos estándares mínimos de calidad.*
- *Facilitar la toma de decisiones como parte del planeamiento estratégico, respecto de los cambios que son necesarios introducir.*
- *Demostrar o estimular la eficiencia de la gestión, contribuir al control de la misma.*
- *Proporcionar criterios para la mejor asignación de recursos de todo tipo: humanos, materiales, financieros.*
- *Fortalecer la autonomía y la autorregulación a partir de mecanismos que aseguren procesos transparentes.*
- *Generar cambios en el paradigma de los procesos de gestión institucional*
- *Mejorar la congruencia del sistema, la coherencia entre lo que se propone y lo que se realiza, entre los objetivos y los resultados obtenidos.”*

8. SÍNTESIS DE LAS PROPUESTAS DE MEJORAS

1. Aspectos legales constitutivos

Debería definirse en el más breve plazo posible la situación de las autoridades superiores del Organismo, establecer las condiciones adicionales a las fijadas por la norma de creación a efectos de garantizar el acceso a los mejores candidatos para ocupar los cargos superiores.

El Código Tributario, Ley Tarifaria, demás leyes impositivas y Resoluciones Generales reglamentarias requieren de una profunda actualización y ordenamiento. Las mismas, sufrieron modificaciones con el correr del tiempo, pero no han sido pensadas racionalmente.

Es imperioso una sistematización de las normas. Se debería incluir y delimitar pautas concretas sobre el domicilio, normas sobre procedimientos, determinaciones de infracciones y contravenciones (actualizar), readecuaciones de la norma sustantiva, entre otros.

Las normas deberían responder a un Plan Estratégico, en especial al criterio que se tenga de cómo distribuir la carga impositiva entre los distintos sectores de la comunidad, respetando el principio de capacidad contributiva, todo ello enmarcado dentro del sistema tributario nacional.

Debería efectuarse un compendio de todas las normas, emitir un instrumento flexible y que esté a disposición tanto de los sujetos obligados como del personal encargado de su aplicación y verificación, todo en forma fácil y sencilla, contemplando un sistema de actualización permanente.

2. Aspectos organizacionales

Establecer los requerimientos específicos sobre dotación de personal óptima por área (cantidades y perfiles requeridos), tomando en consideración la dotación actual.

Será necesario realizar un Análisis de Puestos. Resulta de vital importancia la necesidad que se evidencia de contar con un sector que administre los Recursos Humanos, por lo que resulta necesario optimizar las funciones del Departamento Personal, sobre todo en cuestiones relacionadas con la evaluación de desempeño y desarrollo de las personas.

Como estrategia complementaria a la anterior, implementar un programa de capacitación sobre Administración Pública, Administración Tributaria y DGR; como así también la inducción del personal a la nueva estructura organizativa y a los nuevos cambios a incorporar (manual de Misiones y Funciones Normas de Procedimiento). En este punto es necesario mencionar que pueden surgir reasignaciones de funciones, luego de este análisis.

Aprobar una nueva estructura organizativa para la DGR. Es decir definir el modelo de calidad adecuado de organización formal (organigrama) con el máximo nivel de desagregación, con base en el cumplimiento de los objetivos del organismo, la máxima descentralización operativa posible y el mejor aprovechamiento de la tecnología a incorporar.

Diseñar y aprobar un nuevo Manual de Misiones y Funciones que se adecue al organigrama definido, que prevea los cambios necesarios, adecuándose a los requerimientos actuales y a la estructura funcional.

Elaborar y aprobar manuales de procedimientos. Establecer normas y diseños de los circuitos, procesos, cursogramas, formularios, etc. para todos los sectores y que comprenda a los circuitos administrativos y operativos llevados a cabo en Organismo. Que los mismos cuenten con ilustraciones y gráficos o ayudas (manuales) explicativas. La propuesta deberá incluir los procedimientos nuevos que serán necesarios implementar o las modificaciones a los actuales, teniendo en cuenta la nueva estructura orgánica funcional y los recursos tecnológicos con los que se cuenta actualmente.

Establecer políticas claras de planificación en cada una de las áreas en las que se promuevan y aseguren estrategias participativas de discusión y reflexión permanentes, que sirvan de base para realizar los cambios y modificaciones que todo proceso de mejora continua requiere.

Definir, de manera conjunta y articulada con otras políticas específicas del área de RRHH (Reclutamiento, Empleo y Selección; Capacitación y Desarrollo, Salarios, etc.) lineamientos para la evaluación del desempeño de las personas en cada uno de los puestos de trabajo así como de monitoreo y control de las metas alcanzadas por cada sector en función de la planificación estratégica de la organización.

3. Recursos Humanos

Se considera necesaria la definición de un área que contemple e integre coherentemente las funciones básicas especificadas. El Departamento de Personal tiene que ser reconvertido en una Dirección, a partir de la importancia que se le debe asignar en la práctica a la administración de los Recursos Humanos.

A menudo los directivos suelen afirmar que los Recursos Humanos son el activo mas valioso de la Organización, sin embargo la simple observación basta para determinar la carencia de planificaciones adecuadas, ausencia de organización y de planes de formación a corto y mediano plazo, falta de previsión en términos de requerimientos de habilidades y conocimiento del personal por modificaciones organizacionales, tecnológicas y otras demandas del contexto.

Es necesario revertir la actual ausencia de líderes formados capaces de motivar a su personal hacia el cumplimiento de metas exigentes, así como la carencia de evaluaciones periódicas y promociones del personal que tengan que ver con los objetivos y las estrategias de la Institución, entre otras.

Contar con recursos humanos capaces de manejar eficientemente la previsibilidad y los cambios una vez producidos, genera en el Estado una intensa demanda de

capacidades administrativas que tiene, en general, una doble expresión: a) la necesidad de desarrollo de las capacidades presentes de los funcionarios y empleados públicos y b) la de profesionalización administrativa, involucrando allí a la formación especializada y a nivel profesional de los funcionarios y empleados actuales.

En el primer caso, se trata de concretar objetivos de capacitación directamente ligados a la tarea actual de los funcionarios y empleados. La meta sería producir un aprendizaje que incida en el más breve plazo posible en un mejoramiento de su desempeño en sus tareas específicas.

En el otro caso, la formación profesional de los administradores públicos plantea requerimientos educativos de mayor aliento. Aquí no se apuntaría al mejoramiento de la tarea actual, en forma inmediata, sino al desarrollo profesional del individuo y de sus capacidades de contribuir al mejoramiento general de la gestión pública.

4. Planta de Personal

Relevamiento de tareas y funciones.

Determinación de perfiles necesarios para cada puesto de trabajo.

Elaboración de un nuevo Manual de Misiones y Funciones ajustado al resultado del relevamiento realizado y una proyección de las misiones y funciones actuales que permitan cubrir necesidades que se puedan presentar tanto en un futuro inmediato como de mediano plazo. Se recomienda la cobertura de los cargos de acuerdo a los perfiles determinados.

Confección de un nuevo Organigrama ajustado al Manual de Misiones y Funciones elaborado.

5. Infraestructura física

La fachada del edificio debería ser diseñada arquitectónicamente, en función de la

jerarquía y la imagen institucional representada.

El frente del mismo debe encontrarse libre de obstáculos visuales que impidan su reconocimiento; asimismo deberá cuidarse la arboleda existente asegurando su buen mantenimiento.

En el proyecto del nuevo edificio se deberá incluir el diseño de rampas de accesos para discapacitados motrices y visuales, vereda de pisos antideslizantes, y posibilidad de un espacio de estacionamiento vehicular de ascenso y descenso de pasajeros.

Deberán considerarse puertas de acceso, acorde al número de personas que normalmente ingresan y egresan al edificio. Deberán existir y estar claramente identificadas las salidas de emergencia.

Se debería contemplar un hall de acceso que amortigüe los ruidos perturbadores de la calle, que originan contaminación sonora.

Debería contar con estacionamiento destinado al usuario en general, con disponibilidad de motos y bicicletas, que garanticen la seguridad de los mismos.

Los diferentes tipos de solados deberán ser de buena calidad y alto tránsito; lo que facilitaría la limpieza y mantenimiento de los mismos.

La existencia del aventanamiento, como de su correcto diseño y protección solar, colaborarán en una óptima ventilación e iluminación natural, mermando el uso de grandes y costosas instalaciones de refrigeración.

La iluminación deberá diseñarse en función de las actividades a desarrollarse en cada espacio edilicio específico.

El mobiliario deberá estar acorde al desarrollo efectivo de las actividades y todo el confort del personal, como así también, en número adecuado para el óptimo desempeño laboral.

La atención al público como espacio destinado a los usuarios, deberá plantearse lo suficientemente amplia, permitiendo su estancia en él con total comodidad (400-800 personas por día).

El proyecto deberá establecer claramente los circuitos de circulación del personal y de los usuarios.

Si en el diseño del edificio se propusiera tabiques divisorios, estos deberían estar modulados, ser todos idénticos, que permitan una correcta visualización.

La propuesta de diseño edificio debería permitir la posibilidad de la reorganización flexible de sus componentes, sin alterar las condiciones de confort y calidad indispensables.

Deberán cuidarse aspectos estéticos expresivos que aporten al confort, tanto para el empleado como para el usuario.

Se debería contemplar la construcción de un manual de uso y mantenimiento, que podría ser pensado como un acompañamiento constante a la infraestructura física para prevenir patologías y optimizar el funcionamiento de las instalaciones.

La mirada estratégica también llega –o debería llegar a la “infraestructura” ya que no es un aspecto secundario, sino –y precisamente– el escenario en el que se juegan la dinámica institucional y los procesos de interacción entre los diferentes actores de su

trama.

El edificio por ser de carácter público, debe concebirse entonces desde los complejos requerimientos particulares de la DGR, resolviéndolos en función de su correcto desarrollo.

El edificio debe cumplir física, funcional y estéticamente, con las necesidades y expectativas de los agentes involucrados.

Las decisiones en materia de sistemas tecnológicos-constructivos, deberían estar acorde a las posibilidades reales del contexto regional.

Se debe asegurar el correcto mantenimiento y conservación de todos y cada uno de los componentes: estructura, cubierta, paramentos verticales, solados, instalaciones (eléctrica, sanitaria, informática, de refrigeración, etc.), en procura del buen y permanente estado general.

Se deberá disponer de un plan de seguridad para el edificio, diseñado en forma integral y para cada uno de sus componentes.

En el desarrollo del sistema, deberá ser tenido especialmente en cuenta el impacto producido sobre los actores, a través de su uso.

6. Equipamiento

Incorporar en el Plan de Estratégico de la DGR el objetivo explícito de considerar a la información como un recurso crítico de la organización, teniendo presente que demanda costos y requiere de inversión en recursos materiales y humanos (hardware, software y capacitación).

Valorizar la función Informática en la organización creando un área específica para la atención de esta función.

Actualmente la función Informática, en la práctica, es realizado por el Departamento Organización y Métodos, las responsabilidades no están perfectamente definidas y no existe un centralización coherente del manejo de los sistemas de la información.

Conformar un equipo técnico con la capacidad y autoridad para liderar proyectos de mejoramiento.

Capacitar a la planta actual, incorporar más profesionales de TI (Tecnologías de la Información) y minimizar la utilización de pasantes para estas funciones (no más de 2 pasantes cuyas tareas sean supervisadas por un encargado de los mismos).

Elaborar e implementar un plan para mejorar la calidad y de la disponibilidad de la información existente.

Este plan debe ser consensuado entre todos los directores de áreas, definir mecanismos y prioridades para llegar en un tiempo estipulado a completar la información faltante y corregir la información errónea. Se recomienda formar un equipo de trabajo destinado sólo a este fin.

Redefinir los términos de la vinculación con la empresa que realiza el servicio del procesamiento de datos, con el objetivo de lograr el control total de la información y mecanismos de auditoria confiable sobre los procesos de explotación: resguardo de la información, estado y calidad de los elementos hardware y software utilizados en la comunicación. Al respecto, las alternativas serían:

- Evaluar alternativas respecto de la prestación del servicio de informatización que contemple los puntos relevados
- Evaluar opciones para el mantenimiento del hardware de procesamiento y

de las telecomunicaciones, la creación y mantenimiento de las aplicaciones.

- Diseñar e implementar un plan de actualización del equipamiento para el recambio de los equipos obsoletos, teniendo en cuenta criterios de distribución y prioridades que apoyen a los procesos críticos de la organización.

Promover la capacitación en herramientas Ofimáticas y en generadores de reportes para los usuarios no especialistas. Para los especialistas (sistemas) se planificará la capacitación en función de la plataforma elegida en cuanto a motor de base de datos, lenguaje de consultas (SQL), lenguajes de programación, sistemas operativos, programación para Internet, etc.

Respecto de la reducción de costos:

Habilitar turno tarde para un mejor aprovechamiento del equipamiento y también del espacio físico.

Habilitar "centros de impresión" para la impresión de la documentación requerida en las actividades cotidianas. Este "centro de impresión" constará de 2 ó 3 impresoras láser con capacidad de memoria y programación para coordinar la impresión por bandejas para los distintos trabajos y áreas. La ventaja de este centro es centralizar el control del recurso impresoras, facilitando el mantenimiento y el control de los insumos asociados (tinta, papel, formularios).

Para mejorar la disponibilidad de información, definir e implementar a través de nuevas metodologías de tratamiento de la información, un Data Warehouse (Almacén de Datos). Este almacén consiste en una base de datos independiente, alimentada por los sistemas transaccionales con un modelo de datos orientado a las decisiones, que posibilitará la obtención de todo tipo de información para la toma de decisiones y para la generación de los indicadores que permitan el seguimiento de la gestión y la medición del impacto de las distintas acciones implementadas y su evolución en el tiempo.

Promover y capacitar en la utilización de herramientas informáticas orientadas a la generación de reportes (tipo Crystal Report) para obtener todo tipo de reportes de las bases de datos de los distintos sistemas. Estas herramientas son de fácil manejo y están pensadas para el uso de usuarios no informáticos y permiten la definición de todo tipo de consultas, presentando los resultados como tablas, cuadros o gráficos, de acuerdo al análisis que el usuario desee realizar.

La disponibilidad de información permitirá la utilización de innovadoras y eficientes herramientas de gestión como el Tablero de Comando.

Las organizaciones modernas, deben ser conscientes de que el futuro ya no es la prolongación del presente, necesitan anticiparse al impacto de las fuerzas que interactúan en su entorno, creando e innovando sus propios instrumentos de gestión e implementando estrategias que les permita asegurar los resultados que se han propuesto alcanzar institucionalmente.

Contar con Planes Estratégicos en el que estén definidas la visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado período, ya no es suficiente, se necesita contar con herramientas sistémicas que permitan monitorear la implementación del Plan Estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.

Esta nueva herramienta sistémica, es conocido como el **BALANCED SCORECARD** (Tablero de Comando), es una herramienta de gestión estratégica, que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización, en forma Integral, Balanceada y Estratégica.

INTEGRAL:

Permite ver a una empresa u organización como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas básicas: Financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento (recursos humanos).

BALANCEADA:

En la administración tradicional, el aspecto financiero es uno de los indicadores más importantes, en la actualidad, la estrategia de la empresa debe estar balanceada, es decir la gerencia debe tener en cuenta no solamente los indicadores financieros (que da cuenta sobre lo que ya pasó y que nos dice nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente, sobre la calidad en los procesos para generar un bien o prestar un servicio), sino también los indicadores no financieros de entrada, proceso y resultado, especialmente de los intangibles, que en un contexto competitivo son los que marcan la diferencia en cualquier empresa y/o institución.

ESTRATÉGICA:

El Balanced Scorecard permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de causa-efecto, facilitando a los directivos, comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas y en forma consensuada, haciendo que todos conozcan de que modo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

7. Aspectos Comunicacionales (Sistemas de comunicación)

Diseñar e incorporar un área específica dentro de la estructura organizacional responsable de la Gestión integral de la Comunicación. La misma debería tener entre sus funciones centrales la concreción de diagnósticos sistemáticos y continuos del proceso, la definición de políticas comunicacionales internas y externas articuladas con las políticas estratégicas del organismo y el diseño, monitoreo, control y evaluación de una planificación anual.

Implementar desde el área de Recursos Humanos un Programa de Capacitación en Comunicación Organizacional destinada tanto al personal específico que trabajaría en el área de Gestión de las Comunicaciones como a la Dirección General, Directores de Áreas y Jefes de Departamentos.

Diseñar e implementar nuevos canales de comunicación interna de carácter

alternativo y complementario a los existentes. Optimizar estos últimos en función de las características de los destinatarios y contemplando su heterogeneidad. Su concreción supone, además, la necesidad de actualizar la tecnología disponible como soporte comunicacional así como el mejoramiento de las características del espacio físico y las condiciones de trabajo como facilitador de comunicaciones efectivas.

De manera más específica, en función de este primer diagnóstico se evidencia la necesidad de:

Reformar el diseño de los mensajes referidos a contenidos sobre cambios en los aspectos normativos, los procedimientos de transmisión de esta información, y promover la generación de instancias grupales de trabajo para su correcta interpretación y comprensión.

Diseñar y crear dentro de la estructura, un área específica de atención al público, cuyas funciones básicas serían las de recepcionar las demandas y hacer las correspondientes derivaciones a cada uno de los sectores específicos. Designación y formación de Recursos Humanos para el mismo.

Elaboración e implementación de una estrategia comunicacional externa tendiente a mejorar las comunicaciones con la sociedad a efectos de transformar su cultura tributaria. Las mismas deberían incluir el uso de medios masivos de comunicación (a modo de campañas) como alternativas en espacios institucionales específicos (sensibilización e incorporación de temas impositivos en los diferentes niveles del sistema educativo, en Asociaciones Profesionales y Agrupaciones gremiales, etc.).

En este sentido, como parte de un Programa de Cultura Tributaria, se podría recuperar el proyecto "Rentas va a la Escuela" e introducir las modificaciones y mejoras al mismo.

Optimizar y difundir ampliamente los beneficios de la página Web, volcando información útil y actualizada, links relacionados y mejorando el acceso a la misma.

Mesa de Ayuda: Desarrollar e implementar un sistema de respuestas a consultas técnicas mediante el acceso a bases de datos informatizadas, analizando el eventual carácter vinculante que tengan las respuestas. Esto constituirá una estrategia comunicacional externa eficiente, con el objetivo de brindar en tiempo oportuno a los distintos usuarios las respuestas a sus consultas y necesidades relacionadas por ejemplo con los sistemas informáticos, estado de los tramites, normativas, etc.
(CALL CENTER)

Guía orientadora de trámites: establecer través de la página Web institucional un servicio que le permita al contribuyente ahorrar tiempo y dinero, facilitando su acceso a la información que necesita, brindando a contribuyentes y usuarios toda la información útil sobre documentación, requisitos, formularios y aplicativos vigentes y de acuerdo al tramite a realizar (inscripciones, bajas, modificaciones, etc.). Deberá preverse que el diseño de los mensajes sea lo suficientemente claro dado el carácter eminentemente técnico de la información a transmitir.

8. Información Estadística

Capacitación en Servicio al Usuario de DGR

Debe elaborarse un plan de capacitación con cursos sobre el uso de la AGENDA y otros sistemas de la DGR, que contemplen las necesidades del usuario interno particular.

Esto se realizaría en temas específicos a los distintos sectores para lograr la comprensión de que cada tarea constituye un eslabón muy importante para la función y misión de la Dirección. Se trata de generar de esta forma una mayor responsabilidad en cada tarea, y un mayor grado de pertenencia a la institución.

Base de Datos flexible

Lograr que la base de datos pueda ser gerenciada por el usuario interno DGR, otorgándole mayor flexibilidad a las necesidades de la institución, y un uso más

completo de todas sus potencialidades. Esto probablemente traiga aparejado la incorporación de personal con capacitación en sistemas informáticos.

Información básica de Calidad

Lograr que la información básica para toma de decisiones sobre el estado de la tributación se encuentre disponible para consulta (quién paga, cuánto paga, cuándo paga, quién debe, cuánto debe, desde cuándo debe) en tiempo y forma. En línea instantáneamente sería el objetivo de máxima.

Adecuación del equipamiento

Realizar una adecuación de la cantidad de equipamiento para un uso y funcionamiento más adecuado de la institución. Idéntica situación para el resguardo y archivo de la información.

9. Plan Estratégico

Se debería elaborar un verdadero *Sistema Tributario Provincial*, entendiendo como tal al conjunto de tributos existente a la fecha en la jurisdicción provincial, con participación de todos los sectores económicos que contribuyen al sostenimiento del estado, respetando las pautas contenidas en la Constitución Provincial como así también los principios de la imposición, todo enmarcado dentro del sistema tributario del país.

La elaboración del Plan Estratégico de la DGR debería ser abordada por el Poder Ejecutivo, en un proceso en el que se contemplen la diversidad de las actividades productivas y los flujos de fondos diferenciales de las fuerzas económicas de la provincia.

Definir un proceso eficaz y eficiente para comunicar la planificación estratégica de la Institución, sus requisitos, objetivos y logros al personal implicado en el desarrollo de la misma.

Proporcionar información que facilite la mejora de la Institución y el compromiso de todos los agentes implicados en el desarrollo de la misma para el logro de sus objetivos.

La planificación anual del Organismo debe ser un componente concreto y obligatorio que debe primar en toda gestión. Debe estar encuadrado dentro de un Plan Plurianual de Recaudación y Fiscalización, acorde con la filosofía política imperante. El mismo debería elevarse a la Cámara de Diputados para conocimiento, junto con el proyecto de presupuesto provincial.

A partir del Plan Estratégico, fomentar una cultura de evaluación sistemática y permanente, para la mejora continua de la Institución, en todos los responsables de la misma.

10. Plan de formación, capacitación y actualización de los recursos humanos

Por los fundamentos expuestos en el punto 1.12 (página 22) y en el punto 3 (página 145), aparece como imprescindible encarar un ambicioso y articulado plan de formación, capacitación y actualización del personal, en materia de administración pública en general y de administración tributaria en particular.

Esto puede encararse a través de cursos de posgrado, especializaciones y maestría para los graduados universitarios que integran la planta de personal, así como cursos de formación y actualización extracurriculares para quienes no posean título de grado.

En otro orden, aparece como evidente e imprescindible, encarar las Etapas 3 y 4 del Proyecto originalmente presentado por la Universidad Nacional del Nordeste, como forma de completar el presente trabajo, y fundamentalmente como forma de iniciar la ejecución del Plan de Mejoras propuesto.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C (1992). El individuo dentro de las organizaciones. Barcelona: Ed. Herder
- Bolman, L.G; Deal T.E. (1987). Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Drucker, P. F. (1999). Manual de Autoevaluación de la Fundación Ducker, Granica, Bs.As.
- Maslow, A.H. (1970). Motivación y personalidad. Madrid: Ed. Alianza.
- Mintzberg H; Quinn J.B; Voyer J. (1997). El Proceso Estratégico. México, Prentice Hall
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Barcelona: Ra-Ma.
- Ojeda, G. E. (2003). Tesis: Modelo Multirreferencial de Evaluación de Instituciones Educativas, Corrientes.
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento Estratégico. Buenos Aires: INAP
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica. México: Prentice Hall.
- Senge, P.M. (1993). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Granica.
- Sosa, O (2000). Gestión y Aseguramiento de la Calidad. Buenos Aires: Secretaría PYME – Régimen de Crédito Fiscal
- Steiner G. A. (1997). Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. México; CECSA



Universidad Nacional del Nordeste

**PROVINCIA DEL CHACO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO
“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS”**

INFORME FINAL

ANEXO I

MARZO 2006

**Autor: Universidad Nacional del Nordeste
Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento
Director del Proyecto: Gabriel Eduardo Ojeda**

ANEXO 1

PROYECTO DEFINITIVO: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS DE LA PROVINCIA DEL CHACO



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Secretaría General de Planeamiento

Proyecto: "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL"

Objeto de evaluación: Dirección General de Rentas-Provincia del Chaco

Requerimiento del trabajo: Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco

Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento-UNNE

Dirección del Proyecto: Prof. MS. Gabriel Eduardo Ojeda

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2006



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Secretaría General de Planeamiento

Título del Proyecto: "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL"

Objeto de evaluación: Dirección General de Rentas-Provincia del Chaco

Requerimiento del trabajo: Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco

Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento-UNNE

Dirección del Proyecto: Prof. MS. Gabriel Eduardo Ojeda

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2006

INDICE GENERAL

0. Resumen Ejecutivo	3
1. Planteamiento del problema y propuesta de solución	7
2. Objeto de la evaluación	11
3. Campo de acción	12
4. Objetivos generales	12
5. Objetivos específicos	12
6. Hipótesis	13
7. Árbol de Causa-efectos	14
8. Aspectos técnicos	16
9. Mapa de involucrados y estrategias de participación	17
10. Dimensionamiento	18
11. Cronograma	28
12. El modelo multireferencial como proceso de evaluación	30
13. Síntesis	33
14. Anexo I. Categorías de análisis para el Reporte con información	37
15. Anexo II. Propuesta de estándares de calidad	39
16. Anexo III. Glosario	69
17. Bibliografía	72



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Secretaría General de Planeamiento

Título del Proyecto: "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL"

Objeto de evaluación: Dirección General de Rentas-Provincia del Chaco

Requerimiento del trabajo: Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco

Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento-UNNE

Dirección del Proyecto: Prof. MS. Gabriel Eduardo Ojeda

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2006

0. RESUMEN EJECUTIVO

I. OBJETIVO

El objetivo del presente acuerdo de trabajo es el diseño, formulación y ejecución de un Proyecto de Evaluación de la Calidad Institucional, de la Dirección General de Rentas de la Provincia del Chaco.¹

El diseño y la formulación del Proyecto (Etapa 1) estarán a cargo y bajo la responsabilidad de la Universidad Nacional del Nordeste, siendo la Unidad Ejecutora la Secretaría General de Planeamiento. Se efectuarán las consultas y se requerirá la participación de funcionarios del Ministerio de Economía y de la Dirección General de Rentas, así como de expertos de la Universidad.

La ejecución del Proyecto (Etapa 2), estará a cargo de una Comisión de Evaluación de la Calidad, que deberá conformarse con funcionarios del Ministerio de Economía, de la Dirección General de Rentas, y contará con el asesoramiento, la orientación y la supervisión de docentes de la UNNE, especialistas en evaluación institucional, los que actuarán como Equipo de la Unidad Ejecutora (Secretaría General de Planeamiento).

II. JUSTIFICACIÓN

La propuesta se justifica entre otros por los siguientes motivos:

- Las crecientes demandas sociales acerca de la transparencia de la gestión pública.

¹ De acuerdo con la Ley Provincial N° 5304 la denominación del Organismo es "Administración Tributaria Provincial". Por razones de identificación, representación y conocimiento generalizado, en el presente Proyecto se continuará utilizando la denominación "Dirección General de Rentas" o "DGR" en toda referencia a la institución objeto de evaluación.

- Las crisis de credibilidad de los organismos públicos en general y de los de recaudación en particular.
- Las crisis de los sistemas de revisiones formales para evaluar la calidad del servicio de los organismos del Estado.
- Los objetivos amplios de la evaluación de la calidad, con participación de los propios actores involucrados, guiados por expertos externos.
- El objetivo inmediato de instalación de la evaluación institucional como sistémica y permanente.
- El objetivo mediano de acreditación de la calidad mediante normas ISO 9000.
- Las experiencias universitarias en procesos de autoevaluación institucional (nacionales y mundiales).
- La ventaja comparativa de la UNNE como pionera en procesos de evaluación institucional, con equipos de docentes formados en procesos de evaluación de la calidad.

III. ETAPAS

El presente acuerdo de trabajo comprende *las dos primeras* de las siguientes etapas:

Etapa 1. Diseño y formulación del Proyecto de Evaluación

Comprenderá:

1. El diseño y la formulación del Proyecto, para lo que se requiere de la participación de las principales autoridades involucradas
2. La definición del Modelo de Evaluación
3. La determinación de los Criterios de calidad y los Focos de análisis
4. La delimitación del objeto de evaluación (central, delegaciones, etc.)
5. La determinación de:
 - Las categorías de análisis que abarcará el proceso de Evaluación
 - Las variables que intervendrán
 - Las dimensiones de dichas variables
 - Los indicadores de evaluación
 - Los actores que participarán en el proceso
 - El diseño de los instrumentos de recolección y análisis
 - Los modelos de informes
 - Las instancias de validación interna
 - Los actores de la sociedad civil a consultar
 - El diseño de las muestras e instrumentos
 - Los modelos de informes finales

Las categorías de análisis abarcarán como mínimo:

- Aspectos organizacionales
 - Diseño organizacional
 - Estilos de conducción

- Desarrollo de los recursos humanos
 - Infraestructura y equipamiento
 - Infraestructura física
 - Equipamiento
 - Sistemas de información
 - Gestión
 - Visión y Misión
 - Planificación estratégica
 - Definición de objetivos
 - Resultados
 - Eficacia, Eficiencia, Efectividad
 - Imagen social
 - Grado de satisfacción del cliente (usuario, contribuyente, gobierno)
6. La determinación de los estándares de calidad como objetivos de logro, para su comprobación en la Etapa Cuarta.

Etapa 2. Proceso de Evaluación Institucional

Comprenderá la revisión y ajuste del Proyecto y su ejecución. Para ello se requerirá:

- La selección de los docentes expertos que actuarán por parte de la UNNE
- Constitución de la Comisión de Evaluación de la Calidad, con funcionarios del Ministerio de Economía y del más alto nivel jerárquico de la Dirección General de Rentas
- La identificación y formación de los líderes internos de la DGR, proceso conjunto
- El dictado de cursos sobre evaluación institucional a los líderes seleccionados
- La revisión de los criterios de calidad, los focos de análisis, las categorías, variables, dimensiones e indicadores de evaluación, proceso conjunto, dirigido por la UNNE
- La revisión de los instrumentos de recolección y análisis
- Las pruebas de validación y consistencia de los instrumentos
- El diseño del plan de difusión del proceso de autoevaluación
- Puesta en marcha del plan de difusión
- El proceso de autoevaluación propiamente dicho
- La administración de los datos recolectados
- La producción de los informes preliminares
- La difusión interna a efectos de su convalidación
- El proceso de confrontación de los informes con los actores externos (del gobierno y de la sociedad civil)
- La revisión y redacción del informe final
- Las propuestas a incluir en el Plan de Mejoras

La Etapa 2 (ejecución del proceso de evaluación institucional), constará de dos fases:

Una primera fase, de autoevaluación, proceso eminentemente participativo en el que intervendrán los actores claves de la Dirección General de Rentas, que tendrá como resultado un informe preliminar; en esta fase, la organización evaluada, por medio de su Comisión de la Calidad, analizará y valorará su realidad, guiada y controlada por los especialistas de la UNNE, expertos en procesos de evaluación de la calidad de las organizaciones.

Como resultado de esta fase se obtendrá un informe de autoevaluación, el que no habrá de entenderse como la simple descripción de la realidad a través de la acumulación de informes estadísticos, sino que será el resultado de un ejercicio participativo de reflexión, para destacar, a partir de los objetivos propuestos, cuáles son sus fortalezas y debilidades y las acciones previstas para mejorar la calidad de su servicio.

A ella le seguirá una segunda fase, en la que participarán los actores del gobierno y de la sociedad civil, que consistirá en la confrontación del informe preliminar de autoevaluación, con las representaciones, imaginarios, calificaciones y conceptos que merece la organización evaluada para los actores externos, clientes reales o potenciales del organismo. El primer propósito de esta segunda fase es el de validar y complementar la información de base de la organización evaluada, mediante estadísticas, informes de gestión e indicadores sobre los procesos y resultados de la actividad de servicio, así como los resultados de las encuestas de opinión y satisfacción dirigidos a los diferentes colectivos externos al organismo.

Como resultado de ambas fases, se obtendrá un informe final que contendrá una síntesis de la valoración de las dimensiones evaluadas en ambas fases, así como una relación de los puntos fuertes y débiles (a modo de matriz FODA) de la organización evaluada y como elemento fundamental del documento, destacará explícitamente y debidamente priorizadas, las acciones a introducir en un Plan de Mejoras, a efectos de consolidar las fortalezas y conseguir resolver o mejorar los puntos débiles.

Producto a proveer: Informe final de Evaluación Institucional de la Calidad de la Dirección General de Rentas, con propuestas a ser incluidas en el Plan de Mejoras.

Las etapas 3 y 4 no están contempladas en el Acuerdo de Trabajo suscrito. En caso de acordarse, se abordarán dentro del siguiente marco:

Etapa 3. Implementación del Plan de Mejoras

Comprenderá el diseño del Plan, la cuantificación y justificación de los recursos necesarios, el establecimiento del cronograma, la selección y designación de los responsables del cumplimiento, del monitoreo y de la producción de informes parciales de seguimiento.

Etapa 4. Trámite de acreditación de la Calidad-Normas ISO 9000

Comprenderá la determinación de los estándares de calidad, sobre la base de los objetivos de logros establecidos en la primera etapa, la verificación de su cumplimiento y el trámite de certificación por el organismo correspondiente en su caso.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Secretaría General de Planeamiento

Título del Proyecto: "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL"

Objeto de evaluación: Dirección General de Rentas-Provincia del Chaco

Requerimiento del trabajo: Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco

Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento-UNNE

Dirección del Proyecto: Prof. MS. Gabriel Eduardo Ojeda

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2006

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

1.1. Porqué evaluación de la calidad institucional

Las demandas sociales acerca de la transparencia de la gestión pública son cada vez más crecientes. A ellas se suman las crisis de credibilidad de los organismos públicos en general y los de recaudación en particular.

Los sistemas de revisión formales creados en distintos niveles y bajo diferentes dependencias, no tienen como objetivo, ni misión, evaluar la calidad del servicio de los organismos del estado. Más bien se refieren a los aspectos técnico-burocráticos, contables, financieros, por función no por objeto del gasto, no tienen en cuenta modernos criterios de administración, ni los crecientes grados de insatisfacción de los usuarios y contribuyentes.

En las modernas administraciones de la cosa pública, se apunta a objetivos más amplios, no ya de control sino de evaluación de la calidad institucional del servicio, lo que plantea un nuevo paradigma o campo de acción, que difiere sustancialmente de los clásicos criterios de auditoría, aún de las auditorías de gestión.

Elo lleva a pensar en la instalación de la evaluación de la calidad institucional como un objetivo inmediato, pero que adquiera el carácter de sistémico y permanente, lo que no significa que se transforme en rutinario o repetitivo.

La experiencia internacional observada a través de numerosos congresos, jornadas, encuentros y debates de gestores gubernamentales de diversas partes del mundo, demuestra que la problemática de la calidad no sólo es común, sino que ha sido encarada en la mayoría de los países, como un requisito imprescindible de la prestación de un servicio responsable, orientado al cliente (usuario, beneficiario).

En la Argentina, la cuestión de la calidad está instalada de manera indiscutible en el sistema universitario, pero no ha ocurrido lo mismo en los sistemas gubernamentales de casi ningún ámbito, salvo honrosas excepciones. En este sentido, la Universidad Nacional del Nordeste posee una clara e importante ventaja comparativa, ya que ha sido pionera en procesos de autoevaluación institucional y continúa siendo un referente importante en el contexto del sistema universitario. Después de más de doce años de aplicación permanente, cuenta hoy con equipos docentes ampliamente experimentados en evaluación de la calidad institucional.

En este marco se consideran los aspectos esenciales de la evaluación institucional. Particularmente, cabe mencionar su sentido o 'para qué': la mejora institucional a partir de interrogarse sobre sus resultados y sus procesos, identificando y analizando problemas y comprendiéndolos en su contexto.

Desde este encuadre, la mayor potencialidad del proceso de evaluación radica en crear las mejores condiciones posibles para que los participantes (funcionarios y empleados del organismo), así como los docentes que actuarán como expertos externos, mejoren su comprensión sobre la realidad institucional; una comprensión imprescindible para intervenir en su mejora. Es decir, "ella sirve para interpretar, cambiar y mejorar y no para normatizar, prescribir y, mucho menos como una 'actividad punitiva'". Así definida, la evaluación asume como condición central el tratarse de una actividad constructiva, participativa y consensuada.

La evaluación supone un juicio de valor sobre algo. En las operaciones comerciales puede estar asociada con tasación y en las organizaciones de servicio, con satisfacción del usuario. En los dos casos se recurre a una medición cuantitativa aunque se efectúa un juicio de valor teniendo en cuenta otros estándares. En lo económico el valor de uso y el valor de cambio pueden determinar distintos precios, y en los servicios las actitudes y los comportamientos del funcionario pueden ser tan importantes como la atención puntual de un trámite. En la evaluación institucional, como en los casos aludidos, hay que admitir que no existe un criterio absoluto prefijado.

La noción de calidad es más elusiva aún, como lo admiten los diversos especialistas. Para evitar ambigüedades en algunas teorías de calidad total se habla de un producto cero defectos.

También se habla de excelencia, un criterio fuerte que tampoco puede evitar las ambigüedades. Las funciones de la Dirección General de Rentas no son productos terminados, completos, ni pueden serlo. Por definición se trabaja con personas diversas y con el conocimiento que se modifica constantemente. Lo que ayer era excelente hoy puede ser obsoleto.

Por lo demás, los organismos de recaudación, trabajan con valores individuales y sociales, lo que incrementa la ambigüedad, ya que los ciudadanos reclaman por un lado mayores prestaciones del Estado, al tiempo que retacean su voluntad contributiva. Y a esta dicotomía de mayores requerimientos/menores impuestos, se agregan solicitudes de mayor sencillez y mejor atención, desde una óptica generalizada de un "Estado gastador".

En estas condiciones, preferimos hablar de rendimientos, de performances, de realizaciones, de resultados observables. A su vez, debemos admitir que los actores institucionales, y no los expertos, son los que deben fijarse las metas, la excelencia o la calidad que se pretende. Para algunos recaudar una determinada cantidad es suficiente, para otros no basta, es necesario que

haya mayor equidad, para otros mejor redistribución, para algunos más información, buena atención, buena formación ciudadana, ética y otros valores.

Evaluar implica comparar. Lo que introduce otras complicaciones. La calidad y los rendimientos no siempre se miden en relación con las metas o misiones que se propone una organización sino en relación con lo que sucede en el conjunto de las instituciones. El efecto demostración, la competencia, las reglas del intercambio de información, pueden imponer parámetros. La globalización, entendida en este caso como internacionalización de los espacios organizacionales, tiende a crear estándares más universales. Pero, al mismo tiempo, esto no impide que cada institución conserve sus ideales, su identidad.

La identidad de las organizaciones, su especificidad de objetivos y su singularidad filosófica, cultural o social, es algo a tener en cuenta al momento de definir la calidad. La interpretación de los datos depende también de la identidad institucional.

Como bien lo afirma Peter Senge *"El dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones es que se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes. Las decisiones más críticas de las organizaciones tienen consecuencias en todo el sistema, y se extienden durante años o décadas"*.²

Junto con estos problemas debemos tener en cuenta algo básico en cualquier trabajo de evaluación institucional: la construcción de una imagen objetiva de la realidad. ¿Hasta dónde se necesita conocer toda la realidad para emitir un juicio de valor sobre ella?. Aquí podemos recurrir a un criterio clínico: necesitamos la información suficiente como para realizar un diagnóstico. Como en el caso del médico, en la evaluación institucional, no se precisa tener una visión científica exhaustiva sino la información necesaria para detectar los problemas a resolver.

La noción de realidad, de objetividad, que debe sustentar al proceso de evaluación, tiene un límite indefinido. Cuanto más objetiva la información, tanto mejor. Pero esto no quiere decir que necesitamos toda la información. Podría hasta resultar contraproducente, como lo ha verificado la experiencia que ha limitado el volumen de la información requerida a fin evitar la dispersión del análisis institucional.

La noción de verdad (sea como coherencia con los enunciados, sea como correspondencia con los hechos) también es fundamental. La evaluación se funda en la búsqueda de la verdad, pero no de la verdad absoluta, no de la verdad epistémica estrictamente, sino de una verdad suficiente, de una razón suficiente.

En términos sociológicos puede ocurrir que las cosas se expliquen objetivamente por otras razones cuando observamos los problemas de la vida del organismo. En la Dirección General de Rentas, como en la vida social, existen funciones aparentes y funciones latentes, estructuras visibles y estructuras invisibles, procesos conscientes y procesos inconscientes. Los propósitos no siempre se corresponden con la acción o con los hechos. Para descubrir la lógica subyacente de los procesos institucionales tal vez se necesiten análisis específicos. El grupo evaluador debe estar en todo caso atento a descubrir la trama compleja de efectos y causalidades.

² Senge, Peter. La quinta disciplina. Granica. Buenos Aires. 2003

Cada uno de los funcionarios y empleados de la Dirección General de Rentas, actuando como autoevaluado y grupo evaluador, viene a constituirse en algo así como el sujeto del autoconocimiento institucional. Mira lo que hace, cómo lo hace, porqué lo hace, pero como si estuviera mirándolo desde afuera, y aplica idéntico criterio con lo que observa de los demás, de sus propios pares y de sus tareas. Al lograr la legitimación de los paradigmas, tiene la capacidad para interpretar los datos y llevar el análisis más allá de las evidencias empíricas, y como grupo evaluador debería tener la capacidad para pensar estratégicamente partiendo de los indicadores de la realidad.

Por todo lo expuesto, hay que admitir que la evaluación, si bien supone un esfuerzo de objetividad y de verdad, no agota el objeto de análisis. Pueden existir otras razones objetivas para interpretar la función social, cultural, recaudadora, formadora, docente de la Dirección General de Rentas. La evaluación de rendimientos se limita a observar una serie de indicadores para que los actores institucionales puedan efectuar un auto-diagnóstico y mejorar sus posibilidades. La evaluación institucional puede llevar más adelante a plantearse la validez de las políticas de imposición o la naturaleza misma de los tributos, pero en principio se limita a describir situaciones básicas y a señalar problemas críticos. Es lo que también se suele resumir con la idea de identificar fortalezas y debilidades.

1.2. Propuesta de solución

Hechas estas reservas asumimos por propia iniciativa y responsabilidad, proponer el diseño del modelo de indicadores e instrumentos cuya función es esencialmente heurística: tienden a brindar información sobre los distintos aspectos de la institución. Por supuesto, el experto elige un número determinado de variables y de indicadores porque supone que con ellos se puede lograr un diagnóstico adecuado. La experiencia, el conocimiento teórico, los antecedentes comparativos, pueden sugerir ciertos instrumentos y no otros. Y esta experiencia y este conocimiento lo poseen los actores institucionales (funcionarios y empleados) de la organización autoevaluada.

En este caso, los expertos consultarán a las autoridades del Ministerio de Economía y a los gestores y actores de la Dirección General de Rentas sobre el tipo de problemas que les parecen más relevantes y sobre los distintos aspectos que consideran más significativos para evaluar. Se partirá pues de la percepción que los actores poseen respecto de los problemas críticos y de los sectores significativos.

El modelo que proponemos es uno que permita reunir el máximo de información relevante y que induzca al conocimiento rápido de los problemas fundamentales. En cuanto a la interpretación de los datos, queda en claro que postulamos un proceso hermenéutico donde *todos los actores institucionales deberán participar*.

Consecuentemente, buscamos construir un modelo suficientemente amplio, generalizable y de uso inicialmente en la Dirección General de Rentas, pero que en el futuro pueda ser utilizado en otras reparticiones públicas en las que se aplique con las adecuaciones necesarias.

Teniendo en cuenta la diversidad de los tributos, departamentos, delegaciones y receptorías que componen la Dirección General de Rentas, pensamos que hay que tener en cuenta ciertas características distintivas. Desde ese punto de vista se deberán tener presentes dichas

características en la aplicación concreta del modelo.

Tomando como objetivo el mejoramiento de la calidad institucional, se trata de facilitar la visión global de cada sector del organismo o unidad en sus aspectos fundamentales, sin descuidar la visión de la Dirección General de Rentas como objeto de análisis institucional.

Desde el punto de vista de los estándares, se trata de encontrar indicadores para evaluar la coherencia, la congruencia, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la equidad, la pertinencia social y la capacidad de cooperación intra e inter-institucional con otros organismos. Estos indicadores deberán ser acompañados de encuestas destinadas a completar los elementos de juicio por parte de observadores objetivos externos al organismo.

Adoptamos un esquema de evaluación multireferencial que toma en cuenta como Dimensiones a evaluar, los insumos, las estructuras, los procesos, los actores, los contextos y los resultados. Este modelo resulta de un aprovechamiento y superación del modelo CIPP (contexto-insumo-proceso-producto) a la luz de las experiencias realizadas en el país y el extranjero.

Adoptamos como marco de interpretación el concepto de "círculo hermenéutico" donde la construcción de la realidad y el juicio sobre ella pasan por lo menos por estas instancias:

- a. Elaboración de conceptos e instrumentos por los expertos.
- b. Recolección de datos objetivos.
- c. Recolección de información institucional.
- d. Reconocimiento de situaciones y problemas críticos por parte de los actores.
- e. Aplicación del modelo de indicadores.
- f. Interpretación de resultados por parte de los docentes expertos en evaluación institucional.
- g. Interpretación de resultados por parte de los actores institucionales.
- h. Aplicación de la Técnica Dimensional F-F por Diferencial Semántico, para contrastar.

Creemos conveniente distinguir dentro de cada departamento o unidad de observación de la Dirección General de Rentas las instancias de legislación, recaudación, administración, información, comparación, ya que en cada una de ellas las necesidades de los funcionarios, el desempeño de los actores y los problemas de organización ofrecen características diversas.

Nos parece muy importante destacar la necesidad de analizar prospectivamente la evolución de la Dirección General de Rentas en la medida en que los nuevos contextos redefinen las misiones, los objetivos y las posibilidades de la misma.

Para no limitar la evaluación institucional a un análisis del pasado o un análisis multifactorial o funcional, creemos que es muy importante que los destinatarios, o sea, los responsables de la gestión, aporten una visión estratégica en cuanto a la evolución de las formas organizacionales, en cuanto a las posibilidades de cooperación interinstitucional, en cuanto a los nuevos contextos (como la regionalización y la globalización) que están redefiniendo los espacios intersociales.

2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN

El objeto de evaluación será la Dirección General de Rentas, tomando al organismo mismo, en toda su dimensión multireferencial como objeto de análisis, con el objetivo de proponer una *Metodología*, un *Modelo* de evaluación, para ser aplicado en principio, uniformemente en todas las dependencias que la componen, pero que además sirva de referente, de aporte para la construcción de un modelo capaz de ser aplicado en otras reparticiones y organismos de la provincia y de otros estados provinciales.

El proceso de evaluación de la calidad institucional en la Dirección General de Rentas puede basarse en un sistema de reportes de información diseñado especial y específicamente para este fin. La existencia o inexistencia de tal sistema de reportes de información puede marcar la diferencia entre un informe desarticulado y subjetivo, elaborado por un individuo, un grupo de personas desde sus propios intereses y visiones; por una consultora como proceso externo, o un ejercicio de autoanálisis objetivo, comparable, verificable y confiable, surgido de un proceso participativo de los propios actores como el que se propone en este Proyecto.

3. CAMPO DE ACCIÓN

Todas las dimensiones de la Dirección General de Rentas forman parte del campo de acción, pero la calidad institucional constituye la parte del objeto que se abordará prioritariamente en el presente trabajo, y que puede convertirse en el factor determinante del éxito o el fracaso del proceso de análisis que concluirá proponiendo el Plan de mejora de la calidad.

4. OBJETIVOS GENERALES

Relevar la noción y concepto de Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas desde la óptica de sus propios actores, para luego contrastar éstas con los estándares acordados de común acuerdo durante la ejecución del proyecto.

Entrevistar, encuestar y recabar opinión de diversos gestores y ex-gestores del organismo (directores, ex directores, funcionarios, jefes de departamentos, empleados, asesores de la Dirección General de Rentas, personal de apoyo, funcionarios del Gobierno, actores de la sociedad civil, representantes del sistema productivo y de servicios, de asociaciones profesionales, etc.).

Mediante el análisis de los problemas teórico epistemológicos y metodológicos que plantea la evaluación del organismo, se definirán las dimensiones, las funciones, los estándares, la calidad y los rendimientos a evaluar. Definir las etapas y secuencias de la evaluación; establecer los reportes con información a preparar; avanzar sobre el diseño de los cuadros de análisis de información; demostrar las interrelaciones que conforman el proceso y plantear un modelo multireferencial, para lograr una mejora continua, hacia una gestión inteligente, basada en el planeamiento estratégico y la evaluación permanente.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diseñar y proponer un modelo de evaluación institucional del organismo, que reúna las siguientes características:

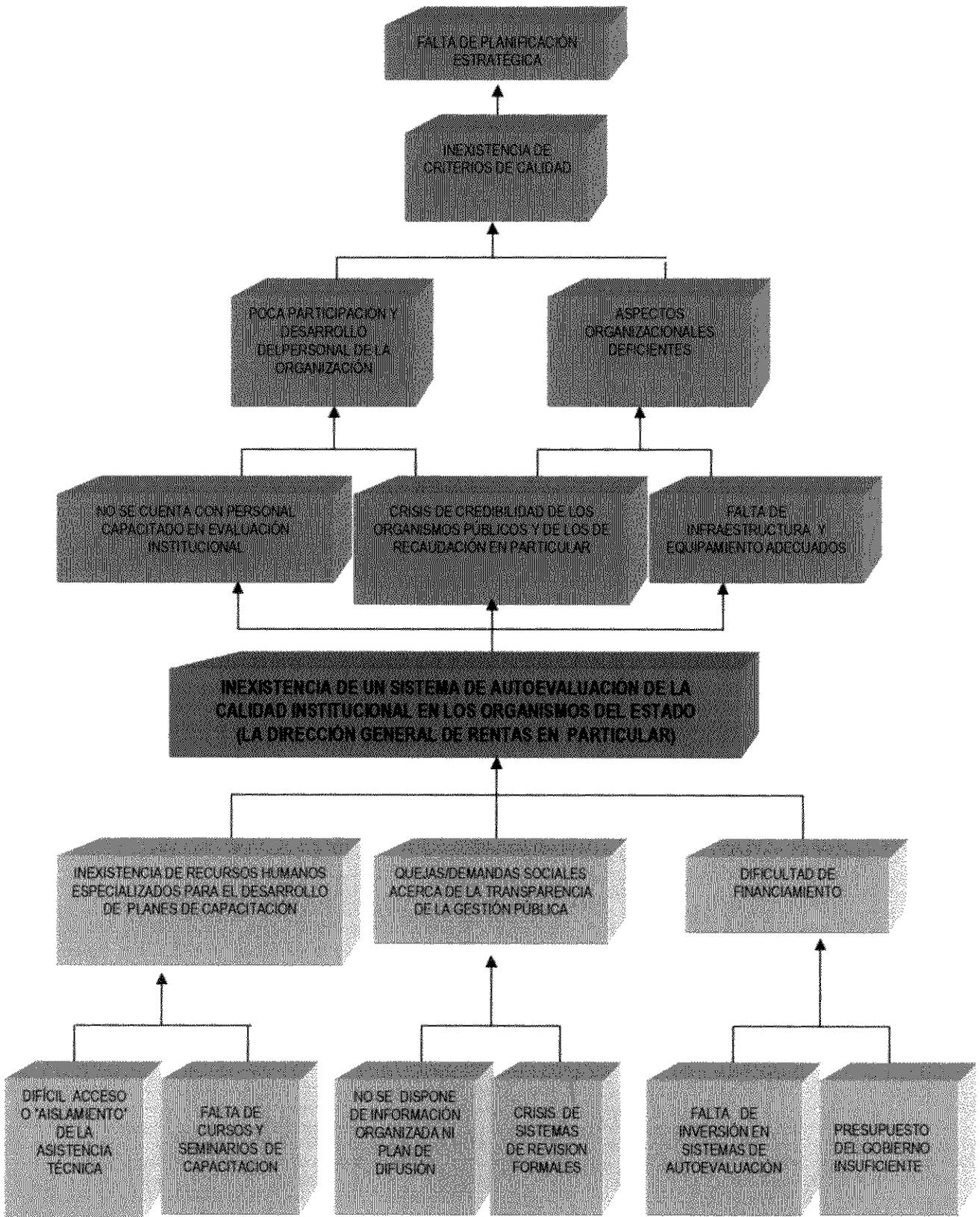
- Que sea multireferencial
- Que involucre a todos los actores del organismo
- Que comprenda las etapas de autoevaluación y confrontación de la imagen externa
- Que abarque todas las dimensiones y funciones
- Que aborde las variables más significativas
- Que establezca estándares de calidad de la Dirección como organismo
- Que contenga un modelo de indicadores
- Que concluya proponiendo un Plan de Mejoras objetivo, alcanzable y realizable
- Que permita encarar en el futuro, el proceso de certificación de la calidad del servicio, bajo normas ISO-9000

6. HIPÓTESIS

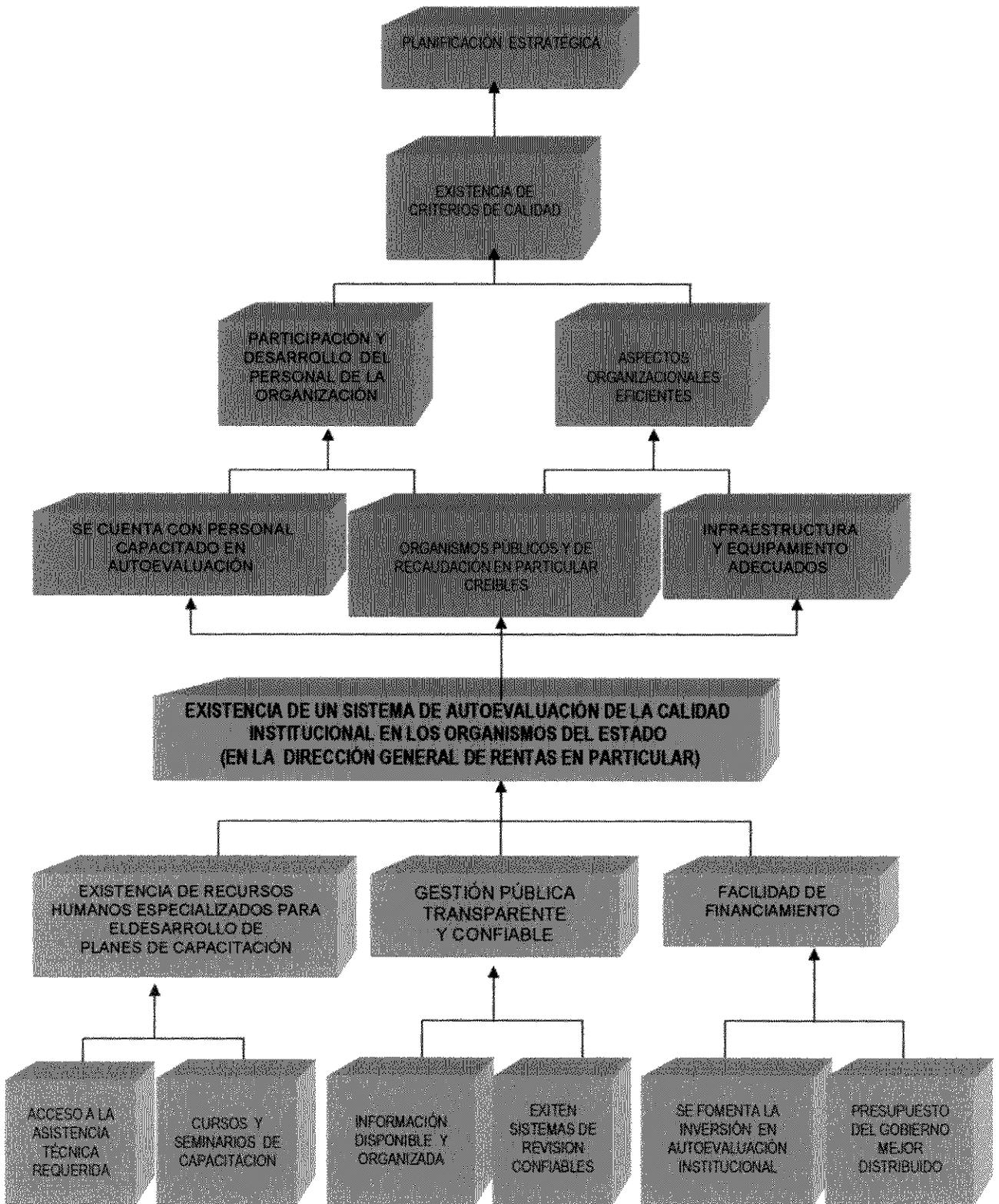
No existe un Modelo de evaluación de la calidad institucional aplicable a la Dirección General de Rentas, pero es posible diseñarlo, para luego adecuar su aplicación en todas las reparticiones públicas, respetando sus características particulares.

Aplicando la técnica del Árbol de Causa Efectos, es posible visualizar claramente el Problema y la Solución.

ARBOL: CAUSAS Y EFECTOS



ARBOL: MEDIOS Y FINES



8. ASPECTOS TÉCNICOS

DESCRIPCIÓN SISTÉMICA DEL PROYECTO Y PROCESOS ESCENCIALES DISEÑO. ENFOQUE METODOLÓGICO

8.1. Tipificación del Proyecto

Por las razones explicadas y los fundamentos, el proyecto abarcará cuatro etapas, existiendo momentos de solapamiento de evaluación exploratoria, descriptiva y explicativa, constituyendo la propuesta un trabajo de investigación aplicada, como proceso de investigación-acción.

8.2. Metodología

La metodología a aplicar consistirá básicamente en un proceso analítico deductivo, incremental, en el cual la tarea de evaluación general se dividirá en partes que agruparán información coherente y éstas a su vez se irán descomponiendo en unidades menores.

8.3. Muestra

Las técnicas a emplear se adecuarán a las fuentes seleccionadas en cada caso, debiendo preverse (buscar modelos o construirse) los instrumentos de aplicación a las mismas. Se señalan entre ellas:

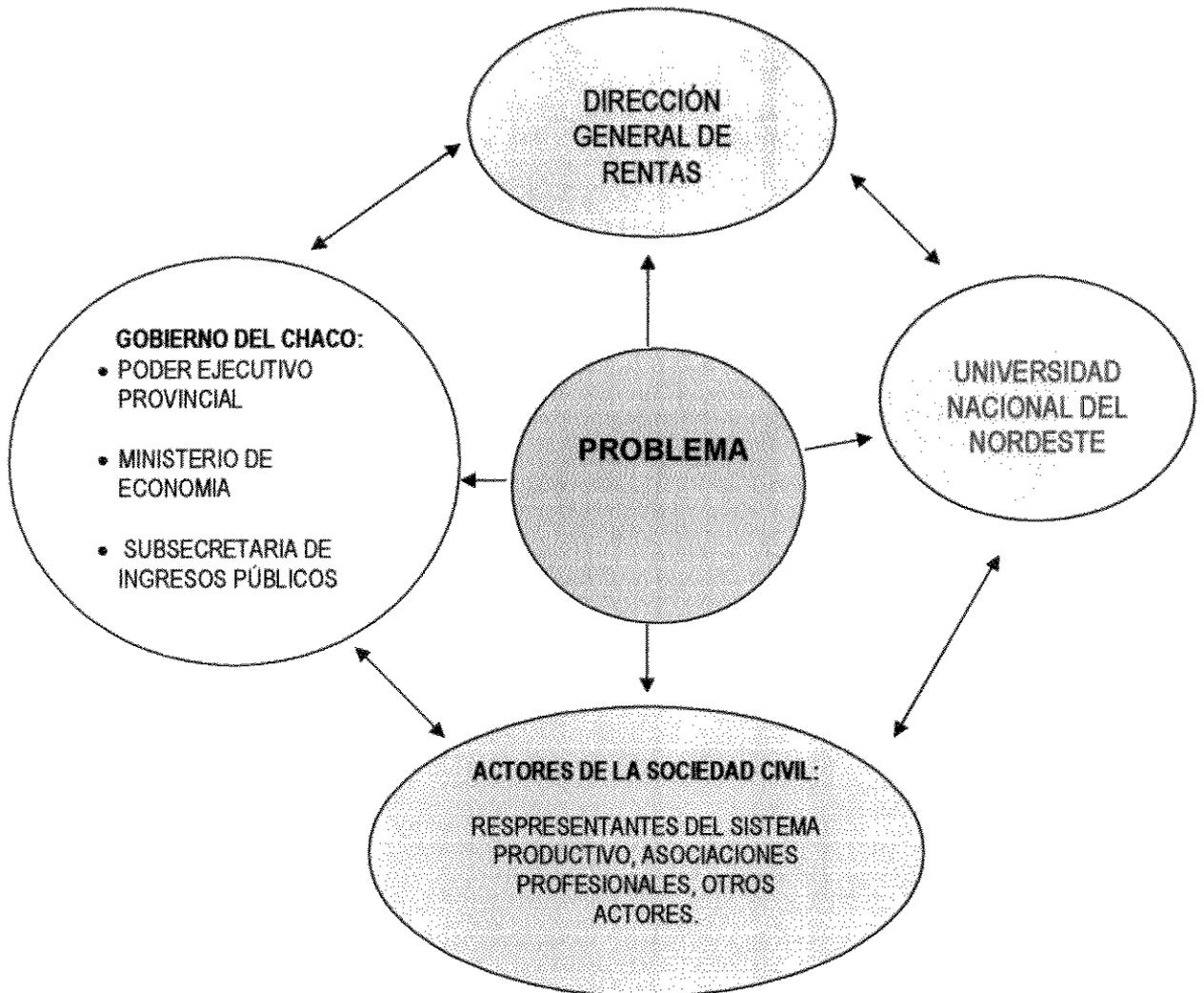
- Relevamiento de datos: lectura y análisis. Fichaje, proceso y archivo.
- Entrevistas, cuestionarios. Análisis y procesamiento manual y electrónico.
- Construcción del sistema de matrices modelo para el trabajo de compatibilización o adecuación.
- Procesamiento y generación electrónica de información y diseños hasta completar el sistema total, con el modelo multireferencial propuesto.

8.4. Técnica de recogida de datos

- Recopilación de la información
- Entrevistas, encuestas, cuestionarios
- Observación
- Transcripción de documentos
- Lectura selectiva
- Subrayar, anotar
- Reducción de la información
- Categorizar y codificar
- Categorías: inductivas/deductivas/mixtas
- A priori/a posteriori
- Disposición, representación de la información
- Gráficas
- Diagramas: flujo, caja, lineal, arbóreo
- Matrices: proceso/producto
- Perfiles
- Resultados, conclusiones
- Interpretación

- Validación: triangulación, validación respondente

9. MAPA DE INVOLUCRADOS Y ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN



La Dirección General de Rentas

Es el objeto de análisis, para el que se propone una Metodología, que será aplicada en todas las dependencias que la componen. El Modelo consistirá en si mismo en un proceso de construcción metodológica y todo el personal de la Dirección General de Rentas –sin distinción de jerarquías- se constituirán en actores claves de la ejecución y de los resultados del Proyecto, ya que actuarán en un proceso netamente participativo, constructivo, consensuado en un clima de libertad y objetividad.

La Universidad Nacional del Nordeste

Bajo la responsabilidad de la Unidad Ejecutora (Secretaría General de Planeamiento), será la instancia de acompañamiento del proceso de Autoevaluación de la Dirección General de Rentas. Diseña y formula las bases del Proyecto de Evaluación de la Calidad que se somete a consideración del Superior Gobierno Provincial (Poder Ejecutivo, Ministerio de Economía, Subsecretaría de Ingresos Públicos). Mediante la participación de un equipo de docentes especialistas en evaluación institucional, brindará la capacitación a quienes se constituirán en los líderes de autoevaluación de la Dirección General de Rentas, atenderá las demandas o necesidades que el propio proceso de evaluación irá generando. Orientará, colaborará y supervisará la ejecución del Proyecto, teniendo en cuenta las particulares características y condiciones institucionales del organismo objeto de autoevaluación.

Gobierno del Chaco

- **Poder Ejecutivo Provincial.** Es el principal interesado en los resultados e impactos del Proyecto. En función del análisis que surja del Plan de Mejoras que la autoevaluación proponga, deberá gestionar los recursos necesarios para su implementación en el tiempo y formas que el presupuesto provincial lo permitan.
- **Ministerio de Economía.** En representación del Poder Ejecutivo Provincial, asume el compromiso político de la ejecución del Proyecto, en los términos del Acuerdo de Cooperación suscrito con la Universidad Nacional del Nordeste. Si bien le interesa todo el proceso, su objetivo principal está puesto en el Plan de Mejora de la Calidad Institucional.
- **Subsecretaría de Ingresos Públicos.** Al encontrarse a cargo de la Dirección General de Rentas, se constituye en el máximo referente del proceso, pero guardando la necesaria distancia como para permitir la libre y objetiva participación de todo el personal de la repartición, de modo de no coartar las opiniones y aportes.

Actores de la sociedad civil

Representantes del sistema productivo y de servicios; asociaciones profesionales; otros actores de la sociedad civil. Resultarán actores claves ya que permitirán contrastar la representación interna surgida del proceso de autoevaluación, con la imagen externa del colectivo social del contexto. Sus opiniones, a través de encuestas y entrevistas, serán indispensables para ratificar o diferenciar los imaginarios o conceptos que se atribuyen los actores internos de la Dirección General de Rentas, con la que merecen para los actores externos, contribuyentes, usuarios, clientes reales o potenciales.

10. DIMENSIONAMIENTO.

El presente Proyecto se enmarca en los planes, estrategias y objetivos establecidos por el Poder Ejecutivo Provincial para el mejoramiento de la Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas. Comprende el diseño, la formulación y ejecución de un Proceso de Autoevaluación de la Calidad Institucional del organismo, con el objetivo de proponer un Plan de Mejoras y en su caso lograr la certificación de calidad bajo normas ISO 9000.

ESQUEMA Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO. ETAPAS

El Proyecto de Evaluación de la Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas, comprenderá 4 etapas interrelacionadas y con resultados escalonados en el corto, mediano y largo plazo, a saber:

1. Diseño y formulación del Proyecto de Evaluación de la Calidad Institucional
2. Ejecución del Proyecto de Evaluación de la Calidad Institucional
3. Implementación del Plan de Mejoras
4. Trámite de acreditación de la Calidad. Normas ISO 9000

El acuerdo suscrito con el Superior Gobierno de la Provincia del Chaco abarca para esta instancia, solamente las etapas 1 y 2.

Etapas 1. Diseño y formulación del Proyecto de Evaluación

Esta primera etapa comprenderá el ajuste del diseño y la formulación del Proyecto, la definición del Modelo de Evaluación, la determinación de los Estándares de calidad y los Focos de análisis, la delimitación del objeto de evaluación (central, delegaciones, receptorías).

Antes de empezar: Recolección de información, elaboración de estadísticas relevantes y construcción de indicadores. Diseño del reporte con información.

Primera parte: Autoevaluación basada en los "Estándares":

- a) Confección de un documento por parte de la Unidad Ejecutora (SGP) y difusión del mismo al interior de la institución;
- b) Confección de un documento en cada unidad operativa (Dirección General, Departamentos, Delegaciones, Receptorías) y su difusión al interior de las mismas;
- c) Redacción de un informe en cada uno de los sectores de cada unidad operativa (por tributo, por función, etc.) y su elevación a la instancia de jefatura de cada unidad operativa;
- d) Representantes de cada uno de los sectores y autoridades de cada unidad operativa redactan un informe basándose en los informes de cada sector y en el de la unidad operativa;
- e) Un representante de cada unidad operativa junto a las máximas autoridades de la institución redactan el Reporte con Información, tomando como material de base a los informes de autoevaluación de cada unidad operativa y el informe de la organización;
- f) Se procede a la difusión del Reporte con Información al interior del organismo.

Requerimientos de Información cuantitativa en términos agregados

La preparación de un Reporte con Información, estadísticas e indicadores de rendimiento del organismo constituye un punto de partida común y necesario para llevar adelante el proceso de autoevaluación. Este se confeccionará sobre la base de las categorías de análisis que se detallan en el Anexo I.

El acuerdo sobre el tenor y tipo de información colectada –su pertinencia, fiabilidad, relevancia y homogeneidad– y la clase de indicadores que con ella se construyan, representan elementos objetivos, necesarios e inevitables, a ser procesados por cada componente de la comunidad del organismo durante el transcurso de la autoevaluación.

Este punto de partida en común permite una primera aproximación al objeto de estudio –la institución–, establece relaciones que permiten un tipo de descripción todavía superficial, discreta y apariencial, que, si bien no da acabada cuenta de la singularidad propia de cada sector, logra situar a cada unidad operativa, programa o integrante de la vida del organismo en relación con la institución como un todo y permite, entonces, repensar cada problemática en particular desde un renovado “comienzo”. Es por ello que para que todo el proceso autoevaluativo resulte exitoso y no tienda a sesgarse desde sus orígenes se torna necesario que no se presenten barreras al acceso y difusión, dentro de la comunidad del organismo, del contenido del reporte con información.

El rol de los estándares y las dimensiones en la autoevaluación

Los estándares de calidad establecidos para la evaluación institucional del organismo interrogan acerca de cuestiones tales como el liderazgo y estilo de gestión, política y estrategia, los recursos humanos, la infraestructura y equipamiento, recursos y alianzas, destinatarios de los procesos operativos, los resultados y la efectividad de los procesos descritos, los resultados e impactos en la sociedad, las estrategias para el mejoramiento y la capacidad de cada unidad operativa para gestionar, verificar, administrar o aportar de acuerdo con los fines y propósitos fijados.

Dichos estándares de calidad deben abarcar cada aspecto del quehacer de la Dirección y, por sobre todas las cosas, deben expresarse como proposiciones de absoluto sentido común, entendidas tanto por individuos que participan de la vida del organismo como por aquéllos que se encuentran ajenos a la misma. Estas formulaciones básicas son de un carácter tal que su no observancia provocaría serios daños en cualquier institución pública, por variadas que sean sus particularidades, y resulta así comprendido y asumido por cada uno de los miembros de la comunidad.

Son estándares abiertos, no prescriptivos, que continuamente interrogan a la institución acerca de la consistencia entre los propósitos enunciados para ella como un todo o para cada unidad operativa en particular y los procesos que efectivamente han tenido lugar. Pero también se preocupan por la efectividad de tales procesos y se preguntan en qué medida son alcanzados aquellos propósitos u objetivos planteados inicialmente. Finalmente, y como forma de conceptualizar toda la riqueza que surge de la descripción precedente, estos estándares básicos demandan que cada dirección, departamento o unidad operativa examine su capacidad real y potencial para gestionar, asesorar o sugerir según sea su función objetivo respectiva.

¿Pero si los estándares resultan de un carácter tan elemental que pueden ser alcanzados con suma facilidad por todas las instituciones, es que acaso persiguen otra finalidad? La respuesta es sí. Lo que buscan los estándares es convertirse en una herramienta que permita realizar a todo el espectro de instituciones, de organismos, una descripción capilar de qué es lo que hacen, cómo lo hacen, si se alcanzan los resultados previstos y cuál es su capacidad real y potencial para continuar haciéndolo. Por consiguiente, aunque los estándares se encuentren formulados como proposiciones, no deben ser interpretados como prescriptivos, sino como una invitación para describir y explicar la particular forma de abordar determinadas cuestiones en cada institución –que es lo que determina su especificidad e identidad institucional–.

Los estándares son tanto un instrumento para la descripción como un puntapié inicial para la construcción de juicios evaluativos. Esto es así porque de la diferencia entre lo que se espera y lo que efectivamente se es, surge la potencia que mueve al concepto desde la mera percepción de las

cosas al entendimiento, a la autoconciencia. El análisis y, más precisamente, la explicación de aquella diferencia se desprenden de manera natural de la simple aplicación de los estándares. Por tanto los estándares resultan también la bisagra entre el momento descriptivo y el evaluativo.

Los estándares constituyen, entonces, un documento de común aplicación en lo que denominamos el movimiento de “arriba hacia abajo” de la primera etapa de la autoevaluación. Se utilizan tanto en la descripción de la Dirección General de Rentas o departamentos, delegaciones, receptorías; sirven tanto para la descripción de un programa de recaudación, como para la de uno de verificación, para un asesoramiento, para un operativo.

Para ello se ha dispuesto que los estándares describan ateniéndose a ocho dimensiones que cortan transversalmente a todas las unidades del organismo. Estas dimensiones dan cuenta de los actores y elementos que objetivamente constituyen el fenómeno del funcionamiento del organismo sin prejuzgar acerca de cuál “debe ser” el modelo al que debe ajustarse cada sector en particular.

Pero los estándares también sirven para acompañar el movimiento de “abajo hacia arriba”, dado que, al constituir un idioma común a todas las instancias, permiten la necesaria agregación que dé cuenta de la capacidad global de la institución para recaudar, para gestionar, para asesorar, para legislar o para relacionarse con la sociedad. En este movimiento ascendente de los estándares es que se genera la etapa más rica del autoanálisis donde la institución confronta la imagen que tenía de sí misma –ej. informe de la Comisión de Calidad- con las perspectivas de cada unidad o sector y permiten una visión de conjunto. Incluso, cuando las condiciones institucionales lo permitan, el movimiento ascendente basado en los estándares debe acompañar a un reporte analítico de cada sector que contiene la conceptualización de uno o dos problemas los que, elevados a la instancia correspondiente, buscarán formar parte de la agenda de gobierno del departamento, de la Dirección General de Rentas, de la Subsecretaría de Ingresos Públicos o, incluso, del Ministerio, según sea su nivel de generalidad.

Para ello se definirán:

1. las variables que intervendrán,
2. las dimensiones de dichas variables,
3. los indicadores de evaluación,
4. los actores que participarán en el proceso,
5. el diseño de los instrumentos de recolección y análisis,
6. los modelos de informes a presentar,
7. el diseño de las muestras e instrumentos,
8. los modelos de informes finales.

Las categorías de análisis abarcarán:

1. aspectos organizacionales,
2. diseño organizacional,
3. estilos de conducción,
4. desarrollo de los recursos humanos,
5. infraestructura física,
6. equipamiento,
7. sistemas de información,
8. estilos de Gestión,

9. planificación estratégica,
10. resultados,
11. eficacia, eficiencia, efectividad,
12. imagen social,
13. grado de satisfacción de los usuarios, contribuyentes, gobierno.

En esta etapa las actividades del proceso se distinguen:

Operaciones	Actores
1. Recolección y elaboración de datos estadísticos, informes de estudios anteriores, propuestas, reportes, normas, instrumentos	Funcionarios de la Dirección General de Rentas (Actores) con el apoyo de la SGP-UNNE
2. Definición de las variables e indicadores	Actores DGR + SGP-UNNE
3. Análisis de los estándares propuestos	Actores DGR + SGP-UNNE
4. Elaboración de informes sectoriales	Actores DGR por cada instancia
5. Discusión y compatibilización de los informes sectoriales	Funcionarios DGR. En cada instancia de manera separada
6. Redacción del Reporte con Información	Actores DGR + SGP-UNNE
7. Análisis del Reporte, sobre estándares de calidad establecidos previamente.	En instancias separadas: Ministerio de Economía. DGR. SGP-UNNE
8. Reelaboración del Reporte con Información	Actores DGR + SGP-UNNE
9. Reelaboración y adecuación del Proyecto de Autoevaluación de la DGR	Actores DGR + SGP-UNNE
10. Reelaboración de los estándares de calidad	Actores DGR + SGP-UNNE
11. Presentación del Proyecto Definitivo de Autoevaluación y Estándares de Calidad	DGR + SGP-UNNE

Sobre estas bases se establecerán de común acuerdo, los estándares de calidad como objetivos de logro a efectos de la comprobación que se hará en la cuarta etapa (Ver Anexo II).

El producto a proveer en esta primera etapa será el "**Proyecto de Evaluación de la Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas de la Provincia del Chaco**".

Etapa 2. Proceso de Evaluación Institucional

Segunda parte: Autoevaluación Basada en los "Focos de Análisis":

Una vez realizada la primera etapa basada en los estándares y habiéndose difundido suficientemente los resultados de la autoevaluación para garantizar que cada integrante de la comunidad del organismo comparta un piso mínimo de información que le permita ingresar a la nueva etapa en igualdad de condiciones respecto de los demás integrantes, se da inicio a un nuevo proceso de autoevaluación basado en Focos de Análisis.

Representa un enfoque más autogestivo y menos guiado donde son los propios actores quienes

definen y construyen sus propios estándares y temas de análisis. El resultado de este proceso es la conformación de una agenda de gobierno tanto a nivel de las unidades operativas como de la Dirección General.

Claramente esta Etapa de la Autoevaluación se construye de 'abajo hacia arriba'. Cada instancia parte y se apoya en la previa para ir construyendo y redefiniendo horizontalmente –entre departamentos, entre delegaciones, etc.- estos Focos hasta llegar a la instancia central (v.g. Dirección General).

Este análisis supone necesariamente juicios de valor explícitos y expresos, ya involucrados en la propia construcción, y redefinición sucesiva de los 'focos'.

La Autoevaluación centrada en "Focos de Análisis"

En esta etapa la Autoevaluación busca profundizar el análisis orientándose hacia un abordaje que implica la construcción del 'objeto de evaluación' por parte de la institución, del organismo. Es decir, la definición por los propios actores del organismo de qué se hace objeto de evaluación, lo que también supone poner en juego diferentes perspectivas respecto de lo que es o debiera ser "el organismo" en general y la propia en particular.

Esta segunda etapa basada en la conformación de 'cuestiones', 'problemas' (en el sentido más abstracto del término) o 'focos de análisis' implica un 'ejercicio' producido desde el propio espacio institucional.

La articulación entre la Autoevaluación basada en los Estándares y la construida a partir de Focos de Análisis conlleva no sólo a establecer cierta equivalencia entre ellas, sino también relaciones recíprocas valiosas. Ejemplo de estas últimas lo constituye el hecho de que la formulación de cuestiones se encuadre en el trabajo realizado en la etapa previa, en la medida que ésta provee información y juicios respecto de estándares y dimensiones consideradas como básicas en el marco de la vida operativa del organismo. Otra perspectiva de la relación entre la primera y la segunda etapa de la Autoevaluación que demuestra su interdependencia recíproca puede notarse en la necesidad de asegurar que la primera etapa basada en dimensiones y estándares no 'cierra' o 'agota' lo que se considera como un proceso de autoevaluación, ya que su resultado debe necesariamente ser reinterpretado o entrar en diálogo con la singularidad institucional o, en otros términos, con la perspectiva de los propios actores que lo han producido y que ahora se relacionan con el Informe de la primera etapa como con un objeto externo.

Los focos de análisis: la definición de cuestiones que, si bien contienen las dimensiones y estándares previos, 'rompen' con la 'estructuración' de la primer etapa y construyen una nueva.

Esta Segunda Etapa consiste en la definición y delimitación de 'Focos de Análisis' que tienden a constituirse tanto en un proceso de construcción como de definición por parte de los actores del organismo. Este abordaje se vincula con la preocupación respecto de que el proceso de evaluación concluya con un material sustantivo para la elaboración de una agenda fundada y consensuada.

En este caso, las pautas que se pueden definir aluden directamente a garantizar determinadas condiciones de producción de estos focos de forma tal que involucren ciertamente un análisis en

profundidad o una "red de relaciones significantes". En este sentido, las orientaciones deberían guiar hacia una perspectiva comprensiva y a fondo. A su vez, estas pautas generales requieren ineludiblemente complementarse desde el diálogo técnico a partir de los avances sucesivos de la propia Dirección General de Rentas y de la situación institucional específica. Para esta etapa, el diálogo técnico y el involucramiento con los avances de la institución es central.

En sentido estricto los resultados de esta etapa no pueden pensarse simplemente como una agregación simple de 'problemas' que requieren 'soluciones'. Se trata más bien de una etapa que aborda el análisis a partir de 'cuestiones', pone en juego diferentes perspectivas para pensar la actividad y, en términos de análisis, diferentes aspectos o dimensiones a partir de la cuestión definida. Es un proceso que se "despliega" a partir de variadas relaciones con otras cuestiones o entre diferentes dimensiones, funciones, actores, instancias, etc. El cierre se produce a partir de cierto acuerdo en cada instancia y la producción de información, análisis y juicios respectivos. Este se encuentra sucedido por un nuevo 'despliegue' en relación con una unidad de análisis mayor, lo cual involucrará seguramente su redefinición progresiva.

Por otro lado, un margen cierto de participación de diferentes instancias, sectores o grupos y la construcción progresiva de consensos (en un escenario, sanamente previsible, de cierta divergencia) serían dos aspectos indispensables a tener en cuenta en esta construcción de focos y su redefinición sucesiva. Estos irían ganando en alcance respecto de unidades de análisis cada vez mayores (v.g. departamentos en su conjunto, unidades operativas en su conjunto, Dirección General de Rentas como totalidad). En este sentido, la segunda etapa necesita de una producción realizada predominantemente a través de relaciones horizontales.

Esta etapa comprenderá:

1. una nueva revisión y ajuste del Proyecto y su ejecución,
2. la selección de los docentes que participarán por parte de la Universidad Nacional del Nordeste,
3. la constitución de la Comisión de Evaluación de la Calidad Institucional, con funcionarios del Ministerio de Economía, la Subsecretaría de Ingresos Públicos y del más alto nivel jerárquico de la Dirección General de Rentas (proceso conjunto),
4. el dictado de cursos sobre evaluación institucional a los líderes seleccionados por parte de la UNNE,
5. la revisión de los estándares de calidad,
6. los focos de análisis,
7. las categorías, variables, dimensiones e indicadores de evaluación (proceso conjunto dirigido por la UNNE),
8. la revisión de los instrumentos de recolección y análisis,
9. las pruebas de validación y consistencia de los instrumentos,
10. el diseño del Plan de difusión del proceso de autoevaluación,
11. la puesta en marcha del plan de difusión,
12. el proceso de autoevaluación propiamente dicho,
13. la administración de los datos recolectados,
14. la producción de los informes preliminares,
15. la difusión interna a efectos de su convalidación,
16. el proceso de confrontación de los informes con los actores externos (del gobierno y de la sociedad civil),

17. la revisión y redacción del informe final,
18. las propuestas a incluir en el Plan de Mejoras.

Para la ejecución de esta segunda etapa del Proyecto, la **Comisión de Evaluación de la Calidad**, integrada con funcionarios del Ministerio de Economía, de la Subsecretaría de Ingresos Públicos y de la Dirección General de Rentas, contará con el asesoramiento, la orientación y la supervisión permanente de docentes de la UNNE, especialistas en evaluación institucional, los que actuarán como equipo de la Unidad Ejecutora (Secretaría General de Planeamiento).

Esta etapa, de ejecución del proceso de evaluación institucional, constará de **dos fases**:

La primera fase, de **autoevaluación**, será un proceso eminentemente participativo, en la que intervendrán los actores claves de la Dirección General de Rentas, y en el que la Comisión de Evaluación de la Calidad, analizará y valorará su realidad, guiada y orientada por los especialistas de la UNNE, expertos en procesos de evaluación de la calidad de las organizaciones.

En esta primera fase se definirán las unidades de observación (actores), en tanto distintos niveles de decisión y gestión: Dirección General, Subdirección, Direcciones, Funcionarios de distintos niveles, etc. A partir de allí se propondrán los distintos sub-sistemas, los factores vinculantes entre ellos y el diseño de un modelo referencial.

Se definirán y clasificarán los eventos de cada dimensión, función, variable y actores del organismo sobre la base del Reporte con Información confeccionado en la Etapa 1, y toda la documentación.

Se analizará, desde la "teoría de los indicadores genéricos" la información fundamental que debe relevarse en el proceso de evaluación, a los efectos de diseñar los esquemas de datos (cuadros de análisis), con sus respectivas secuencias y frecuencias, las variables e indicadores y las tablas de estándares a evaluar.

La clave para el diseño del sistema será la definición de las unidades de observación, las dimensiones que intervienen, las relaciones entre las mismas, los eventos, las variables e indicadores, sin descuidar la predeterminación de los parámetros de medición de eficiencia y productividad que refleje las distintas situaciones de la realidad.

De hecho "el modelo" será la integración, producto de la interrelación de varios sub-sistemas, representativos de cada una de las dimensiones, funciones, estándares, calidad, rendimientos, actores y contextos.

En esta fase se realizarán:

- Los relevamientos de información, las observaciones, las entrevistas y encuestas a funcionarios y gestores del organismo, jefes de departamentos, personal, correspondientes a los distintos sectores de la Dirección General de Rentas.
- Se analizarán las cuestiones sustantivas de la Dirección General de Rentas, a través de sus distintas dimensiones, en tanto grandes variables (gestión, planeamiento, misión, visión, infraestructura y equipamiento, sistemas, conectividades, recursos y relaciones humanas,

asuntos sociales, cooperación intra e interinstitucional, administración, finanzas, recursos físicos, sistemas de información y bibliotecas, estadísticas, etc.). Se plantearán patrones homogéneos de observación, a efectos de posibilitar su posterior relación.

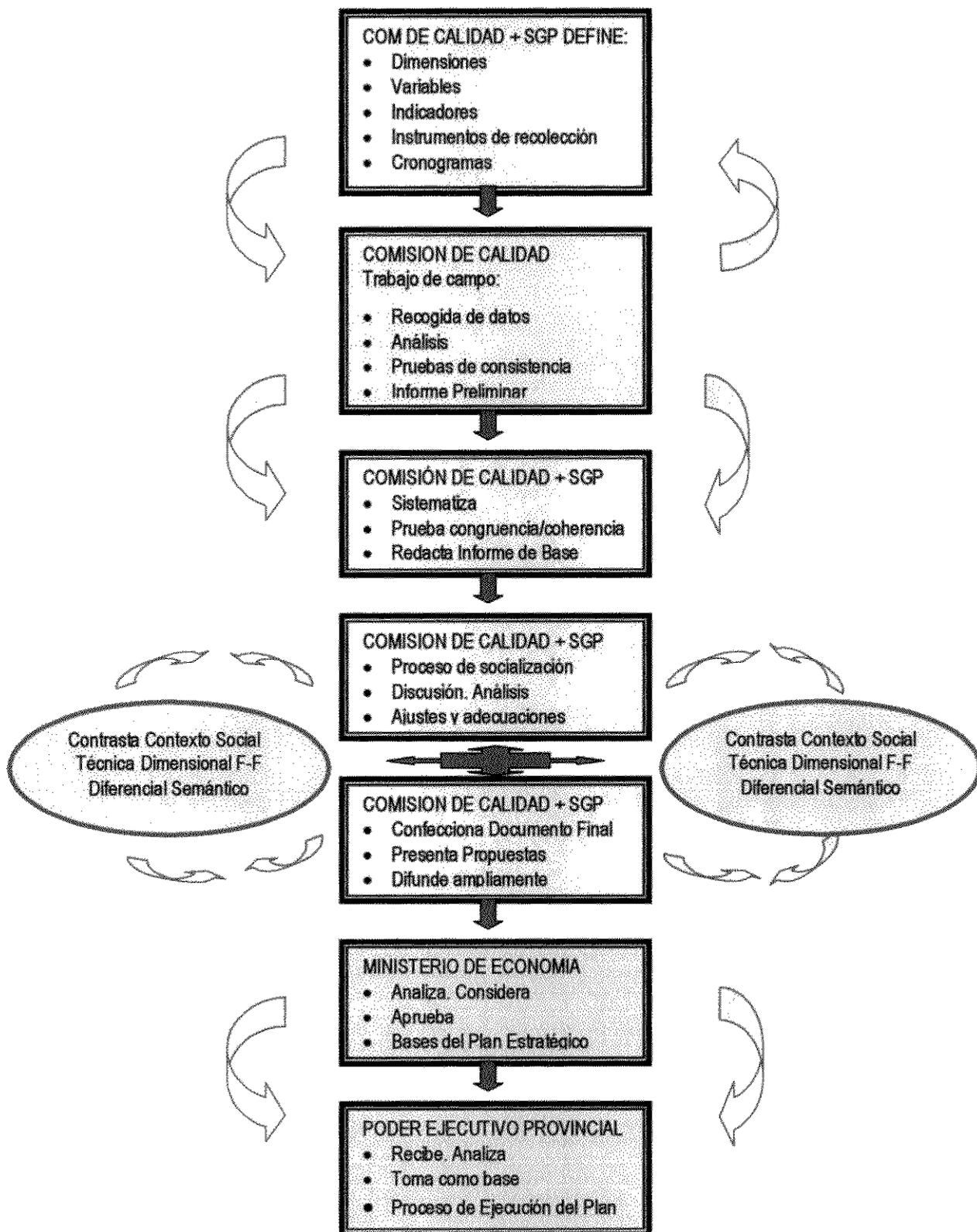
Como resultado de esta fase se obtendrá un informe de autoevaluación, el que no consistirá en una simple descripción de la realidad a través de la acumulación de informes estadísticos, sino que será el resultado de un **ejercicio participativo de reflexión**, para destacar, a partir de los objetivos propuestos, cuáles son sus fortalezas y debilidades y las acciones previstas para mejorar la calidad de su servicio.

En la segunda fase participarán los actores del gobierno y de la sociedad civil para la confrontación del informe preliminar de autoevaluación, con las representaciones, imaginarios, calificaciones y conceptos que merece la institución para los actores externos, usuarios reales o potenciales del organismo. El primer propósito de esta segunda fase es el de validar y complementar la información de base, mediante estadísticas, informes de gestión e indicadores sobre los procesos y resultados de la actividad de servicio, así como los resultados de las encuestas de opinión y de satisfacción dirigidos a los diferentes colectivos externos al organismo.

Como corolario de ambas fases, se obtendrá un informe final que contendrá una síntesis de la valoración de las dimensiones evaluadas, así como una relación de los puntos fuertes y débiles (a modo de matriz FODA) de la Dirección General de Rentas. Como elemento fundamental del documento, se destacarán explícitamente y debidamente priorizadas, las acciones a introducir en un Plan de Mejoras, a efectos de consolidar las fortalezas y conseguir resolver o mejorar los puntos débiles detectados.

El producto a proveer será el ***"Informe Final de Evaluación de la Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas, con propuestas a ser incluidas en el Plan de Mejoras"***.

GRÁFICO SECUENCIAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL



11. CRONOGRAMA. CALENDARIO A CONSENSUAR CON LA COMISION DE CALIDAD

Tarea	Inicio
Etapa 1	
1. Relevamiento de la información detallada en el Anexo I	05/01/2005
2. Selección de los docentes que integrarán el Equipo de la SGP	05/01/2005
3. Diseño del Curso de Capacitación de Líderes autoevaluadores	20/01/2005
4. Lectura y análisis. Fichaje. Procesamiento. Archivo	07/02/2005
5. Clasificación y transcripción de documentos	07/02/2005
6. Lectura selectiva de informes internos y externos	07/02/2005
7. Diseño y puesta en marcha del Plan de Difusión Interno	07/02/2005
8. Dictado del Curso de Capacitación a Líderes autoevaluadores	14/02/2005
9. Entrevistas, cuestionarios. Relevamientos de procesos	14/02/2005
10. Análisis de los estándares propuestos	14/02/2005
11. Delimitación de variables por dimensiones, funciones, estándares	14/02/2005
12. Tipificación de las variables por categorías de análisis	14/02/2005
13. Tipificación de los indicadores de evaluación	14/02/2005
14. Correspondencias de dimensiones, variables e indicadores	21/02/2005
15. Relevamiento de opiniones con informadores claves	21/02/2005
16. Relación: esquemas diseñados vs. opiniones relevadas	21/02/2005
17. Relaciones de consistencia y congruencia	21/02/2005
18. Diseño del Modelo de Reportes con Información	28/02/2005
19. Contrastar las propuestas	28/02/2005
20. Redacción del Reporte sobre base de los estándares	28/02/2005
21. Proceso de ajustes y adaptaciones de los estándares	28/02/2005
22. Formulación del Proyecto definitivo de Autoevaluación de la Calidad	07/03/2005
Etapa 2	
1. Constitución de la Comisión de Calidad Institucional – Solapa con punto 2 de Etapa 1	07/02/2005
2. Análisis del Proyecto para su adecuación – Solapa con punto 2 de Etapa 1	07/02/2005
3. Revisión de los reportes sobre base de estándares. Formulación de los Focos de Análisis	14/03/2005
4. Revisión de las categorías, variables, indicadores	14/03/2005
5. Formulación de los instrumentos de recolección y análisis	14/03/2005
6. Pruebas de validación y consistencia de los instrumentos	14/03/2005
7. Definición de las unidades de observación	14/03/2005
8. Difusión y publicación de los modelos de reportes sugeridos	28/03/2005
9. Relevamiento de información a partir de los Focos de Análisis	04/04/2005
10. Entrevistas, observaciones, encuestas	04/04/2005
11. Redacción de informes sectoriales por Focos de Análisis	16/05/2005
12. Consolidación del Informe de Autoevaluación	30/05/2005
13. Difusión interna del Informe de Autoevaluación	06/06/2005
14. Encuestas y consultas a actores externos	06/06/2005
15. Ajustes y adecuaciones al Informe de Autoevaluación	30/06/2005
16. Confección del Informe Final	11/07/2005
17. Formulación de las Propuestas de Mejora de la Calidad	11/07/2005
18. Difusión de las Propuestas	18/07/2005
19. Presentación del Informe Final con Propuestas	29/07/2005

Observación

Tal como quedo señalado, la ejecución de las etapas 3 y 4 no está incluida en el presente proyecto y estará sujeta a un nuevo acuerdo entre la Universidad Nacional del Nordeste y el Poder Ejecutivo Provincial. En caso de acordarse, el abordaje se realizará dentro del siguiente marco:

Etapas 3. Implementación del Plan de Mejoras

Esta etapa comprenderá:

1. el diseño del Plan de Mejoras,
2. la cuantificación y justificación de los recursos necesarios,
3. el establecimiento del cronograma,
4. la selección y designación de los responsables del cumplimiento, del monitoreo y de la producción de informes parciales de seguimiento.

Etapas 4. Trámite de acreditación de la Calidad-Normas ISO 9000

Comprenderá:

1. la determinación de los estándares de calidad, sobre la base de los **objetivos de logro** establecidos en la primera etapa y los consensos logrados durante la ejecución del proceso de autoevaluación;
2. la verificación de su cumplimiento surgida del proceso de autoevaluación y
3. en su caso el trámite de certificación por el organismo correspondiente.

12. EL MODELO MULTIREFERENCIAL COMO PROCESO DE EVALUACIÓN

Conceptos y definiciones

Enfoque multireferencial: trata de conocer todos los aspectos relevantes que intervienen en la definición de las situaciones que queremos evaluar.

Círculo hermenéutico: procedimiento mediante el cual se establece la posibilidad de construir la situación observada y de juzgarla a través de diversas instancias cuantitativas y cualitativas donde intervienen los expertos, los datos, los informes, los actores y los gestores institucionales.

Evaluación orientada al mejoramiento: diagnóstico de situaciones destinado a reunir suficientes elementos de juicio para conocer los problemas y resolverlos.

Evaluación orientada al fortalecimiento de la gestión: modelo de informe que facilita el pensamiento estratégico en lo institucional y la toma de decisiones respecto de tendencias o de problemas críticos.

Fines, misiones, funciones, objetivos. Consideramos los fines como los propósitos que hacen al fundamento de la institución: legislar, recaudar, controlar, enseñar, transferir conocimientos y cultura a la sociedad. Las misiones son aquellas declaraciones que definen la identidad, la singularidad institucional. Las funciones son las tareas que tienen asignadas las distintas dependencias. Los objetivos son las metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo por el planeamiento.

Estándares básicos: son los conceptos básicos que deben guiar a cada unidad de la entidad en tanto organización que tiende a la excelencia o a la optimización de sus posibilidades.

- a) coherencia: correspondencia entre los propósitos institucionales y las formas de funcionamiento (estructuras, normas, procedimientos)
- b) congruencia: correspondencia entre las distintas partes de la institución respecto de los objetivos adoptados por la misma
- c) eficiencia: funcionamiento de las distintas partes de la institución con el menor costo y en el menor tiempo posible
- d) pertinencia específica (equidad): adecuación de la recaudación a los estándares y parámetros determinados por la legislación y la conducción política
- e) pertinencia social: adecuación de las dimensiones a las posibilidades y necesidades del mercado y de las demandas sociales.

Rendimientos: indicios de resultados de la actividad legislativa, recaudatoria, redistributiva, tecnológica, de verificación, de servicios o de difusión.

Calidad: la entendemos en un doble sentido: como valoración intrínseca de las competencias de las personas, de la institución o de un área institucional; y como idea reguladora, que puede ser el ideal o el umbral de excelencia a realizar.

Objeto de análisis: campo de observación o de referencia, en este caso, Dirección General de Rentas con sus distintos Departamentos, delegaciones, receptorías.

Dimensiones a evaluar: son las instancias o factores que se pueden distinguir analíticamente en el funcionamiento de la Dirección General de Rentas.

Aspectos a evaluar: son las instancias funcionales en que se pueden dividir las actividades de las Dirección General de Rentas. Normalmente se habla de las actividades de legislación, recaudación, verificación, información y docencia (cultura tributaria). A ello se han venido agregando otros aspectos significativos debido a la evolución tecnológica o a los contextos actuales.

Instrumentos de evaluación: son los recursos por los cuales se busca información sistemática sobre la institución para efectuar un juicio de valor. En este caso tendremos:

- a. Estándares y esquemas de evaluación.
- b. Indicadores básicos de desempeño institucional.
- c. Encuesta a gestores y actores.
- d. Entrevistas a funcionarios.
- e. Indicadores genéricos de evaluación institucional.

Desde el punto de vista morfológico, se proponen una serie de acciones que conforman la secuencia para el proceso de autoevaluación de la Dirección General de Rentas, con la identificación de los actores que intervendrán en cada una de ellas.

Al mismo tiempo, se propone la realización de una amplia encuesta de opinión a una muestra representativa de actores sociales del contexto, a efectos de contrastar la imagen de la Dirección General de Rentas en un doble plano:

Por un lado:

Imagen de las Unidades Organizacionales frente a la Imagen de la Dirección General de Rentas como objeto de análisis.

Por otro lado:

Imagen interna de la Dirección General de Rentas frente a la Imagen externa del colectivo social del contexto.

El Documento debe formular lineamientos precisos acerca de la información a producir, así como sobre el encuadre institucional para el desenvolvimiento de las operaciones requeridas.

La intención explícita es obtener informes comparables que permitan comprensiones más amplias de la situación del organismo a nivel regional y nacional, al mismo tiempo que tiene el propósito de "transparentar" los procesos que desarrolla cada dependencia de la Dirección General de Rentas.

Esta propuesta pretende optimizar las acciones y profundizar el impacto esperado de la autoevaluación respecto de la experiencia de los procesos de consultoría tradicionales. En otro sentido, podría estar induciendo una necesidad o intención de mayor énfasis sobre el desempeño de la Dirección General de Rentas.

Desde el marco conceptual y metodológico, la secuencia prevista para el desarrollo de la

autoevaluación en la Dirección General de Rentas contempla dos fases:

- a) una fase previa de recolección y elaboración de datos estadísticos y construcción de indicadores de rendimiento, cuyo resultado se plasmará en un Reporte de Información, y
- b) la fase de Autoevaluación propiamente dicha, prevista en dos etapas: Autoevaluación basada en **estándares de calidad** y Autoevaluación basada en los **focos de análisis**.

Con respecto a los datos obtenidos en la fase previa, el Modelo enfatiza la *importancia de la circulación horizontal y vertical de la información disponible, a modo de red, para evitar sesgos en el proceso autoevaluativo*.

El cumplimiento del objetivo de esa fase descansará en la existencia de un mecanismo institucional que facilite y asegure el registro de los datos específicos de cada sector de la Dirección General de Rentas, y su disponibilidad en el tiempo requerido. Se trata entonces de producir información confiable, oportuna, comparable y eficaz, con capacidad de actualización permanente.

En la segunda fase se procurará desarrollar *un proceso constructivista dialéctico* que coadyuve al aprendizaje institucional, mediante la integración de dos movimientos:

- a) un movimiento “descendente” –centrado en estándares- que comprende la producción de informes descriptivos de cada estructura jerárquica: Dirección General, Departamentos, Secciones, Delegaciones, Receptorías, cuya sistematización llevará a configurar el Informe Final de Autoevaluación del organismo; y
- b) un movimiento “ascendente” –centrado en focos de análisis- el que tiene su inicio con la recepción del Informe por cada actor de la comunidad del organismo y la autoproducción de estándares y temas de evaluación propios, tratados primero en forma plana (cierre) y luego articulados escalonadamente (despliegue), que va posibilitando el cumplimiento de la meta de conformar una agenda de gobierno en la respectivas dependencias de la Dirección General de Rentas y en el Ministerio de Economía.

La forma de operar del sistema de autoevaluación planteado responderá a la *metodología de investigación-acción*, en un proceso que parte de la producción de información en base a estándares pre-establecidos, y continúa con el análisis de cuestiones que permiten poner en juego diferentes perspectivas de los actores *en la construcción progresiva de los consensos requeridos para intervenir institucionalmente de manera fundada, participativa y abierta*.

Desde la definición de los fines institucionales de la evaluación, el Modelo plantea dos visiones alternativas posibles sobre la Dirección General de Rentas:

1. La visión que devendría de una perspectiva relativista, fundada en la teoría de la elección racional y el individualismo metodológico, según la cual *la Dirección General de Rentas no tendría fines ya que son sus individuos los que los tienen, por lo que la autoevaluación se basa en el deseo de saber por saber, sin un objetivo de transformación institucional; o*
2. La visión que partiendo de una concepción holística de la institución, se sustentaría en la teoría de la acción comunicativa desde la cual la autoevaluación es requisito y recurso insoslayable para *respetar la diversidad, aumentar el compromiso de sus miembros y la integración de las contribuciones de cada parte para potenciar el logro de los fines y la vinculación del entorno*.

En cuanto a los Instrumentos de autoevaluación, la producción, análisis e interpretación de la información debe girar en torno a ***nueve criterios de estándares***. Las mismas ***atraviesan todas las instancias institucionales y dan cuenta de las características de los actores y los elementos constituyentes del organismo: gobierno y gestión, liderazgo, planeamiento estratégico, recursos humanos, infraestructura y equipamiento, sistemas de información.***

En el tratamiento de cada dimensión, en el Modelo se diferencian las dimensiones a ***evaluar***, se conceptualizan los ***estándares, la calidad y los rendimientos***, se describen sus componentes sustantivos, y luego son expuestos los correspondientes principios de calidad para la orientación del análisis respectivo. Estos estándares aportan a la preparación del Reporte de Información, así como a la elaboración del Informe Final de Autoevaluación.

13. SÍNTESIS

El Modelo que proponemos constituye sin dudas un importante avance respecto de los instrumentos que sirvieron de base a los procesos de evaluación desarrollados hasta el presente y desde la visión de la Dirección General de Rentas se lo presenta en sintonía con las acciones que se están desarrollando actualmente en éste ámbito.

La 'autoevaluación', en tanto primera etapa, se presenta como un proceso institucional desarrollado por sus propios actores que, apoyado en mecanismos de participación y consenso, expone, analiza y aprecia las actividades del organismo y el proyecto donde se inscriben. La visión externa parte de ella y procura el mejoramiento de la calidad de la Dirección General de Rentas.

En la metodología prevista, ***cada instancia parte y se apoya en las previas para ir construyendo y redefiniendo horizontalmente los focos hasta llegar al nivel central.***

Finalmente, la aplicación de la ***"Técnica dimensional F-F"*** permitirá, mediante el ***diferencial semántico***, contrastar la representación interna con la deseada y al mismo tiempo con la imagen del colectivo social del contexto, lo que facilitará la toma de decisiones para los cambios e innovaciones a introducir en el Plan de Mejoras de la Calidad Institucional.

El valor de este Modelo para la institución se vincula con el carácter 'interno' de esta fase. La preocupación, en este plano, refiere a ofrecer los lineamientos de este Modelo en tanto herramientas que ***faciliten profundizar el análisis y la reflexión y, por lo tanto, la potencialidad del proceso*** para los propios actores de la institución, en tanto 'comunidad', considerando que ésta se construye en un marco de diversidad, contradicciones, pluralidad, ambigüedades y complejidad intrainstitucional, como aspectos constitutivos del 'colectivo social'. En este mismo sentido, es esperable que el desarrollo de la autoevaluación se concrete como un proceso extendido sobre el conjunto de actores y sectores de la Dirección General de Rentas, teniendo en cuenta el valor de sus divergencias ***para arribar a consensos básicos***. A su vez, estas orientaciones involucran que la institución disponga de elementos que le permitan intervenir sobre la institución (desde la perspectiva de los propios integrantes de la comunidad del organismo) ***de manera fundada y abierta, 'consensuada' y participativa.***

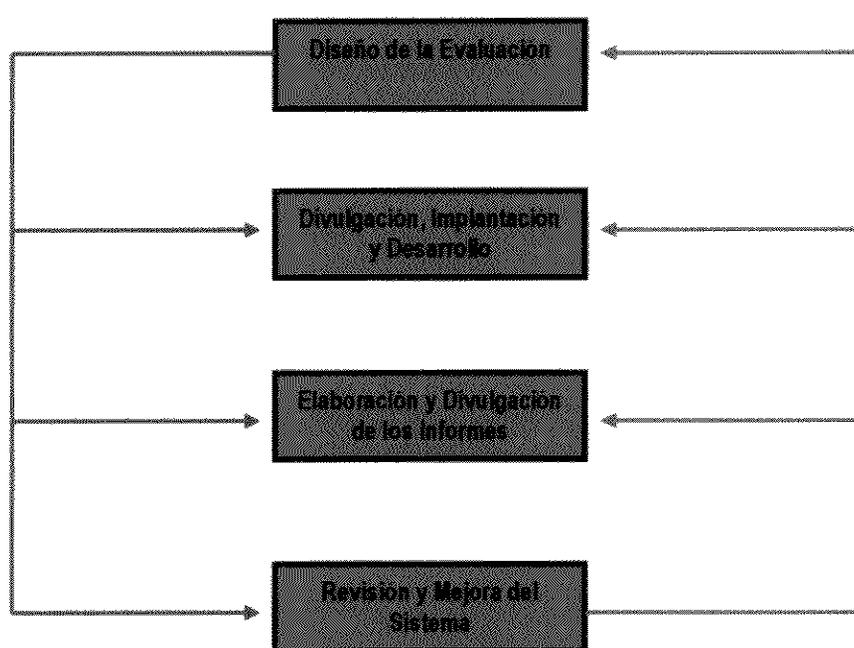
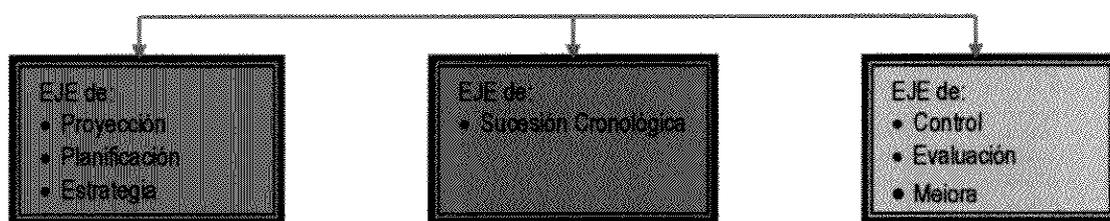
En los procesos de evaluación la relación de la UNNE con las institución se concretará en la figura del 'diálogo técnico' a través de la Secretaría General de Planeamiento, una instancia de acompañamiento del proceso que procurará atender a las inquietudes o necesidades que el propio proceso de autoevaluación va generando. En este caso, este Modelo permitirá contar con un *encuadre más preciso de forma de orientar y colaborar con ese proceso a partir de las características y condiciones institucionales singulares de la Dirección General de Rentas.*

Teniendo en cuenta que es probable que la Dirección General de Rentas cuente con estudios anteriores de distintos tipo (parciales, sectoriales, internos, de consultorías, de sugerencias, etc.), así como también existan propuestas de Planes de Mejora o Planes Estratégicos, se plantean dos opciones para la ejecución del presente Proyecto de Evolución de la Calidad Institucional.

La primera opción presupone que, o bien no existen tales instrumentos, o que los que pudieran existir no guardan las estructuras, formalidades, rigor científico, actualización, etc., o no respondan al encuadre filosófico, metodológico, político de la presente propuesta y por lo tanto no sean utilizables.

La segunda opción parte de la base de que los documentos y propuestas existentes sean utilizables, aun cuando requieran de un proceso de actualización o adaptación. En este caso se plantearán procesos paralelos que se encuentran sobre el final.

OPCIÓN 1: SIN PROCESOS ANTERIORES DE EVALUACIÓN



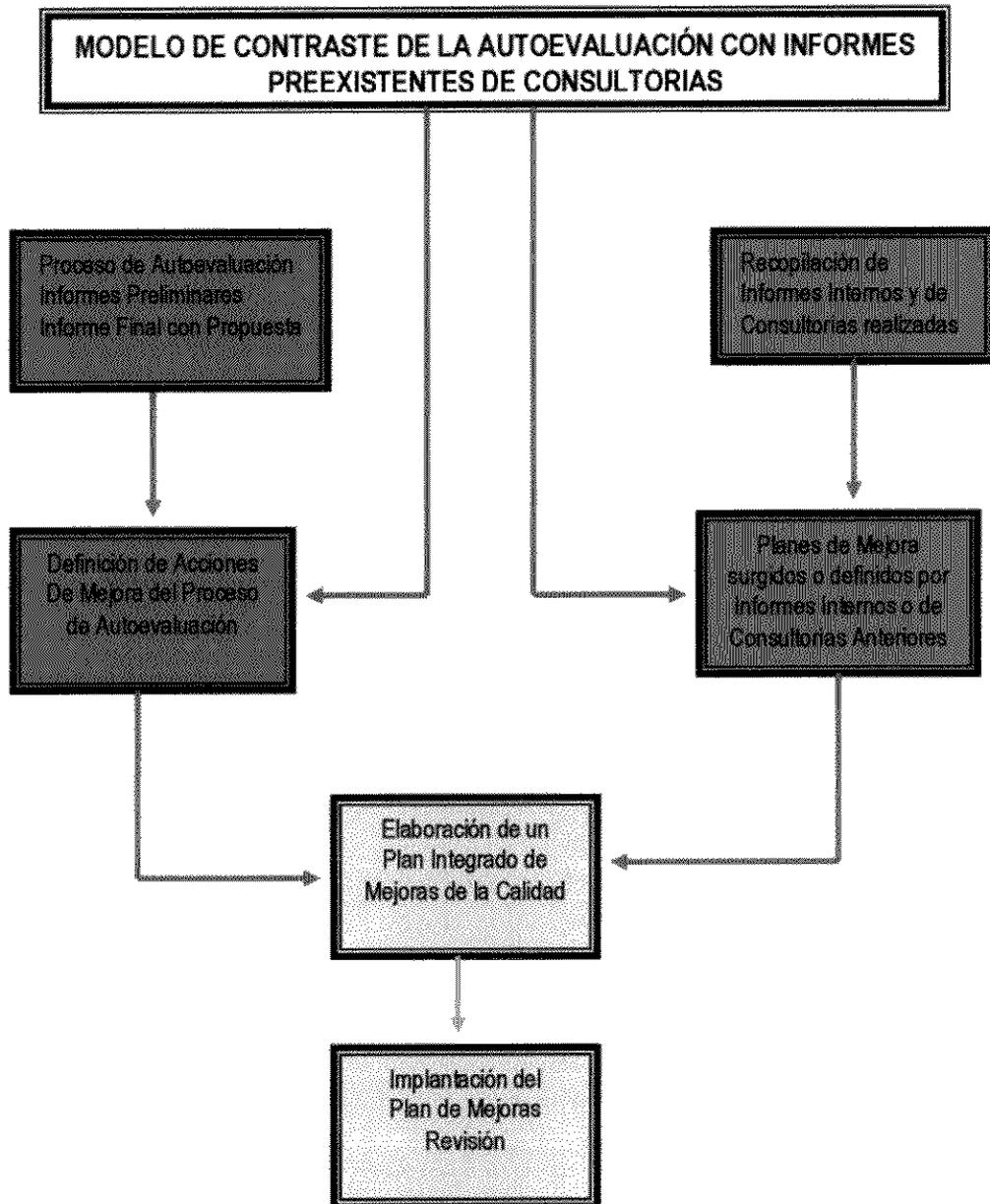
El Modelo opera en 4 fases.

El Eje de la izquierda (descendente) muestra la proyección de la Planificación Estratégica.

El Eje central indica la sucesión cronológica de las 4 fases.

El Eje de la derecha (ascendente) indica el proceso de revisión y de evaluación del propio proceso.

OPCIÓN 2: CONSIDERANDO PROCESOS ANTERIORES DE EVALUACIÓN/CONSULTORIAS





Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Secretaría General de Planeamiento

Título del Proyecto: "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL".

Objeto de evaluación: Dirección General de Rentas-Provincia del Chaco

Requerimiento del trabajo: Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco

Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento-UNNE

Dirección del Proyecto: Prof. MS. Gabriel Eduardo Ojeda

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2006

ANEXO I

14. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS PARA EL REPORTE CON INFORMACIÓN

1. Aspectos legales constitutivos

1. Ley de creación y sus modificatorias
2. Códigos
3. Reglamentos
4. Misión. Visión. Historia. Descripción de aspectos importantes

2. Aspectos organizacionales

3. Diseño organizacional
4. Estructura orgánica
5. Estilos de conducción
6. Comisiones, comités, equipos

3. Recursos humanos

1. Desarrollo de los recursos humanos
2. Políticas de ingreso, permanencia, promoción
3. Planes de formación y capacitación
4. Planes de beneficios
5. Reglamentos

4. Planta de personal

1. Estructura por categorías
2. Cantidades
3. Nivel de instrucción
4. Grupos etéreos
5. Género
6. Antigüedad en la DGR
7. Antigüedad en el cargo

5. **Infraestructura física**
 1. Detalle de todos los emplazamientos físicos
 2. Lugares, descripciones
 3. Antigüedad de las construcciones
 4. Estado de mantenimiento
 5. Funcionalidad
 6. Cantidad de m2 por persona
 7. Conectividades entre edificios
 8. Propiedad/alquilado

6. **Equipamiento**
 1. Parque informático
 2. Cantidades, antigüedades, configuraciones
 3. Planes de actualización
 4. Sistemas, utilitarios
 5. Abierto, propietarios, código fuente
 6. Conectividades (Intranet-Internet). A/B, tiempo real, batch
 7. Bibliotecas

7. **Sistemas de comunicación**
 1. Comunicaciones verticales y horizontales
 2. Están institucionalizadas?
 3. De quién depende?
 4. Cómo se actualiza?
 5. Cómo se reciben y atienden las sugerencias y quejas?
 6. Sistemas de comunicación con usuarios (clientes)

8. **Información estadística**
 1. Evolución y comparación
 2. Recaudaciones por tributo, por zona
 3. Alicuotas. Evolución
 4. Datos sobre PBI. Relaciones

9. **Plan Estratégico**
 1. Existe?
 2. Quién lo formula, cómo se actualiza?
 3. Quiénes participan?
 4. Se basa en diagnósticos?
 5. Contiene definición de políticas, objetivos, acciones?
 - 6.Cuál es el trámite de aprobación?
 7. Se verifica su cumplimiento?
 8. Existe un plan de monitoreo?
 9. Tiene participación el Poder Ejecutivo, el Legislativo?



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Secretaría General de Planeamiento

Título del Proyecto: "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL"

Objeto de evaluación: Dirección General de Rentas-Provincia del Chaco

Requerimiento del trabajo: Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco

Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento-UNNE

Dirección del Proyecto: Prof. MS. Gabriel Eduardo Ojeda

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2006

ANEXO II

15. PROPUESTA DE ESTÁNDARES DE CALIDAD³

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD.

El presente capítulo presenta una propuesta de estándares de calidad de aplicación en los organismos públicos. Debe entenderse que esta primera aproximación es sólo un aporte metodológico, sobre la base de la recopilación bibliográfica efectuada durante la formulación del Proyecto de Evaluación de la Calidad Institucional de la Dirección General de Rentas. La definición de los estándares definitivos podrá efectuarse una vez completadas las etapas 1 y 2 del Proyecto.

Se ha estructurado la propuesta en tres apartados bien diferenciados; el primero es meramente introductorio pero pretende justificar la organización de trabajo posterior, especialmente los aspectos considerados en la elección del modelo alrededor del cual se definen los citados estándares. El tercero constituye un glosario de algunos términos para clarificar su significado.

JUSTIFICACIÓN

Para la definición de unos estándares de calidad en los organismos, y en concreto para la administración pública, se ha observado en la literatura revisada una falta de uniformidad en la definición de estándar. En el desarrollo del presente trabajo se ha considerado que el conjunto de estándares, que se han de definir, aglutinará los aspectos relacionados con este tipo de organizaciones, y servirán como guía para asegurar su calidad y su mejora continua. Es por ello que se ha adoptado la siguiente definición:

"Nivel o grado definido como necesario e indispensable para que algo pueda considerarse aceptable" (Díaz, 2001).

³ La presente propuesta de estándares de calidad, está basada entre otros, en los estudios realizados en el Proyecto BID-CREAD-AIESAD-UTPL por el Centro Virtual para el desarrollo de estándares de calidad para la ESaD en AL y el Caribe.

Como puede apreciarse en el apartado II "Desarrollo de los Estándares", este nivel o grado se ha formulado como la realización de un conjunto de actividades, a pesar de que la anterior acepción dé lugar a un planteamiento cuantitativo, el cual excede el ámbito de este trabajo.

El proceso de determinación de estándares de calidad se encuadra dentro de una estructura jerárquica de tres niveles: 1) criterio, 2) estándar y 3) indicador. El criterio es un factor crítico para el buen funcionamiento de una organización, mientras que el indicador de calidad es una magnitud más operativa que permite identificar el cumplimiento de un estándar, es decir verificar la ejecución del estándar, por lo que actúan como variables de control, tal y como se entienden en la última versión de la norma ISO 9001 "Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos".

METODOLOGÍA

La metodología, empleada en el desarrollo de estándares de calidad es la siguiente (ver figura 1 en la página 37):

- a) Elección de una definición de calidad
- b) Consideración de unos objetivos generales
- c) Elección de un modelo de gestión de la calidad
- d) Despliegue del modelo

a) Elección de una definición de calidad

De las diversas definiciones de calidad se ha seleccionado la establecida por la Organización Internacional de Normalización ISO (International Organization for Standardization) en su norma ISO 9000:2000 en la que se afirma que calidad es el "grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos". A su vez el término "requisito" se acota como "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria". Todo ello enlaza con la definición antes citada de estándar.

No obstante, de acuerdo con Juran (2001), de los muchos significados de la palabra calidad, existen dos vitales:

1. Calidad significa aquellas características del producto que se ajustan a las necesidades del cliente y por tanto le satisfacen.
En este sentido la calidad se orienta a los ingresos.
2. Calidad significa ausencia de deficiencias: ausencia de errores que requieran rehacer el trabajo o que resulten en fallos de operación, insatisfacción del cliente, quejas, etc.
En este sentido se orienta a los costos.

Las consideraciones de Juran hacia la calidad de un producto pueden extrapolarse a un servicio y en consecuencia a un organismo público. Además conduce a buscar un marco relacionado no solo con los requisitos exigibles de calidad sino también con la gestión propia de la institución. Con esto no se pretende buscar un enfoque económico, sino tener presente que una alta calidad de una institución no tiene porque excluir una buena gestión de los recursos por parte del personal involucrado.

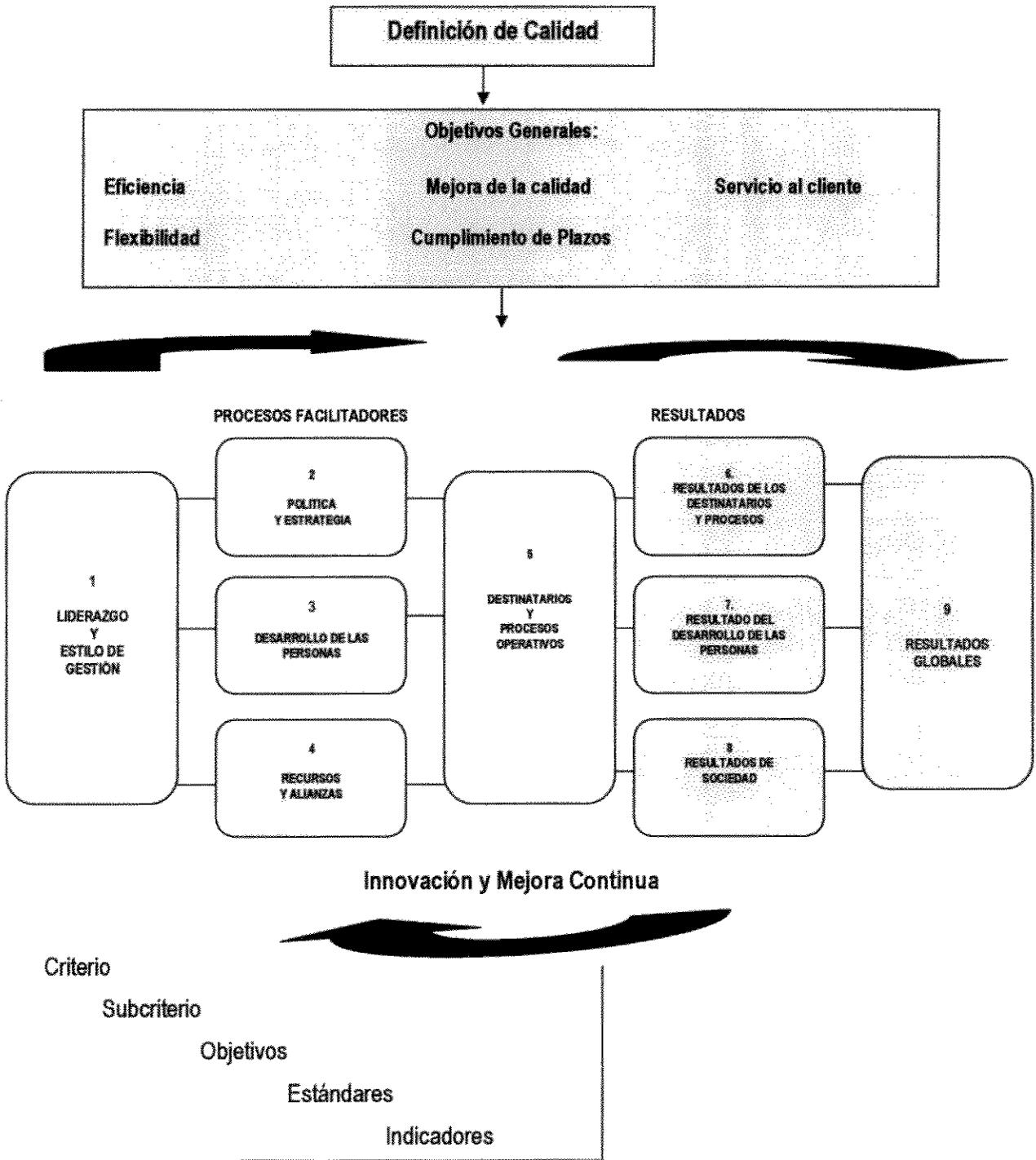


Figura1. Metodología para la definición de estándares.

b) Consideración de unos objetivos generales

En consonancia con lo anterior, se ha tenido en cuenta que en primera instancia se han de definir los objetivos generales de manera similar al ámbito productivo, se han considerado que son la reducción de costos, la mejora de la calidad, el servicio al cliente, el incremento de la flexibilidad y el cumplimiento de los plazos (Machuca et al., 1995). Estos objetivos generales han de estar presentes a nivel estratégico, táctico y operativo.

Reducción de Costos: se logra mediante la mejora del aprovechamiento de los recursos y la realización de inversiones que mejoren la tecnología empleada. Con ello se busca un incremento de la eficiencia, es decir de la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos empleados en su obtención.

Mejora de la Calidad: entendida como mejora continua o actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos (ISO 9000,2000).

Incremento de la Flexibilidad: para que el sistema sea capaz de responder ante cualquier cambio interno o externo.

Cumplimiento de los plazos: la entrega en el plazo previsto y la reducción de los plazos como otra de las prioridades actuales, como puede ser la fijación adecuada de los vencimientos, la difusión temporánea de las normativas, que permitan el cumplimiento de sus obligaciones por parte de los contribuyentes.

Servicio al cliente: deberá ser el adecuado, ya que es un medio para lograr una ventaja competitiva para el organismo mediante la diferenciación.

A su vez para la diferenciación de estos objetivos generales se han de tener en cuenta las dimensiones de la calidad del servicio (Parasuram, Zeithaml, Berry, 1985):

Elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Fiabilidad: habilidad para prestar el servicio prometido de forma confiable, segura y cuidadosa. Significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Capacidad de Respuesta: actitud que se muestra para apoyar y asesorar a los clientes y para suministrar una respuesta rápida. Incluye el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos.

Profesionalismo: posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.

Cortesía: atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.

Credibilidad: veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se presta.

Seguridad: seguridad representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

Accesibilidad: accesible y fácil de contactar.

Comunicación: mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que pueda entender, así como escucharles.

Comprensión del cliente: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

c) Elección de un modelo de gestión de la calidad

Para el proceso de definición de estándares de calidad se han analizado tres opciones:

- ☒ Desarrollo de estándares dentro de un modelo de gestión de la calidad.
- ☒ Desarrollo de estándares dentro de las normas impositivas/administrativas elaboradas por los organismos competentes de cada país.
- ☒ Desarrollo de estándares a partir de metodologías como el Despliegue de la Función Calidad (QFD: Quality Function Deployment) o la Casa de la Calidad, procedimiento, definido por Akao, estructurado y disciplinado que proporciona un medio para trasladar la voz del cliente a requisitos del servicio o características de calidad mediante una serie de etapas en la que intervienen todas las áreas implicadas en una organización.

Con ello no se ha eludido la consideración de los subsistemas clásicos de las instituciones en general, pero debido a la asociación indisoluble de “estándar” y “calidad” se ha buscado en las herramientas propias del ámbito de la calidad una estructura, que además no excluye la anterior en su contenido.

Como consecuencia de la posibilidad de utilizar diversas metodologías, como el QFD antes mencionado, dentro de un modelo de gestión de la calidad, así como el reconocimiento de tales modelos a nivel internacional se ha elegido esta opción. Por otra parte, de hecho, el documento “Guías de Elaboración para Servicios” ha sido realizado a partir del “Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial” propuesto por la European Foundation for Quality Management (EFQM). De esta manera se ha proporcionado una referencia para la determinación de la gestión de la calidad basada en el enfoque comúnmente denominado Calidad Total lo que está en consonancia con el creciente consenso en torno a las características exigibles a una organización.

Además la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ) ha aprobado el modelo Iberoamericano, similar al europeo. Este nuevo modelo ha sido adaptado a instituciones de todo tipo.

Si la definición de los estándares se incluye dentro de un sistema de gestión, los modelos a la excelencia de ámbito europeo (EFQM - European Foundation for Quality Management) y de ámbito norteamericano (Malcolm Baldrige) se han descartado porque sus áreas de influencia no engloban a la totalidad de los países. Por ello se ha analizado exhaustivamente el “Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión”. No obstante y a pesar de su adaptación al ámbito público, el modelo propuesto sólo mantiene la estructura básica del anterior, pero se han modificado la denominación de los grandes epígrafes o criterios, su definición, así como el contenido de todos ellos con el objeto de que reflejen la realidad del organismo en cuestión.

El enfoque de un Modelo de Excelencia, si bien se encuentra en una fase incipiente, existen suficientes antecedentes en el ámbito organizacional, que lleva a pensar a una progresiva implantación, similar a la que sucedió hace años desde el mundo industrial al de servicios. Además estos modelos reconocidos internacionalmente facilitan la comparación entre instituciones.

d) Despliegue del Modelo

La utilización del modelo se realiza siguiendo los siguientes pasos:

- Selección de criterios y subcriterios
- Definición de objetivos
- Definición de estándares
- Definición de indicadores

Los criterios seleccionados son los establecidos en los Modelos de Excelencia, agrupados en procesos Facilitadores y en Resultados, según se muestran a continuación:

PROCESOS FACILITADORES:

1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN.
2. POLITICA Y ESTRATEGIA
3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS
4. RECURSOS Y ALIANZAS
5. DESTINATARIOS Y PROCESOS

RESULTADOS:

6. RESULTADOS DE LOS DESTINATARIOS Y DE LOS PROCESOS
7. RESULTADO DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS
8. RESULTADOS DE LA SOCIEDAD
9. RESULTADOS GLOBALES

Los criterios denominados "Resultados" expresan QUÉ se está alcanzando mediante la puesta en práctica de los criterios "Procesos Facilitadores" que indican CÓMO se enfocan diversas actividades relacionadas con la gestión y que contribuyen a la excelencia. El orden de cada uno de estos criterios en el modelo presentado no ha de considerarse como una jerarquía ni en cuanto a su importancia ni en el momento de la evaluación. Además esto es un principio común en los Modelos de Excelencia que asignan una puntuación distinta a cada criterio y que en su proceso de autoevaluación se otorga un mayor valor sobre esa cifra global, en función de su grado de implantación.

La subdivisión existente entre los dos tipos de criterios "Procesos Facilitadores" y "Resultados" tampoco supone un necesario estudio independiente de aquellos que se encuentran directamente relacionados, sino que de esta manera se enfatiza en los aspectos vinculados con el proceso y con los resultados alcanzados. Estos criterios a su vez se despliegan en subcriterios, objetivos, estándares e indicadores, tal y como se aprecia en la figura 2.

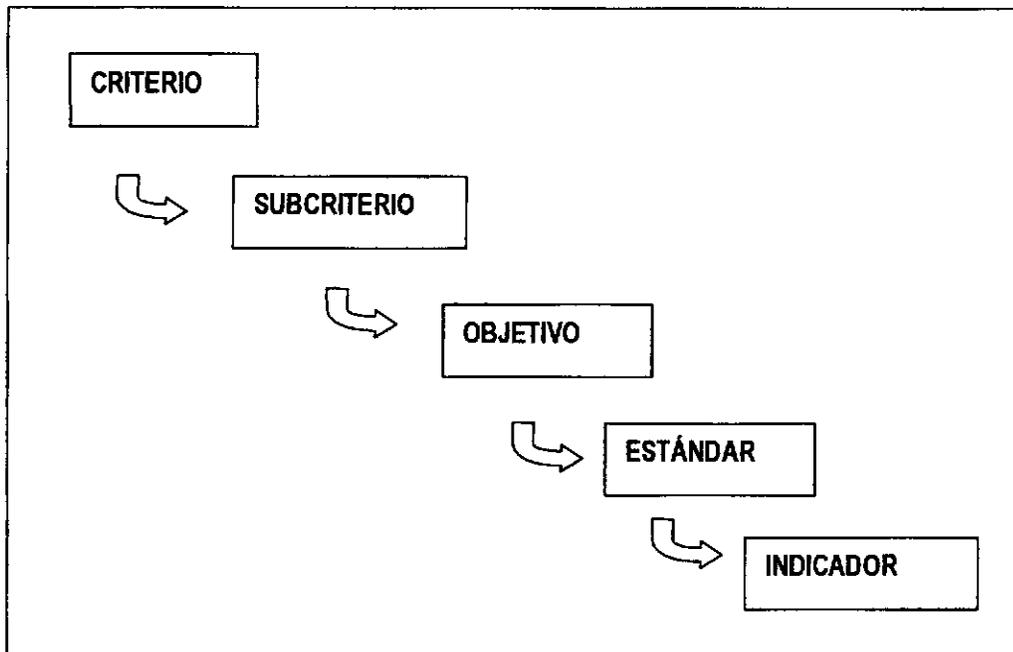


Figura 2. Despliegue de los Criterios, Subcriterios, Objetivos, Estándares, Indicadores

Mientras que con los criterios se determina el marco general, los subcriterios permiten acotar las áreas a analizar dentro de ellos, y obviamente los objetivos reafirman la finalidad del estudio de cada área. Para cada una de ellas y para alcanzar tales objetivos se fija un nivel mínimo de calidad (estándar) que es posible medir con los indicadores. Esta estructura se ha mantenido a lo largo de los nueve criterios.

Los criterios “Resultados” 6,7 y 8, se han estructurado en dos grandes subcriterios, las medidas de percepción y las medidas de rendimiento, con la excepción del último de ellos, el criterio 9 “Resultados Globales” que muestra aspectos propios de mejora y constituye el elemento esencial que retroalimenta todo lo anterior.

La formulación de los estándares se ha realizado bajo dos ópticas; en aquellos criterios y subcriterios donde en su definición aparecen explícitamente los responsables de su aplicación, se han redactado en un estilo personal para afianzar esta relación, mientras que en aquellos que no figura claramente quien tiene la responsabilidad asignada, se han formulado de manera impersonal.

En cuanto a los indicadores, en lo posible se han formulado como resultados de alguna medida, para evitar la creación de un mayor número de niveles y para facilitar la elaboración de instrumentos de medida.

CONSIDERACIONES GENERALES

Los estándares de calidad y sus indicadores asociados al estar incluidos dentro de un modelo de excelencia asumen, no sólo aquellas características intrínsecas de un sistema sino aquellas otras que contribuyen a su organización y aplicación y pueden afectar la percepción que los potenciales "clientes" tengan de la institución. Es por ello que se han considerado aspectos de las instituciones en los que se aplican, pues su credibilidad puede influir de forma directa en la propia institución.

No obstante en el momento de llevarlo a la práctica, el modelo desarrollado permite su aplicación modular sin necesidad de utilizar la totalidad de los criterios, en función de los que cada institución considere más relevantes.

En lo referente a los subcriterios, éstos se han formulado de manera diversa al Modelo, para intentar acercar su contenido a la realidad de un organismo público; en consecuencia no existe una correspondencia directa entre los presentados ni en su redacción ni en el número de ellos.

El trabajo realizado adquiere un mayor grado de concreción una vez definidos los citados subcriterios y asignando a cada uno de ellos los correspondientes objetivos específicos, a ellos unos niveles de calidad exigibles o estándares y las variables o indicadores que permiten su medida. No obstante es preciso manifestar que, en un sentido riguroso, a cada estándar sería necesario asignarle un grado de cumplimiento cuantitativo, el cual no se ha estimado por considerar que esto corresponde a cada institución, pues éste debería ser realista y permitir alcanzarlo como punto de partida hacia la mejora continua.

A su vez se aprecia que los indicadores establecidos, si bien han pretendido ser representativos de la globalidad del contexto, son muy ambiciosos y sería conveniente establecer diversos niveles.

El Modelo Iberoamericano ha servido de referencia para la estructura del desarrollo de los estándares pero no se ha tenido en cuenta la puntuación asignada a cada criterio en la exhaustividad de los mencionados estándares ni de sus indicadores asociados.

DEFINICIÓN DE LOS ESTÁNDARES

CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

Estudiar como se desarrolla y se aplica la estructura organizacional del organismo, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la Política y la Estrategia de la Institución, mediante adecuados comportamientos y acciones de los responsables del sistema, actuando como líderes.

1.a. Los líderes o responsables del sistema demuestran visiblemente su compromiso con una cultura de excelencia del sistema, en el marco de la política y Estrategia de la Institución con la que debe estar alineada.

Objetivo: 1.a.1. Estar implicados en la gestión de calidad del sistema.

Estándares:

1. Conocen las directrices de la Política y Estrategia de la Institución.
2. Aplican las directrices de la Política y Estrategia de la Institución.

Objetivo: 1.a.2. Ser accesibles y escuchar al personal y al resto de agentes implicados en el sistema.

Estándares:

1. Se comunican con el personal de la organización.
2. Fomentan la participación de todo el personal.

1.b. Los líderes o responsables de la organización trabajan activamente con personas de la Institución o ajenos a ella, para promover y desarrollar los intereses y satisfacer las expectativas actuales y futuras de los agentes implicados en la organización.

Objetivo: 1.b.1. Ayudar a la institución a identificar a todos los agentes implicados en el desarrollo de la misma, sus necesidades y expectativas.

Estándares:

1. Ofrecen los recursos requeridos a la entidad para que identifique a los agentes implicados en el desarrollo de la institución.

Objetivo: 1.b.2. Asegurar que las necesidades y expectativas de los agentes implicados en la institución estén contempladas en la planificación de la misma.

Estándares:

1. Procuran la satisfacción de los agentes implicados en la institución participando en la planificación de la misma.
2. Procuran el entorno adecuado para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los agentes implicados en el desarrollo de la institución.

Objetivo: 1.b.3. Asegurar la disponibilidad de los cauces necesarios para que los agentes implicados en el desarrollo del organismo manifiesten sus sugerencias y quejas.

Estándares:

1. Aseguran la disponibilidad de los cauces necesarios para que los agentes implicados en el desarrollo del organismo manifiesten sus sugerencias y quejas.

Objetivo: 1.b.4. Facilitar el establecimiento de relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento de la institución.

Estándares:

1. Facilitan el establecimiento y mantenimiento de relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento de la institución.

1.c. Los líderes o responsables de la institución garantizan que su estructura organizacional está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia relacionada con el sistema, en armonía con los valores y cultura de la Institución.

Objetivo: 1.c.1. Realizar la definición de funciones y asignación de responsabilidades, creando y difundiendo una estructura organizacional coherente con las mismas.

Estándares:

1. Establecen una estructura organizacional con la definición de funciones y asignación de responsabilidades, dentro de un estilo de gestión participativo.
2. Difunden y comunican la estructura organizacional entre los diferentes agentes implicados en el desarrollo de la institución.

Objetivo: 1.c.2. Promover activamente la retroalimentación y la comunicación a los agentes implicados en el desarrollo de la institución, así como la toma de decisiones basada en el desempeño, para aumentar su participación y motivación.

Estándares:

1. Promueven activamente la retroalimentación y la comunicación a los agentes implicados en el desarrollo de la institución.
2. Consideran el desempeño de las personas en la toma de decisiones acerca de las promociones, asignación de responsabilidades, etc.

1.d. Los líderes o responsables del sistema garantizan que los procesos del sistema se gestionan y se mejoran sistemáticamente, y son acordes a la gestión y mejora continua de la Institución.

Objetivo: 1.d.1. Apoyar las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.

Estándares:

1. Apoyan iniciativas y actividades del personal relacionadas con la gestión del proceso de la institución y su mejora continua.
2. Facilitan los recursos necesarios para la mejora continua.

Objetivo: 1.d.2. Priorizar y tomar las decisiones adecuadas sobre el proceso evaluativo, considerando los resultados obtenidos y formulando propuestas de mejora.

Estándares:

1. Formulan y/o aprueban propuestas de mejora.

**CRITERIO 2:
POLITICA Y ESTRATEGIA**

Analizar cómo la institución desarrolla su Misión y su Visión y las aplican a través de una planificación estratégica orientada hacia los agentes implicados en el desarrollo de la misma en el marco de su Política y Estrategia.

2.a. Los objetivos de la entidad están basados en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los agentes implicados, en el marco de la Política y Estrategia de la Institución con la que deben estar alineados.

Objetivo: 2.a.1. Establecer los objetivos de la entidad tras un análisis de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los agentes identificados e implicados en el desarrollo del mismo.

Estándares:

1. Se analizan las necesidades y expectativas actuales y futuras de los distintos agentes implicados en el desarrollo de la institución.

Objetivo: 2.a.2. Asegurar que la planificación estratégica de la entidad es adecuada para conseguir los objetivos de la misma y es coherente con la Política y Estrategia de la Institución.

Estándares:

1. Se formulan la Misión y Visión de la entidad, de una forma coherente, con la Política y Estrategia de la Institución.

2.b. Los objetivos de la institución están basados en información pertinente y completa que proporciona un marco de referencia para establecerlos y revisarlos.

Objetivo: 2.b.1. Planificar el desarrollo de la Institución considerando las expectativas y demandas actuales y futuras de los agentes implicados en ella.

Estándares:

1. Se comparan (benchmarking) con otras organizaciones que destaquen por sus logros.
2. Se consideran las directrices, la normativa y la legislación existentes.
3. Se consideran los avances tecnológicos e innovaciones.

2.c. El desarrollo de la planificación estratégica de la Institución se revisa para su continua adecuación, se actualiza y mejora periódicamente.

Objetivo: 2.c.1. Asegurar que la planificación estratégica se concreta en un plan de acción realista.

Estándares:

1. Se realiza un plan de acción en el que quedan establecidos el calendario de implantación, los responsables de cada tarea, los recursos materiales requeridos, así como los riesgos y los planes de contingencia.
2. Se adecua la planificación estratégica de la Institución a partir de la información obtenida con la evaluación anual de resultados.

Objetivo: 2.c.2. Fomentar una cultura de evaluación sistemática, para la mejora continua de la Institución, en todos los responsables de la misma.

Estándares:

1. Se incorpora una cultura de evaluación sistemática, para la mejora continua de la Institución, en todos los responsables de la misma.

2.d. La planificación estratégica de la Institución es comunicada y entendida dentro de la misma y en los agentes implicados en su desarrollo.

Objetivo: 2.d.1. Definir un proceso eficaz y eficiente para comunicar la planificación estratégica de la Institución, sus requisitos, objetivos y logros al personal implicado en el desarrollo de la misma.

Estándares:

1. Se define un proceso eficaz y eficiente para comunicar la planificación estratégica de la Institución, sus requisitos, objetivos y logros al personal implicado en el desarrollo de la misma.

Objetivo: 2.d.2. Proporcionar información que facilite la mejora de la Institución y el compromiso de todos los agentes implicados en el desarrollo de la misma para el logro de sus objetivos.

Estándares:

1. Se proporciona información para ayudar a la mejora de la Institución y comprometer así a todos los agentes implicados en el desarrollo de la misma para el logro de sus objetivos.

**CRITERIO 3:
DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

Analizar cómo la organización de la Institución promueve la participación, la formación y el desarrollo del personal, de forma individual o en equipo, con el fin de contribuir a la eficaz y eficiente gestión del organismo.

3.a. Los responsables de la Institución planifican y mejoran la gestión del personal de la organización.

Objetivo: 3.a.1. Equiparar la asignación de responsabilidades con las necesidades que surjan en el sistema y con la capacitación del personal.

Estándares:

1. Diseñan el perfil competencial de los puestos de trabajo con el fin de facilitar la selección y evaluación del desempeño.
2. Corresponden la asignación de responsabilidades con la planificación y la estrategia del sistema.
3. Evalúan el desempeño de cada persona y comunican los resultados a los interesados.
4. Propician un ambiente interno de motivación para el óptimo desempeño de las funciones y el compromiso del personal.
5. Estudian las necesidades del personal de la Institución y se planifican los recursos e instalaciones para mejorar el trabajo del personal.
6. Revisan la planificación del organismo por parte los responsables y los coordinadores asignados.
7. Elaboran el horario del personal de acuerdo a las necesidades de la entidad.

3.b. Los responsables de la Institución identifican, mantienen y desarrollan la experiencia y capacidades de las personas por medio de su formación y cualificación.

Objetivo: 3.b.1. Ofrecer formación de acuerdo con las necesidades de desarrollo del personal.

Estándares:

1. Fomentan la formación continua.
2. Promueven y aplican los planes de formación.
3. Realizan periódicamente análisis de las necesidades de actualización y perfeccionamiento de su personal.

Objetivo: 3.b.2. Ofrecer formación de acuerdo con las necesidades de la Institución.

Estándares:

1. Ofrecen al personal una formación específica acorde con el desempeño posterior en la organización.
2. Potencian el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades de la institución.
3. Incorporan la cultura de la gestión de la calidad a los planes de capacitación.
4. Revisan la efectividad del plan de capacitación en función de las necesidades de la organización.
5. Promueven la participación del personal para la definición de un proceso de autoevaluación del desempeño de sus puestos de trabajo.

3.c. Los responsables de la institución promueven la implicación y participación de todo su personal en la mejora continua.

Objetivo: 3.c.1. Establecer procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.

Estándares:

1. Estimulan al personal para participar en acciones de mejora.
2. Apoyan las iniciativas de mejora surgidas del personal de la organización.
3. Reconocen al personal por su participación y contribución a la mejora continua.

Objetivo: 3.c.2. Proporcionar oportunidades que estimulen la implicación y respalden un compromiso innovador y creativo.

Estándares:

1. Potencian iniciativas de experimentación e innovación por parte del personal de la institución.

3.d. Los responsables de la Institución consiguen una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.

Objetivo: 3.d.1. Mantener canales de información que garantizan una comunicación efectiva.

Estándares:

1. Reciben información del personal.
2. Transmiten información al personal.
3. Identifican las necesidades de comunicación del personal de la Institución.
4. Consiguen la comunicación lateral entre personas, unidades y equipos que participan en la organización.
5. Evalúan y mejoran la efectividad de la comunicación.

3.e. Los responsables del sistema reconocen, atienden y recompensan al personal de la institución.

Objetivo: 3.e.1. Crear y mantener una interacción efectiva entre todos los agentes implicados en la organización para lograr un clima de confianza compartido.

Estándares:

1. Fomentan actividades sociales y culturales.
2. Fomentan un ambiente de confianza y solidaridad mutua.

Objetivo: 3.e.2. Reconocer y valorar el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.

Estándares:

1. Reconocen a las personas con tal de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
2. Valoran a cada miembro de la Institución.
3. Fomentan la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad a la sociedad.

**CRITERIO 4:
RECURSOS Y ALIANZAS**

Analizar cómo los responsables de la Institución garantizan el acceso, obtienen, mantienen y optimizan los recursos internos y externos para desarrollar la planificación estratégica de la entidad y la consecución de sus objetivos.

4.a. Gestión de los recursos económicos y financieros del organismo.

Objetivo: 4.a.1. Planificar, disponer y controlar los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar la planificación estratégica del organismo y lograr sus objetivos.

Estándares:

1. Elaboran un presupuesto económico y financiero que responde a la planificación y estrategia de la Institución.
2. Realizan el plan de seguimiento del mismo.
3. Obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico.
4. Evalúan las decisiones de inversión y sus riesgos.
5. Revisan y mejoran las estrategias y prácticas económico-financieras y analizan las tendencias.

Objetivo: 4.a.2 Desarrollar métodos financieros innovadores para apoyar y alentar la mejora continua de la entidad.

Estándares:

1. Exploran nuevas actividades o usos del sistema para la obtención de recursos.
2. Establecen y gestionan sistemas cofinanciados.

4.b. Gestión de los recursos de información.

Objetivo: 4.b.1. Tener disponible toda la información relevante de la Institución para todos los agentes vinculados a la misma.

Estándares:

1. Establecen un sistema de entrada y salida de la información relacionada con el organismo
2. Preparan la información para facilitar intercambios de la misma procedentes de fuentes internas y externas a la institución.
3. Preparan la información para el uso de los agentes vinculados a la organización.

Objetivo: 4.b.2. Asegurar que cada tipo de información esté disponible para los agentes a los que va dirigida.

Estándares:

1. Mantienen la información actualizada.
2. Aseguran la protección, confidencialidad e integridad de la información.
3. Posibilitan el acceso a la información y permiten su uso a todos los agentes vinculados a la institución.

Objetivo: 4.b.3. Utilizar la información para estimular la innovación y la mejora continua.

Estándares:

1. Recogen, almacenan y usan la información sobre investigación o innovación para la mejora continua del sistema.

4.c. Gestión de los recursos externos y alianzas.

Objetivo: 4.c.1. Establecer relaciones con organizaciones externas de acuerdo con la planificación estratégica de la institución, así como el desarrollo y mejora del mismo.

Estándares:

1. Establecen relaciones de colaboración con organizaciones externas de acuerdo con la planificación estratégica del organismo.
2. Evalúan los resultados de las relaciones establecidas.

4.d. Gestión de los edificios, equipos, materiales y tecnología.

Objetivo: 4.d.1. Definir y obtener los edificios, equipos, materiales y tecnología necesarios para el desarrollo de la organización teniendo en cuenta la planificación estratégica de la misma.

Estándares:

1. Definen y obtienen los edificios, equipos, materiales y tecnología necesarios para el desarrollo de la organización teniendo en cuenta la planificación estratégica de la misma.
2. Definen y obtienen los sistemas informáticos necesarios teniendo en cuenta las necesidades que se derivan de la institución.
3. Definen, obtienen o desarrollan los sistemas informáticos teniendo en cuenta su interoperabilidad.
4. Definen, obtienen o desarrollan las aplicaciones informáticas garantizando su compatibilidad.
5. Definen, obtienen o desarrollan las aplicaciones informáticas garantizando su usabilidad.
6. Definen, obtienen o desarrollan las aplicaciones informáticas y los medios tecnológicos teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Objetivo: 4.d.2. Poner a disposición los edificios, equipos, materiales y tecnología existentes a todos los agentes implicados en el desarrollo del sistema teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.

Estándares:

1. Facilitan la utilización de edificios, equipos, materiales y tecnología existentes a todos los agentes implicados en el desarrollo del sistema teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.
2. Desarrollan usos alternativos de los edificios, equipos, materiales y tecnología con el fin de que todos los agentes implicados en el desarrollo y funcionamiento del organismo los aprovechen mejor.

Objetivo: 4.d.3. Asegurar que los edificios, equipos, materiales y tecnología cumplan las necesidades de la Institución desarrollando e implementando métodos de mantenimiento y conservación.

Estándares:

1. Mantienen en buen estado los edificios, equipos, materiales y tecnología para mejorar el rendimiento total durante todo el ciclo de funcionamiento y desarrollo.

2. Disponen de un plan de seguridad de edificios, equipos, materiales y tecnología: seguros, garantías, cumplimiento de normativa, alarmas, desalojos, plan de emergencias, reciclaje de residuos, etc.
3. Buscan equipos, materiales y tecnología innovadores para la mejora continua de la institución.
4. Tienen en cuenta el impacto en todos los agentes implicados en el desarrollo del sistema (incluida su salud laboral) con el uso de los edificios, equipos, materiales y tecnología.
5. Aseguran la disponibilidad de la información y de los servicios informáticos y telemáticos.

CRITERIO 5: DESTINATARIOS Y PROCESOS OPERATIVOS

Analizar cómo la institución identifica a los destinatarios y los procesos para el desarrollo de la misma, cómo pone en práctica los procesos y los revisa y evalúa para asegurar la mejora del sistema.

5.a. Identificación de los contribuyentes: características, capacidad contributiva, expectativas y requisitos de cumplimiento.

Objetivo: 5.a.1. Identificar las características de los contribuyentes reales y potenciales.

Estándares:

1. Se estudia el perfil de los contribuyentes.

Objetivo: 5.a.2. Identificar las particularidades de los contribuyentes.

Estándares:

1. Se identifican adecuadamente las particularidades de los contribuyentes.

Objetivo: 5.a.3. Identificar las expectativas de los contribuyentes.

Estándares:

1. Se identifican adecuadamente las expectativas de los contribuyentes.

Objetivo: 5.a.4. Identificar los requisitos de los contribuyentes para participar en el sistema.

Estándares:

1. Se establecen requisitos previos del contribuyente para poder registrarse en el sistema.
2. Se analizan las causas, criterios y motivos de los contribuyentes que incumplen los requisitos del sistema.

5.b. Identificación de los procesos operativos para el desarrollo del sistema: como se diseña y mejora.

Objetivo: 5.b.1. Establecer los objetivos de difusión del sistema.

Estándares:

1. Se diseñan los objetivos teniendo en cuenta el perfil del contribuyente y el nivel de cumplimiento que se quiere obtener.
2. Se adecuan los objetivos del sistema al perfil que determina el mercado.
3. Se definen y especifican los objetivos del sistema.
4. Se estudia la viabilidad de los objetivos propuestos.

Objetivo: 5.b.2. Diseñar el sistema tributario, de acuerdo con los objetivos de política establecidos.

Estándares:

1. Se elabora un sistema estructurado y con fundamentación tributaria, social, equitativa y metodológica.
2. Se elabora un diseño instruccional que operacionalice el sistema.
3. Se adecua la estructura del sistema a los objetivos del mismo.
4. Se mantiene actualizado el sistema.
5. Se ofrecen especializaciones dentro del sistema.
6. Se adecua la distribución del número de tributos a los objetivos del sistema.
7. Se elabora un documento que recoge el sistema.
8. Se establecen convenios con otras organizaciones para el desarrollo de las prácticas internas.

Objetivo: 5.b.3. Desarrollar la docencia tributaria: Metodología Docente y Recursos de información.

Estándares:

1. Se establecen diferentes estrategias didácticas para el desarrollo de la docencia teórica y práctica de los distintos tributos del sistema.
2. Se ofrecen posibilidades a los contribuyentes con dificultades financieras o de otro tipo (compensación de tributos, créditos o sistemas especiales).
3. Se utilizan materiales impresos de autoinstrucción, adecuados para la comprensión.
4. Se utilizan medios tecnológicos adecuados para la determinación y liquidación (CD, diskettes).
5. Se establecen las funciones de atención personalizada de acuerdo con la normativa establecida en el sistema.
6. Se evalúa el grado de cumplimiento de las obligaciones por parte de los contribuyentes.
7. Se establecen mecanismos de sustitución de los instructores para cubrir ausencias en el horario establecido.

8. Se facilita información a los contribuyentes de las modalidades de atención personal disponibles y de los aspectos logísticos asociados a las mismas (dónde, cuando y cómo).
9. Se utilizan eficazmente las diferentes modalidades de atención definidas por parte del organismo.
10. Se establece el número de contribuyentes asignados a un mismo instructor para la atención personalizada.
11. Se comunica a los contribuyentes el cambio de vencimientos con suficiente antelación.
12. Se realizan orientaciones al estudio de los tributos en forma continuada a los contribuyentes.
13. Se atiende a los contribuyentes para resolver sus consultas.
14. Se utilizan servicios de información y de ayuda para el contribuyente sobre diferentes temas relacionados o no con el sistema.
15. Se forma y mantiene actualizada a todas las personas que tratan con los contribuyentes (profesionales, técnicos, personas de administración y servicios, etc.)

Objetivo: 5.b.5. Desarrollar la cultura del cumplimiento: Trabajo con los Contribuyentes.

Estándares:

1. Se fomenta la conciencia tributaria en el contribuyente y su propia responsabilidad en el cumplimiento.
2. Se fomenta la interacción y el trabajo colaborativo entre contribuyentes (exigencias recíprocas).

Objetivo: 5.b.6. Desarrollar el conocimiento: Evaluación del Conocimiento Tributario.

Estándares:

1. Se establecen distintos procedimientos para la evaluación de la comprensión de los contribuyentes.
2. Se establecen criterios unificados para evaluar el grado de conocimiento de los contribuyentes.
3. Se adecua la verificación del cumplimiento a los objetivos del sistema.
4. Se informa a los contribuyentes de los criterios de verificación.
5. Se informa a los contribuyentes de los resultados de los operativos de verificación.
6. Se utiliza un procedimiento específico para las inspecciones y verificaciones.
7. Se utilizan informes de los inspectores y verificadores para la evaluación global del contribuyente.

5.c. Evaluación y mejora del sistema. Revisión de los procesos operativos y objetivos de mejora, seguimiento y control.

Objetivo: 5.c.1. Evaluar los procesos operativos implicados en el desarrollo del sistema para ver si son adecuados para la consecución de los objetivos de aplicación del mismo.

Estándares:

1. Se realiza un seguimiento de los objetivos del sistema en relación a si son adecuados para su consecución.
2. Se realiza un seguimiento de la implantación en relación a si es adecuada su puesta en marcha y su desarrollo con el diseño realizado.
3. Se realiza un seguimiento del desarrollo del sistema (metodología y recursos aplicados) en relación a si es adecuada para la consecución de los objetivos del sistema.
4. Se realiza un seguimiento del desarrollo del sistema (de la verificación) en relación a si es adecuada para la consecución de los objetivos del sistema.
5. Se realiza un seguimiento del desarrollo del sistema (del cumplimiento de los contribuyentes) en relación a si es adecuado para la consecución de los objetivos del sistema.
6. Se realiza un seguimiento del desarrollo del sistema (de la evaluación del cumplimiento) en relación a si es adecuada para la consecución de los objetivos del sistema.
7. Se determinan los niveles de satisfacción que los contribuyentes y otros clientes externos tienen respecto al funcionamiento general del sistema.
8. Se estudian las necesidades futuras de los contribuyentes y clientes externos y las que el sistema debería contribuir a alcanzar.

Objetivo: 5.c.1. Actualizar los objetivos y acciones de mejora del sistema a partir del seguimiento y control de los procesos operativos implicados en su desarrollo.

Estándares:

1. Se tienen en cuenta los resultados del seguimiento de los procesos implicados en el desarrollo del sistema para su mejora.
2. Se gestiona eficazmente la información procedente de los destinatarios (sugerencias y quejas) para mejorar los procesos implicados en el desarrollo del sistema.
3. Se colabora con todos los agentes para mejorar los procesos del sistema y alcanzar los objetivos del mismo.
4. Se aportan soluciones a problemas concretos encontrados con la evaluación de los procesos y sus resultados, como por ejemplo, el fracaso recaudativo y del cumplimiento de las normas.
5. Se utilizan diferentes cauces para que los contribuyentes puedan expresar sus opiniones sobre la calidad del sistema.
6. Se fomenta la participación de los destinatarios en el diseño, desarrollo y mejora del sistema y de los servicios que ofrece.
7. Se comunica y se da publicidad de los resultados del sistema a los contribuyentes y otros clientes externos existentes o potenciales con el fin de conseguir nuevos destinatarios y mejorar el desarrollo del sistema y la satisfacción con el mismo.
8. Se diseña y desarrolla nuevas actividades complementarias para la mejora del sistema y lograr mayor satisfacción tanto de los contribuyentes como de los clientes externos.

CRITERIO 6:

RESULTADOS DE DESTINATARIOS Y PROCESO OPERATIVOS

Analizar lo que está consiguiendo el sistema en relación a sus destinatarios y procesos operativos, grado de satisfacción y resultados de desempeño y rendimiento obtenidos con la participación en el desarrollo del mismo.

6.a. Medidas del Grado de Satisfacción de Los Destinatarios y Proceso Operativos.

Objetivo: 6.a.1. Medir periódicamente el grado de satisfacción de los contribuyentes y de otros clientes externos sobre el sistema.

Estándares:

1. Se evalúa el grado de satisfacción de los contribuyentes relativos al cumplimiento de sus expectativas iniciales ante el sistema.
2. Se evalúa el grado de satisfacción de los contribuyentes relativos a los procesos implicados en el desarrollo del sistema:
 - ⊗ Objetivos del sistema
 - ⊗ Estructura
 - ⊗ Metodología y Recursos
 - ⊗ Atención a consultas.
 - ⊗ Presentaciones de los contribuyentes
 - ⊗ Evaluación de las recaudaciones.
3. Se evalúa el grado de satisfacción de los contribuyentes con otros aspectos relacionados con el desarrollo del sistema: comunicación e intercambio de información, quejas y/o sugerencias, sentimiento de pertenencia, relaciones interpersonales, participación en el diseño, desarrollo, y mejora del sistema, instalaciones, procesos administrativos, y preparación de los responsables de las acciones operativas.
4. Se evalúa el grado de satisfacción de los clientes externos con los servicios prestados por el sistema con respecto a: convenios para prácticas y otras actividades complementarias del sistema, funcionamiento general del sistema, cobertura de sus necesidades y expectativas, participación en la mejora de los procesos, publicidad de los resultados.

Objetivo: 6.a.2. Informar a los contribuyentes y a otros clientes externos de los resultados obtenidos a partir de las medidas del grado de satisfacción utilizadas.

Estándares:

1. Se ofrece información a los contribuyentes del sistema sobre su grado de satisfacción del mismo.
2. Se ofrece información a los clientes externos del sistema sobre su grado de satisfacción del mismo.

Objetivo: 6.a.3. Comparar sistemáticamente el grado de satisfacción de los contribuyentes y de otros clientes externos del sistema con el de otros contribuyentes y clientes externos alcanzados por otros sistemas de la institución y en otros sistemas similares de otras instituciones.

Estándares:

1. Se comparan el grado de satisfacción expresado por los contribuyentes del sistema con el de los contribuyentes de otros sistemas de la institución.
2. Se comparan el grado de satisfacción expresado por los contribuyentes del sistema con el de los contribuyentes de otros sistemas similares de otras instituciones.
3. Se comparan el grado de satisfacción expresado por los clientes externos del sistema con el de los clientes externos de otros sistemas de la institución.
4. Se comparan el grado de satisfacción expresado por los clientes externos del sistema con el de los clientes externos de otros sistemas similares de otras instituciones.

Objetivo: 6.a.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores.

Estándares:

1. Se actúa sobre las áreas que se ha mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones anteriores.

6.b. Medidas de Desempeño y Rendimiento.

Objetivo: 6.b.1. Medir periódicamente el rendimiento de los contribuyentes en el sistema y de otros clientes externos.

Estándares:

1. Se evalúa el rendimiento de los contribuyentes que participan en el sistema.
2. Se evalúa el rendimiento obtenido por los clientes externos que participan en el sistema

Objetivo: 6.b.2. Informar a los contribuyentes y a otros clientes externos de los resultados de rendimiento.

Estándares:

1. Se ofrece información a los contribuyentes del sistema sobre sus resultados de rendimiento.
2. Se ofrece información a los clientes externos del sistema sobre los resultados de rendimiento de los contribuyentes y/o su personal participante en el sistema.

Objetivo: 6.b.3. Comparar sistemáticamente el rendimiento de los contribuyentes y de otros clientes externos del sistema con el de otros contribuyentes y clientes externos que participan en otros sistemas de la institución y en otros sistemas similares de otras instituciones.

Estándares:

1. Se comparan el resultado de rendimiento de los contribuyentes del sistema con el de los contribuyentes de otros sistemas de la institución.

2. Se comparan el resultado de rendimiento de los contribuyentes del sistema con el de los contribuyentes de otros sistemas similares de otras instituciones.
3. Se comparan resultado de rendimiento de los clientes externos del sistema con el de los clientes externos de otros sistemas de la institución.
4. Se comparan el resultado de rendimiento de los clientes externos del sistema con el de los clientes externos de otros sistemas similares de otras instituciones.

Objetivo: 6.b.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos en las evaluaciones anteriores.

Estándares:

1. Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones anteriores.

**CRITERIO 7:
RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS**

Analizar qué está consiguiendo la institución en relación con el desarrollo de las personas y la existencia de los medios necesarios para el adecuado desempeño de sus funciones.

7.a. Medidas de la percepción del Personal.

Objetivo: 7.a.1. Medir periódicamente la percepción del personal sobre todos los aspectos que afectan al desarrollo de su trabajo en la organización.

Estándares:

1. Se evalúa el grado de satisfacción del personal relativo a:
 - ☒ Entorno de trabajo
 - ☒ Seguridad e higiene
 - ☒ Condiciones laborales, salarios y beneficios recibidos
 - ☒ Relaciones Interpersonales
 - ☒ Instalaciones y servicios
 - ☒ Trato justo y equitativo
 - ☒ Igualdad de oportunidades. Desarrollo de Carrera Profesional
 - ☒ Comunicación con los responsables y entre el personal
 - ☒ Coherencia de los objetivos personales con los de la organización.
 - ☒ Oportunidades de desarrollo.
2. Se evalúa el grado de satisfacción del personal relativo a:
 - i. Reconocimiento del trabajo personal
 - ☒ Liderazgo y estilo de dirección
 - ☒ Participación en los planes de la institución y en su desarrollo

- ✗ Participación en los procesos de mejora
- ✗ Trabajo en equipo y relación entre unidades
- ✗ Satisfacción con los resultados
- ✗ Relaciones de cooperación con los proveedores.
- ✗ Autoconfianza en el desarrollo de sus funciones/ tareas
- ✗ Compromiso con el proyecto institucional y el plan de la organización.
- ✗ Influencias del entorno
- ✗ Influencia en el entorno
- ✗ Imagen Institucional Interna y Externa.

Objetivo: 7.a.2. Estar informado de los resultados obtenidos a partir de las medidas de percepción realizadas.

Estándares:

1. Se evalúa sobre el grado de información obtenida por parte los responsables del sistema sobre la percepción de satisfacción del personal.
2. Se evalúa el grado de información recibida por parte del personal del sistema sobre su percepción de satisfacción.

Objetivo: 7.a.3 Comparar sistemáticamente el grado de satisfacción del personal del organismo con el de otro personal que participa en otros organismos de la institución y en la medida de lo posible en organismos similares de otras instituciones.

Estándares:

1. Se compara el grado de satisfacción expresado por el personal del sistema con el del personal de otros sistemas de la institución.
2. Se compara el grado de satisfacción expresado por el personal del sistema con lo expresado por el personal de otros sistemas similares de otras instituciones.

Objetivo: 7.a.4 Actuar sobre las áreas que se requieran en función del valor y/o de la tendencia mostrados por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.

Estándares:

1. Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones efectuadas a tal efecto.

7.b. Medidas del Desempeño y Rendimiento.

Objetivo: 7.b.1 Medir periódicamente los factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación.

Estándares:

1. Se evalúa el grado de formación y desarrollo profesional del personal medido como:
 - ☒ Asistencia a sistemas, seminarios y congresos científicos.
 - ☒ Participación en actividades de sistemas, seminarios.
 - ☒ Competencia profesional.
 - ☒ Relaciones con otros sistemas de la misma institución.
 - ☒ Relaciones con otros sistemas similares de otras instituciones.
 - ☒ Autonomía para la propia formación.
2. Se evalúa en grado de participación en:
 - ☒ Grupos de trabajo para la mejora
 - ☒ Iniciativas y sugerencias
 - ☒ Respuestas a encuestas de satisfacción.
3. Se evalúa el grado de ausentismo
4. Se expresan quejas
5. Se evalúa el grado de fidelidad a la organización.
 - ☒ Tiempo de dedicación del personal a la institución
 - ☒ Promoción que el personal hace de la institución.
6. Se evalúa el nivel de accidentes:
 - ☒ Incidentes ocurridos durante el desarrollo del sistema
 - ☒ Cobertura de responsabilidades de los accidentes
 - ☒ Medidas de prevención de riesgos de accidentes.
7. Se proporcionan, por parte de la institución, las instalaciones y servicios necesarios para el desarrollo adecuado de las tareas.
 - ☒ Uso de las instalaciones por el personal
 - ☒ Funcionalidad y acceso a las instalaciones.
8. Se establecen relaciones entre el personal y personal y clientes:
 - ☒ Relaciones interpersonales e incidentes.
 - ☒ Conflictos del personal con los clientes.
 - ☒ Reuniones de coordinación.

Objetivo: 7.b.2. Estar informados de los resultados de rendimiento del personal en los procesos que participan.

Estándares:

1. Se evalúa el grado de información obtenida por parte de los responsables del sistema sobre el rendimiento del personal.
2. Se evalúa el grado de información recibida por parte del personal del sistema sobre su rendimiento.

Objetivo: 7.b.3. Comparar sistemáticamente el rendimiento del personal del sistema con el de otro personal que participa en otros sistemas de la institución, y en la medida de lo posible, en otros sistemas similares de otras instituciones.

Estándares:

1. Se compara el rendimiento conseguido por el personal del sistema con el conseguido por otro personal de otros sistemas de la institución.

2. Se compara el rendimiento conseguido por el personal del sistema con el conseguido por otro personal de otros sistemas similares de otras instituciones.

Objetivo: 7.b.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función del valor y/o de la tendencia mostrados por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.

Estándares:

1. Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones realizadas a tal efecto.

**CRITERIO 8:
RESULTADOS DE LA SOCIEDAD**

Analizar lo que esta consiguiendo el sistema en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la institución, del entorno local, nacional e internacional (según proceda).

8.a. Medidas de la Percepción de la Sociedad

Objetivo: 8.a.1. Medir periódicamente la percepción de la sociedad sobre la institución en todos sus niveles.

Estándares:

1. Se desarrollan actividades con el sistema que tienen impacto en los niveles de empleo y economía local.
2. Se aportan soluciones (en la institución) para la mejora de problemas del entorno y la mejora de la calidad de vida.
3. Se incide en el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad.
4. Se incide en otras instituciones.
5. Se llevan a cabo acciones de asistencia, prestación social y voluntariado.
6. Se involucran a través de la institución en formación o educación.
7. Se ayuda al deporte y al ocio.
8. Se preocupan por el estudio y el conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
9. Se atiende a grupos socialmente necesitados.
10. Se colabora con el centro de actividades para la preservación y mantenimiento de los recursos.

Objetivo: 8.a.2. Estar informado de los resultados obtenidos a partir de las medidas de percepción realizadas.

Estándares:

1. Se evalúa el grado de información obtenida por parte de los responsables del sistema sobre la percepción de satisfacción de la sociedad.

2. Se evalúa el grado de información recibida por parte del personal del sistema sobre la percepción de satisfacción de la sociedad.

Objetivo: 8.a.3. Comparar sistemáticamente el grado de satisfacción de la sociedad con el organismo respecto a la satisfacción expresada por la sociedad por otros sistemas de la institución, y en la medida de lo posible, con otros sistemas similares de otras instituciones.

Estándares:

1. Se compara el grado de satisfacción expresado por la sociedad respecto al sistema con el expresado para otros sistemas de la sociedad.
2. Se compara el grado de satisfacción expresado por la sociedad respecto al sistema con el expresado para otros sistemas similares de otros centros.

Objetivo: 8.a.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función del valor y/o de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.

Estándares:

1. Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones realizadas a tal efecto.

8.b. Medidas de desempeño y Rendimiento.

Objetivo: 8.b.1. Medir periódicamente el impacto del sistema en la sociedad en diferentes aspectos.

Estándares:

1. Se evalúa el grado de influencia del sistema en los cambios en niveles de empleo.
2. Se establecen relaciones formales con las autoridades respecto a cuestiones como: certificación, autorización, planificación y oferta de servicios.
3. Se reciben premios y distinciones.
4. Los medios de información "hablan" sobre la organización.
5. Se reciben reconocimientos explícitos por la institución.
6. Se realizan informes favorables por parte de inspectores y otros profesionales expertos.

Objetivo: 8.b.2. Estar informado de los resultados obtenidos de las medidas sobre el impacto en la sociedad.

Estándares:

1. Se evalúa el grado de información obtenida por parte de los responsables de la institución sobre el impacto de misma en la sociedad.
2. Se evalúa el grado de información recibida por parte del personal de la institución sobre el impacto de misma en la sociedad.

Objetivo: 8.b.3. Comparar sistemáticamente el impacto del sistema en la sociedad con el impacto que tienen en la misma otros sistemas de la institución, y en la medida de lo posible, con otros sistemas similares de otras instituciones.

Estándares:

1. Se compara el impacto del sistema en la sociedad con el impacto producido por otros sistemas de la institución.
2. Se compara el impacto del sistema en la sociedad con el impacto producido por otros sistemas similares de otras reparticiones.

Objetivo: 8.b.4. Actuar sobre las áreas que se requieran en función del valor y/o de la tendencia mostrados por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.

Estándares:

1. Se actúa sobre las áreas que se han mostrado deficientes en los resultados de las evaluaciones realizadas a tal efecto.

**CRITERIO 9:
RESULTADOS GLOBALES**

Analizar lo que está consiguiendo el sistema (resultados de gestión o social , a corto medio y largo plazo, que contribuyan al éxito del mismo) en relación la ejecución de la planificación estratégica del sistema y de los procesos claves para el desarrollo del mismo, y su repercusión en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los agentes implicados en su desarrollo.

9.a. Resultados obtenidos por la Institución.

Objetivo: 9.a.1. Conocer los resultados de la gestión y planificación estratégica de la institución.

Estándares:

1. Se realiza un seguimiento de la gestión y planificación estratégica de la institución, detectando los puntos débiles y proponiendo recomendaciones y sugerencias para la mejora continua del mismo.

Objetivo: 9.a.2. Conocer los resultados de la gestión de los recursos económicos y financieros.

Estándares:

1. Se gestiona adecuadamente el presupuesto
2. Se obtiene rendimiento económico del sistema.
3. Grado de recaudación
4. Grado de Liquidez

5. Se obtiene un grado de ocupación adecuado.

Objetivo: 9.a.3. Conocer los resultados de otros recursos: información, relaciones externas y alianzas; edificios, equipos, materiales y tecnologías.

Estándares:

1. Se realiza un seguimiento de los recursos disponibles para el desarrollo del sistema, detectando los déficit y puntos débiles y proponiendo las acciones pertinentes para la mejora continua.

9.b. Resultados obtenidos por las personas implicadas en el sistema.

Objetivo: 9.b.1. Conocer los resultados de la percepción de las personas.

Estándares:

1. Se realiza un seguimiento de los resultados de la percepción de las personas involucradas en el desarrollo del sistema.

Objetivo: 9.b.2. Conocer los resultados de desempeño y rendimiento de las personas.

Estándares:

1. Se realiza un seguimiento de los resultados de rendimiento de las personas involucradas en el desarrollo del sistema.

9.c. Resultados obtenidos por los Contribuyentes y otros Clientes Externos.

Objetivo: 9.c.1. Conocer los resultados de la percepción de los contribuyentes y otros clientes externos.

Estándares:

1. Se realiza un seguimiento de los resultados de la percepción de los contribuyentes y otros clientes externos que participan en el desarrollo del sistema.

Objetivo: 9.c.2. Conocer los resultados de desempeño y rendimiento de los contribuyentes y otros clientes externos.

Estándares:

1. Se evalúa la capacidad de convocatoria del organismo
2. Se evalúa el rendimiento educativo del sistema
3. Se atienden de forma eficaz las quejas y reclamaciones sobre el sistema.

9.d. Resultados obtenidos por la Sociedad.

Objetivo: 9.d.1. Conocer los resultados de la percepción de la sociedad.

Estándares:

1. Se realiza un seguimiento de los resultados de la percepción de la sociedad sobre el organismo.

Objetivo: 9.d.2. Conocer los resultados de desempeño y rendimiento de la sociedad.

Estándares:

1. Se realiza un seguimiento del impacto que ha producido el sistema en la sociedad, detectando los puntos débiles y proponiendo recomendaciones y sugerencias para la mejora continua del sistema.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Secretaría General de Planeamiento

Título del Proyecto: "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL"

Objeto de evaluación: Dirección General de Rentas-Provincia del Chaco

Requerimiento del trabajo: Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco

Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento-UNNE

Dirección del Proyecto: Prof. MS. Gabriel Eduardo Ojeda

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2006

ANEXO III

16. GLOSARIO

- **Agentes:** todos aquellos individuos o grupos que tienen interés en un sistema de recaudación, sus actividades y sus logros. Entre ellos se pueden incluir al personal de todos los niveles, entidades que colaboran con la Institución, etc.
- **Alianzas:** relaciones de trabajo entre dos o más partes, que crean un valor añadido para el personal, el contribuyente, la propia Institución que aplica el sistema, etc.
- **Beneficios sociales:** prestaciones que la Institución en la que se aplica el sistema proporciona a las personas que trabajan en ella, como pueden ser la asistencia sanitaria, los planes de pensiones, las ayudas infantiles, la flexibilidad de horario.
- **Capacidad de mantenimiento:** capacidad de un software de ser modificado. Las modificaciones pueden incluir correcciones, mejoras o adaptación del software a cambios en el entorno, en sus requisitos y en sus especificaciones funcionales (ISO/IEC FCD 9126-1: 2000)
- **Disponibilidad:** capacidad de los sistemas informáticos de mantenerse funcionando las 24 horas del día, a salvo de interrupciones.
- **Duración media de la recaudación:** media del tiempo que tardan los contribuyentes en dar cumplimiento a sus obligaciones.
- **Eficiencia:** capacidad de un software de proporcionar el rendimiento requerido, en relación a la cantidad de recursos usados, bajo condiciones específicas (ISO/IEC FCD 9126-1: 2000)
- **Escalabilidad:** capacidad de un sistema informático de conservar su rendimiento y eficiencia al realizar cambios en la capacidad del mismo.

- **Excelencia:** prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, al usuario, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas, y responsabilidad social.
- **Fiabilidad:** capacidad de un software de mantener su nivel de rendimiento bajo condiciones específicas de uso (ISO/IEC FCD 9126-1: 2000).
- **Funcionalidad:** capacidad de un software de proporcionar funciones que responden a las necesidades específicas en condiciones de uso (ISO/IEC FCD 9126-1: 2000)
- **Institución:** Organismo público, institución, organización, entidad, que tiene como fin primordial administrar y recaudar tributos.
- **Interoperabilidad:** capacidad de dos o más sistemas o componentes de intercambiar información y de utilizar la información intercambiada. (IEEE Standard Computer Dictionary)
- **Lideres:** aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que participan en el desarrollo del sistema, incluido el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan en la función de liderazgo.
- **Misión:** declaración que describe el propósito o razón de ser del sistema: describe por qué existe dicho sistema de tributación y recaudación.
- **Navegabilidad y accesibilidad:** navegabilidad y accesibilidad son dos aspectos que contribuyen a la usabilidad de un software. Si bien no se encuentra una descripción formal de la accesibilidad en el sitio web de la WAI, grupo principal promotor de su aplicación, se puede extraer la siguiente definición de sus documentos: La accesibilidad es la capacidad de un software de ser utilizado por personas con discapacidades físicas o psíquicas.

El concepto de accesibilidad se extendió a aspectos tecnológicos y culturales y la definición más ampliamente aceptada en la actualidad, es la siguiente: La accesibilidad representa la capacidad de un producto de ser accedido y utilizado por todos los usuarios según sus necesidades y preferencias.

La navegabilidad exprime la capacidad para un usuario de recorrer las páginas de un sitio web mediante los hiperenlaces que este proporciona, conociendo en todo momento la ubicación alcanzada y su posición en relación con las demás páginas

- **Personas:** la totalidad de los individuos empleados en el desarrollo del sistema, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

- **Portabilidad:** capacidad de un software de ser transferido de un entorno a otro (ISO/IEC FCD 9126-1: 2000)
- **Proceso:** secuencia de actividades que van añadiendo valor al desarrollo del sistema.
- **Sistema:** conjunto ordenado de normas, procedimientos, procesos y recursos, que persiguen la obtención de un fin determinado. Los sistemas pueden incluir desde la definición del objeto, el sujeto, las normas legales, los procedimientos de aplicación, verificación y control, las sanciones por incumplimiento, los soportes de cumplimiento.
- **Retraso tributario:** para aquellos contribuyentes que no han cumplimentado en tiempo y forma sus obligaciones tributarias.
- **Sistema de gestión:** esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que en la planificación y desarrollo del sistema se establecen las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.
- **Sistemas informáticos:** engloba equipos (hardware), sistemas y aplicaciones (software) y redes de comunicación.
- **Sociedad:** todos aquellos a los que puede afectar el sistema, a excepción de las personas que trabajan en su desarrollo y sus usuarios.
- **Tasa de mora:** porcentaje de contribuyentes de un sistema que no ha dado cumplimiento a sus obligaciones, comparado con el universo de contribuyentes posibles.
- **Tasa de éxito:** proporción de contribuyentes calificados cumplidores sobre el total de contribuyentes potenciales.
- **Tasa de presentados:** proporción de contribuyentes que se presentan a las convocatorias de vencimientos, en relación con la totalidad de contribuyentes empadronados.
- **Tasa de rendimiento:** proporción de contribuyentes cumplidores sobre el total de contribuyentes empadronados.
- **Tasa de retraso:** proporción de contribuyentes que continúan empadronados pero con cumplimientos impuntuales, sobre la totalidad de contribuyentes de cumplimiento puntual.
- **Usabilidad:** la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) dispone de varias definiciones de usabilidad; las mas recientes son las siguientes:

Usabilidad es la efectividad, eficiencia y satisfacción con la que un producto permite a usuarios específicos alcanzar objetivos específicos en un contexto de uso específico (ISO 9241.11: 1998)

La usabilidad se refiere a la capacidad de un software de ser comprendido, aprendido, usado y ser atractivo para el usuario, en condiciones específicas de uso. (ISO/IEC FDIS 9126-1: 2000)

- **Visión:** declaración en la que se describe cómo desea ser el sistema tributario en el futuro.



Universidad Nacional del Nordeste

Rectorado

Secretaría General de Planeamiento

Título del Proyecto: "EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL"

Objeto de evaluación: Dirección General de Rentas-Provincia del Chaco

Requerimiento del trabajo: Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco

Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento-UNNE

Dirección del Proyecto: Prof. MS. Gabriel Eduardo Ojeda

Fecha de presentación: 20 de marzo de 2006

17. BIBLIOGRAFÍA

1. Badía A. y Bellido, S. "Técnicas para la gestión de la calidad". Ed. Tecnos. Madrid, 1999.
2. BID-AIESAD-CREAD-UTPL. "Estándares para educación a distancia". www.bid.org
3. Bolman, I. y Deal, T. A. "Modern approaches to understanding and managing organizations". Jossey-Bass. San Francisco. 1984.
4. Burch, J. y Grudnitski, G. "Diseño de sistemas de información". Ed. Limusa. Noriega Editores, 1996.
5. Davis, G.B. y Olson, M.H. "Sistemas de información gerencial". McGraw-Hill. México, 1996.
6. Hoyle D. ISO 9000. Manual de sistemas de calidad. Paraninfo. Madrid, 1998.
7. Hoyle D. ISO 9000. Manual de valoración del sistema de calidad. Paraninfo. Madrid, 1998.
8. International Standardization Organization (ISO). Normas 9000-2000.
9. IRAM-ISO 9000-2001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
10. IRAM-ISO 9001-2001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
11. IRAM-ISO 9004-2001. Directrices para la mejora de desempeño.
12. IRAM-IACC-ISO E 10012-1-1996. Requisitos para el aseguramiento de la calidad para equipos de medición. Parte 1. Sistemas de confirmación petrológica para los equipos de medición.
13. IRAM-IACC-ISO 10013-1995. Guía para la elaboración de manuales de calidad.
14. Juran, J.M. "Manual de control de calidad". Reverté. Barcelona, 2001.
15. MEC. "Modelo Europeo de gestión de calidad". MEC. Madrid, 1998.
16. Senge, P.M. "La quinta disciplina". Granica, Buenos Aires, 2003.
17. Senge, P.M. et al. "La quinta disciplina en la práctica". Granica. Buenos Aires, 2004.
18. Senge, P.M. et al. "La danza del cambio". Grupo Editorial Norma. Bogotá, 2000.
19. Senn, J.A. "Análisis y diseño de sistemas de información". McGraw-Hill. México, 1994.
20. Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. "Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica". Paidós. Barcelona, 1987.
21. Toffler, A. "El cambio del poder". Plaza y Janes. Barcelona, 1992.



Universidad Nacional del Nordeste

**PROVINCIA DEL CHACO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO
“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS”**

INFORME FINAL

ANEXO 2

CUADROS DE RELEVAMIENTOS

MARZO 2006

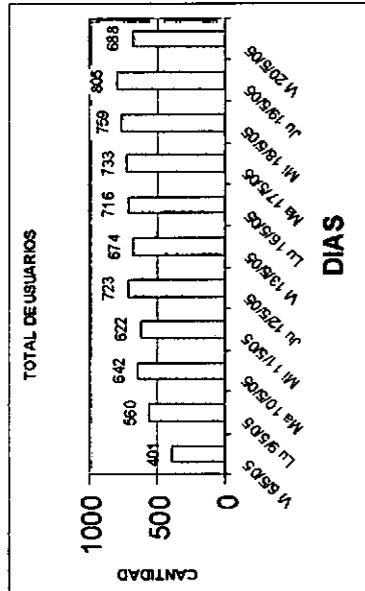
**Autor: Universidad Nacional del Nordeste
Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento
Director del Proyecto: Gabriel Eduardo Ojeda**

INFRAESTRUCTURA

lanilla: 1 Afluencia de Contribuyentes.

Dpto/Día	Vi 6/5/05	Lu 9/5/05	Ma 10/5/05	Mi 11/5/05	Ju 12/5/05	Vi 13/5/05	Lu 16/5/05	Ma 17/5/05	Mi 18/5/05	Ju 19/5/05	Vi 20/5/05
Mesa de Entradas y Salidas	120						94	105	90	138	122
Inmobiliario	29	30	33	25	29	23	42	53	35	54	59
Liquidaciones	45	31	87	80	67	51	12	17	66	52	44
DGR 2000	37	46	39	43	85	83	63	68	66	47	45
Padrones	40	50	35	40	58	53	20	35	48	56	
Sellos	80	87	115	101	122	113	129	109	118	133	114
Libre Deuda	35	58	67	66	70	60	54	63	55	69	60
Bajas		57	70	61	68	66	79	79	80	40	47
Ingresos Brutos c/comunes	15	51	46	56	54	65	73	54	51	56	27
Cajas		150	150	150	170	160	150	150	150	160	170
Totales por día	401	560	642	622	723	674	716	733	759	805	688

Dpto/Día	Vi 6/5/05	Lu 9/5/05	Ma 10/5/05	Mi 11/5/05	Ju 12/5/05	Vi 13/5/05	Lu 16/5/05	Ma 17/5/05	Mi 18/5/05	Ju 19/5/05	Vi 20/5/05
Totales	401	560	642	622	723	674	716	733	759	805	688



lanilla 2: General: áreas dependencias, superficies, etc.

	AREA	MESAS	PC	ARMARIOS	FICHEROS	Estantes	SUP.M2	Nº Personal	pers.total	Sup/personal
Legajos		9	1		15	20	175	6	6	29,16
Dirección general		2	1				25	1	1	25
Box- Jefe Liquidaciones		4	1	4			18,85	1	1	18,85
Dpto. Auditoría		10	2	6	1		45,5	4	4	11,38
Jefa Presupuesto		3		2			10,8	1	1	10,8
Directora Rec. y proces.		2	1				10,27	1	1	10,27
Dpto. Imputaciones		11	3	12	1		50,54	5	5	10,1
Mesa de Entradas		8	3				67,8	7+2	9	7,53
M-S		3	1		1		14,85	2	2	7,42
Sec. Dir. Rec. y proces.		1		2	1		6,96	1	1	6,96
Dpto. Grabaciones		10	4	4			40,5	4+2p	6	6,75
N. B		4	1	1			13,5	2	2	6,75
Dpto. Receptorías		5	2	2		3	32,9	4+1	5	6,58
D. Tributos- Director		2	1				6,2	1+1p+3ase	5	6,2
Sub Dirección		2	1				6,12	1	1	6,12
Área Puestos		2	2				24,3	3+1	4	6
Box- Convenio Multilateral		4	4				21,2	4	4	5,3
Dirección Administración		3	1	3			10,6	2	2	5,3
Dpto.Otros Gravámenes		11	3				42	7+1p	8	5,25
Despacho-Archivos		4	1	1	1	2	19,7	4	4	4,92
Dirección Tributos_secret.		2					4,8	1	1	4,8
Dpto. Tesorería		19	5	22	1		62	10+3	13	4,77
Libre Deuda		8	2				21,6	4+1p	5	4,32
Secretaría - TE		2		1	1		8,64	2	2	4,32
Dpto. Convenio Multilateral		11	1				38,5	7+2p	9	4,27
Dpto. Liquidaciones		24	8	6	3		79	12+8	20	3,95

Receptorías

Receptorías	MESAS	PC	ARMARIOS	FICHEROS	ESTANTES	SUP.M2	Nº Personal	pers.total	Sup/personal
Receptoría Charata		1					0+2	2	
Receptoría Gral. Pinedo		1					1+2	3	
Receptoría gral. San Martín		1					2	2	
Receptoría Juan José Castelli		1					2	2	
Receptoría Pcia R. Sáenz Peña		2					4	4	
Receptoría Quillipi		1					1	1	
Receptoría Machagay		1					1	1	
Receptoría pcia la Plaza		1					2	2	
Receptoría Villa Ángela		1					3	3	
Receptoría Las Breñas		1					1	1	
Receptoría Hermoso Campo							0+2	2	
Receptoría Capital Federal		2					5	5	
Receptoría Santa Sylvia							0+3	3	
Receptoría Barranqueras		1					1+1	2	
									33

Relación: superficie/agente.
Análisis por rango

10 <5

AREA	MESAS	PC	ARMARIOS	FICHEROS	ESTANTES	SUP.M2	Nº Personal	pers total	Sup/personal	%	promedio	max	min	superficie/personal
acho-Archivos	4	1	1	1	2	19,7	4	4	4,92					
ción Tributos_Secret.	2					4,8	1	1	4,8					
Tesorería	19	5	22	1		62	10+3	13	4,77					
deuda	8	2				21,6	4 +1p	5	4,32					
itaria - TE	2		1	1		8,64	2	2	4,32					
Convenio Multilateral	11	1				38,5	7+2p	9	4,27					
liquidaciones	24	8	6	3		79	12+8	20	3,95					
Personal	9	3				23,3	4 + 2p	6	3,88					
↓- A.T	4	1				10,8	1 +2p	3	3,6					
Inmobiliario	16	4				42,3	9+3p	12	3,52					
2)s	2	2				6,3	2	2	3,15					
sellos	6	1				27	9	9	3					
Org. Y métodos	7	5				27	4 +5p	9	3					
Presupuesto	9	2				36	9+3	12	3					
Legal	12	3		1		37,5	6+7	13	2,88					
I. Brutos comunes	17	5				42,3	10+5p	15	2,82					
oría Jurídica	3	2		2	2	9	2 + 2p	4	2,25					
Compras	4	2		2		19,4	12+1	13	1,5	48,65	3,55	4,92	1,5	

PLANTA DE PERSONAL

Distribución de Personal
Anexo I – Ubicación Geográfica

Se la realiza en función a la situación de revista del personal al 30/04/2005.

LUGAR	Planta Permanente	Personal Adscripto	Personal Contratado o de Serv.	Pasant es	Plan Jefes y Jefas de Hogar	TOTAL
ANEXO DGR – Pellegrini Nº 23	53	1	-	11	-	64
CASA CENTRAL – AV. 9 de Julio 440	156	6	1	58	7	230
ARCHIVO GENERAL	2	-	-	-	1	3
RECEPTORÍA DE CHARATA	-	1	1	-	-	2
RECEPTORÍA DE GENERAL PINEDO	1	-	2	-	-	3
RECEPTORÍA DE GRAL SAN MARTÍN	2	-	-	-	-	2
RECEPTORÍA DE HERMOSO CAMPO	-	-	2	-	-	2
RECEPTORÍA DE JUAN J. CASTELLI	1	1	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE LAS BREÑAS	1	-	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE P. R. SÁENZ PEÑA	4	-	-	1	-	5
RECEPTORÍA DE SANTA SYLVINA	-	-	3	-	-	3
RECEPTORÍA DE VILLA ANGELA	3	-	-	-	-	3
RECEPTORÍA DE CAPITAL FEDERAL	3	2	-	-	-	5
RECEPTORÍA DE BARRANQUERAS	1	-	-	1	-	2
RECEPTORÍA DE P. DE LA PLAZA	2	-	-	-	-	2
RECEPTORÍA DE MACHAGAI	1	-	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE QUITILIPÍ	1	-	-	-	-	1
TOTAL	231	11	9	71	8	330

Anexo II - Distribución Sectorial del Personal

LUGAR	Planta Permanente	Persona Adscripto o	Personal Contratado o	Pasant es	Plan Jefes y Jefas de Hogar	TOTAL
ARCHIVO GENERAL	2	-	-	-	1	3
AREA DGR 2000	8	-	-	1	-	9
AREA GESTIÓN DE COBRO	2	-	-	-	-	2
AREA ANALISIS ECONOM. Y TRIBUTARIO	2	-	-	-	-	2
AREA LIBRE DEUDA	4	-	-	1	-	5
AREA PUESTOS LIM.	3	-	-	1	-	4
ASESORÍA JURÍDICA	3	-	-	5	-	8
DEPARTAMENTO LEGAL	6	-	-	7	-	13
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN	1	-	-	-	-	1
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA - MESA ADMINISTRATIVA	1	-	-	-	-	1
DEPARTAMENTO TESORERÍA	12	1	-	4	-	17
DEPARTAMENTO PRESUPUESTO	10	-	-	4	-	14

DEPARTAMENTO COMPRAS Y SERVICIOS	13	-	-	1	7	21
DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN	1	-	-	-	-	1
DIR.DE FISCALIZACIÓN-MESA ADMINISTRATIVA	1	-	-	-	-	1
DEPARTAMENTO FISCALIZACION INTERNA	3	-	-	4	-	7
DEPARTAMENTO FISCALIZACIÓN EXTERNA	17	1	-	3	-	21
DEPARTAMENTO INGRESOS BRUTOS – AGENTE DE RETENC. Y PERCEPCION	8	-	-	2	-	10
DIRECCIÓN DE TRIBUTOS	1	-	-	-	-	1
DEPARTAMENTO SELLOS	9	-	-	-	-	9
DIRECCIÓN DE TRIBUTOS-MESA ADMINISTRATIVA	1	-	-	1	-	2
DIRECCIÓN DE TRIBUTOS-ASESOR	3	-	-	-	-	3
DEPARTAMENTO INGRESOS BRUTOS COMUNES	6	-	-	3	-	9
DEPARTAMENTO INGRESOS BRUTOS CONVENIO MULTILATERAL	7	1	-	2	-	10
DEPARTAMENTO INMOBILIARIO	6	1	-	2	-	9
DEPARTAMENTO OTROS GRAVÀMENES AREA BAJAS	7	-	-	1	-	8
DIRECCIÓN DE ASUNTOS TÉCNICOS	3	-	-	3	-	6
DIRECCIÓN DE ASUNTOS TÉCNICOS-MESA ADMINISTRATIVA	4	-	-	-	-	4
DEPARTAMENTO ANÁLISIS FISCAL	1	-	-	-	-	1
DEPARTAMENTO SECRETARÍA TÉCNICA	3	-	-	3	-	6
DEPARTAMENTO ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	4	-	-	-	-	4
DEPARTAMENTO PERSONAL	3	-	1	4	-	8
DEPARTAMENTO AUDITORÍA	4	-	-	1	-	5
DIRECCIÓN DE RECAUDACIÓN Y PROCESAMIENTO	4	-	-	-	-	4
DIRECCIÓN DE RECAUDACIÓN Y PROCES-MESA ADMINISTRATIVA	1	-	-	1	-	2
DEPARTAMENTO LIQUIDACIONES	1	-	-	-	-	1
DEPARTAMENTO PROCESAMIENTO	11	3	-	11	-	25
DEPARTAMENTO RECAUDACIONES	8	-	-	-	-	8
DEPARTAMENTO RECAUDACIONES – DIVISIÓN LEGAJOS	4	-	-	1	-	5
DEPARTAMENTO MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS	6	-	-	-	-	6
DEPARTAMENTO MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS	7	-	-	2	-	9
DEPARTAMENTO RECEPTORIAS Y DELEGACIONES	3	-	-	-	-	3
RECEPTORÍA DE CHARATA	4	-	-	1	-	5
RECEPTORÍA DE GENERAL PINEDO	-	1	1	-	-	2
RECEPTORÍA DE GENERAL SAN MARTÍN	1	-	2	-	-	3
RECEPTORÍA DE HERMOSO CAMPO	2	-	-	-	-	2
RECEPTORÍA DE JUAN JOSÉ CASTELLI	-	-	2	-	-	2
RECEPTORÍA DE LAS BREÑAS	1	1	-	-	-	2
RECEPTORÍA DE LAS BREÑAS	1	-	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE P. R. SÁENZ PEÑA	4	-	-	1	-	5
RECEPTORÍA DE SANTA SYLVINA	-	-	3	-	-	3
RECEPTORÍA DE VILLA ANGELA	3	-	-	-	-	3

RECEPTORÍA DE CAPITAL FEDERAL	3	2	-	-	-	5
RECEPTORÍA DE BARRANQUERAS	1	-	-	1	-	2
RECEPTORÍA DE PRESID. DE LA PLAZA	2	-	-	-	-	2
RECEPTORÍA DE MACHAGAI	1	-	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE QUITILUPI	1	-	-	-	-	1
SECRETARÍA DIR.GRAL.	2	-	-	-	-	2
SUB-D.GENERAL	1	-	-	-	-	1
TOTAL	231	11	9	71	8	330

Anexo III - Ubicación Escalafonaria

El ítem OTROS comprende al personal de carácter transitorio.

CATEGORÍA	Planta Permanente	Personal Adscripto	Personal Contratado de Serv.	Pasantes P.Jefes y J.de.H.	Total
3 – Administrativo y Técnico	227	10	9	-	246
7 – Personal de Servicio (a- Ordenanza ; b- Administrativo y Técnico)	4	1	-	-	5
OTROS (Pasantes- Planes Jefes y Jefas de Hogar)	-	-	-	79	79
TOTAL	231	11	9	79	330

APARTADO	Planta Permanente	Personal Adscripto	Personal Contratado de Serv.	Pasantes P.Jefes y J.de.H.	Total
A	24	-	-	-	24
B	7	-	-	-	7
C	193	5	-	-	198
D	3	5	9	-	17
Categoría 7 sin apartado -	4	1	-	-	5
OTROS (Pasantes- Planes Jefes y Jefas de Hogar)	-	-	-	79	79
TOTAL	231	11	9	79	330

GRUPO	Planta Permanente	Personal Adscripto	Personal Contratado de Serv.	NIVELES
21(Dir.General)	0	0	0	0
20 – A	20	0	0	Asesor Técnico
18 – A	4	0	0	Secretaría Técnica
16 – B	7	0	0	Nivel Jefe de Departamento Jefe de Departamento
20 – C	21	0	0	Nivel de Profesional o asimilado Coord. Sect. Nivel I
19 – C	21	0	0	Coord. Sect. Nivel II
18 – C	42	0	0	Coord. Sect. Nivel III
17 - C	10	0	0	Superv. Gral. Nivel I

16 - C	12	0	0	Superv. Gral. Nivel II
15 - C	29	0	0	Superv. Gral. Nivel III
14 - C	8	0	0	Supervisor Nivel I
13 - C	22	0	0	Supervisor Nivel II
11 - C	27	0	0	Supervisor Nivel IV
10 - C	1	5	0	Encarg. Area Nivel I
13 - D	1	0	0	Superv.Administ.de 1ra.
6 - D	2	5	0	Aux. Administrativo
3 - D	0	0	9	Personal Administrativo
3	4	1	0	Ordenanza
TOTAL	231	11	9	
Pasantes- Planes Jefes y Jefas de Hogar			79	330

Anexo IV - Por Función Real del Personal de Planta Permanente

FUNCIÓN	CANTIDAD
DIRECTORES DE ÁREA TITULARES	5
DIRECTOR SUBROGANTE	1
ASESORES TÉCNICOS	12
ASESORES A CARGO JEFATURAS DE DEPARTAMENTO	3
ASESORES A CARGO DE ÁREAS	2
ASESORES A CARGO DE RECEPTORÍAS	2
JEFES DE DEPARTAMENTO TITULARES	7
JEFES DE DEPARTAMENTO SUBROGANTES	6
JEFES DE DEPARTAMENTO A CARGO SIN SUBROGANCIA	7
ADMINISTRATIVOS	167
ADMINISTRATIVOS A CARGO DE RECEPTORÍAS	11
ADMINISTRATIVOS A CARGO DESPACHO	1
ADMINISTRATIVOS A CARGO DE LEGAJOS	1
ADMINISTRATIVOS A CARGO DE ÁREA	1
CHOFERES	3
SECRETARÍAS PRIVADAS	2
TOTAL	231

Anexo V - Antigüedad Laboral del Personal

En antigüedad en la Administración Pública se computa el total de la misma, incluyendo la antigüedad en la DGR

AÑOS/ MESES	ANTIGÜEDAD EN LA DIRECCIÓN GENERAL RENTAS	ANTIGÜEDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PERSONAL DE PLANTA, CONTRATADOS Y ADSCRIPTOS		
0 a 11 meses	9	9
1 a 5 años	12	10

6 a 10 años	41	18
11 a 15 años	66	41
16 a 20 años	52	67
21 a 25 años	27	32
26 a 30 años	26	35
Más de 30 años	18	39
	Pasantes y Jefes y Jefas de Hogar	
	79	79

**Anexo VI - Nivel de Instrucción
PERSONAL DE PLANTA, CONTRATADOS Y ADSCRIPTOS**

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	DENOMINACION	TOTAL
UNIVERSITARIO COMPLETO	CONTADOR PUBLICO	47
	LICENCIADO EN ECONOMIA	1
	ABOGADO	9
	INGENIERO ELECTROMECAÁNICO	1
	LICENCIADO EN HISTORIA	1
TERCIARIO	LIC. BIBLIOTEC. Y DOCUM.	1
		11
SECUNDARIO COMPLETO		122
CICLO BASICO COMPLETO		6
CICLO BASICO INCOMPLETO		23
PRIMARIO COMPLETO		29
TOTAL		251

Anexo VII - Distribución de Profesionales por Áreas

AREA	Contador es	Abogado s	Licenc. Econom	Ingeniero s	Otros	Total Profesiona les
SUBDIRECCIÓN GENERAL	1	-	-	-	-	1
DIRECCIÓN DE ASUNTOS TÉCNICOS	1	-	-	-	-	1
DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN	1	-	-	-	-	1
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACION	1	-	-	-	-	1
DIRECCIÓN DE TRIBUTOS	2	-	-	-	-	2
DPTO. FISCALIZ. EXTERNA	3	1	-	-	-	4
DPTO. FISCALIZACIÓN INTERNA	2	-	-	-	-	2
DPTO. Ing. Brutos, Agentes de Retención y Percepción.	2	-	-	-	-	2
DPTO. Ing. Brutos - CONVENIO MULTILATERAL	3	-	-	-	-	3
DPTO. Ing. Brutos COMUNES	1	-	-	-	-	1
DPTO. ANALISIS FISCAL	2	-	-	-	-	2
DPTO. TESORERÍA	1	-	-	-	-	1
DPTO.. SECRETARÍA TÉCNICA	2	-	-	-	-	2
DPTO. SELLOS	2	-	-	-	-	2
DPTO. ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	-	-	-	1	-	1
DPTO. RECEP. Y DELEGACIONES	8	2	-	-	-	10
DPTO. MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS	1	-	-	-	-	1
DPTO. LEGAL	2	3	-	-	-	5

DPTO. AUDITORÍA	1	-	-	-	-	1
DPTO. PERSONAL	-	-	-	-	1	1
DPTO. LIQUIDACIONES	2	-	-	-	-	2
DPTO. DGR 2000	3	-	-	-	-	3
ASESORÍA TÉCNICA Y JURÍDICA	1	2	-	-	-	3
ÁREA GESTIÓN DE COBRO	1	1	-	-	-	2
ÁREA LIBRE DEUDA	1	-	-	-	-	1
ÁREA ANÁLISIS EC. Y TRIBUTARIO	1	-	1	-	-	2
ÁREA PUESTOS LIMÍTROFES	1	-	-	-	-	1
DESPACHO	-	-	-	-	1	1
OTROS	1	-	-	-	-	1
TOTAL	47	9	1	1	2	60

Anexo VIII - Distribución del Personal por Edad

EDAD	PLANTA PERMANENTE CONTRATADO DE SERVICIO Y ADSCRIPTOS	PASANTES Y PLAN JEFES Y JEFAS DE HOGAR	TOTAL
20 a 25 años	1	76	77
26 a 30 años	16	2	18
31 a 35 años	9	-	9
36 a 40 años	48	-	48
41 a 45 años	53	1	53
46 a 50 años	51	-	50
51 a 55 años	51	-	53
56 a 60 años	19	-	20
Más de 60 años	3	-	2
TOTAL	251	79	330

Anexo IX - Cantidad de Personal por Género

GENERO	TOTAL	PLANTA PERMANENTE, CONTRATADO DE SERVICIO Y ADSCRIPTOS	PASANTES Y PLAN JEFES Y JEFAS DE HOGAR
FEMENINO	174	127	47
MASCULINO	156	124	32
TOTAL	330	251	79

Anexo X - Informe Capacitación 2004-2005 CAPACITACIÓN AÑO 2004

ÁREA / ORGANISMO: MINISTERIO DE ECONOMÍA, OBRAS Y SERVICIOS
PÚBLICOS
DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS

MESES: ENERO A DICIEMBRE DEL 2004.

ORGANISMO	TEMA	SEDE	TIPO DE DESTINATARIO	RESPONSABLE
D.G.Rentas	Convenio Multilateral. Plan de Pago Permanente. Procedimiento Tributario. Producción Primaria Soft.	CPCE.de: *Las Breñas *Pcia. Roque Saenz Peña .	Profesionales del CPCE.	D.G.Rentas
D.G.Rentas	TALLER: "Rentas va a la Escuela"	En los distintos establecimientos de Interior de la Prov. del Chaco: Charata- Las Breñas - General Pinedo - Villa Angela Pcia. Roque Sáenz Peña y Cnel. Du Graty	Alumnos del Polimodal Total: 2516	D.G.RENTAS Y MINISTERIO DE EDUCACION
D.G.Rentas	Taller Jefes de Dpto. y/o Responsables " Funcionamiento de las Áreas"	CPCE.	34	D.G.Rentas.
D.G. Rentas	" Educación Tributaria y Formación Ciudadana"	CEC N° 7-8	Profesores	DG Rentas - AFIP y Ministerio de Educación .
Colegio de Abogados	"Curso de Actualización en Derecho Concursal"	Sede de Colegio de Abogados	Profesionales (abogados) - 3	-
UNNE.	III - Jornadas Nacionales de Profesionales en Ciencias Económicas del Sector Público	UNNE.	Profesionales en Cs. Ec.	-
Capacitación por sectores en función a las novedades tributarias e informáticas.				

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AÑO 2005

ÁREA / ORGANISMO: MINISTERIO DE ECONOMÍA, OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS
DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS

MESES: ENERO A DICIEMBRE DEL 2005.

ORGANISMO	TEMA	SEDE	TIPO DE DESTINATARIO	RESPONSABLE
D.G.Rentas	Actualización tributaria e Informática	Casa de Gobierno	Personal de Receptorías del Interior de la Prov.(23)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	SIRCRES	D.G.Rentas	Personal de la DGR(40)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Normativa aplicable a la Producción	D.G.Rentas	Personal de la DGR(40)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Convenio Multilateral - Ingresos Brutos	D.G.Rentas	Personal de la DGR(30)	D.G.Rentas

D.G.Rentas	Intercambio de Información AFIP - DGR	D.G.Rentas	Personal de la DGR(20)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Actualización de Impuestos Nacionales		Personal de la DGR(40)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Concursos y Quiebras	D.G.Rentas	Personal de la DGR(20)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Sistemas Informáticos Básicos	D.G.Rentas	Personal de la DGR(30)	D.G.Rentas
	Procedimiento Tributario	D.G.Rentas	Personal de la DGR(40)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Procedimiento - Determinación de coeficientes - Entidades Bancarias	D.G.Rentas	Personal de la DGR(10)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Formas de Pago	D.G.Rentas	Personal de la DGR(40)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Prescripción	D.G.Rentas	Personal de la DGR(40)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	Actualización Tributaria Permanente	D.G.Rentas	Personal de la DGR(20)	D.G.Rentas
D.G.Rentas	(1) TALLER: "Rentas va a la Escuela"	En los distintos establecimientos de Resistencia y del Interior de la Prov. del Chaco	Alumnos del Polimodal	D.G.RENTAS Y MINISTERIO DE EDUCACION
Capacitación por sectores en función a las novedades tributarias e informáticas				

Anexo XI - ROTACIÓN DEL PERSONAL

	ROTACIÓN DEL PERSONAL	
	TRANSITORIA (1)	PERMANENTE (2)
2005	73	20
2004	126	19
TOTAL	199	39

LUGAR	Planta Permanente	Personal Adscripto	Personal Contratado o de Serv.	Pasante	Plan Jefes y Jefas de Hogar	TOTAL
ANEXO DGR - Pellegrini Nº 23	53	1	-	11	-	64
CASA CENTRAL - AV. 9 de Julio 440	156	6	1	58	7	230
ARCHIVO GENERAL	2	-	-	-	1	3
RECEPTORÍA DE CHARATA	-	1	1	-	-	2
RECEPTORÍA DE GENERAL PINEDO	1	-	2	-	-	3
RECEPTORÍA DE GRAL SAN MARTÍN	2	-	-	-	-	2

RECEPTORÍA DE HERMOSO CAMPO	-	-	2	-	-	2
RECEPTORÍA DE JUAN J. CASTELLI	1	1	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE LAS BREÑAS	1	-	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE P. R. SÁENZ PEÑA	4	-	-	1	-	5
RECEPTORÍA DE SANTA SYLVINA	-	-	3	-	-	3
RECEPTORÍA DE VILLA ANGELA	3	-	-	-	-	3
RECEPTORÍA DE CAPITAL FEDERAL	3	2	-	-	-	5
RECEPTORÍA DE BARRANQUERAS	1	-	-	1	-	2
RECEPTORÍA DE P. DE LA PLAZA	2	-	-	-	-	2
RECEPTORÍA DE MACHAGAI	1	-	-	-	-	1
RECEPTORÍA DE QUITILIPÍ	1	-	-	-	-	1
TOTAL	231	11	9	71	8	330

EQUIPAMIENTO

E2. Características del parque informático de DGR

Procesador	Disco (GB)	RAM (MB)	SO	Cantidad	Antigüedad
AMD SEMPRO 2,4 GH	60	192	Win 98	6	1
AMD ATHLON 2,4 GH	60	224	Win 98	2	1
INTEL PENTIUM III 1,1 GHz	20	128	Win 98	2	1
INTEL PENTIUM IV	40	128	Win 98	2	3
AMD ATHLON	60	192	Win 98	1	4
AMD K6-II	4	64	Win 98	1	5
AMD DURON	30	64	Win 98	1	5
Cantidad y antigüedad promedio				15	3
INTEL CELERON 1,7	60	96	Win 98	19	6
INTEL PENTIUM II	6	64	Win 98	3	7
INTEL PENTIUM II	8	64	Win 98	4	7
AMD K6	20	62	Win 98	1	7
INTEL PENTIUM II	20	64	Win 98	1	7
AMD K6	8	64	Win 98	1	7
INTEL PENTIUM II 233MHz	2	32	Win 98	1	7
INTEL PENTIUM II 233MHz	4	32	Win 98	2	7
INTEL PENTIUM II	6	32	Win 98	1	8
Cantidad y antigüedad promedio				33	7
INTEL PENTIUM 133	2	32	Win 98	18	9
INTEL PENTIUM II	6	32	Win 98	12	9
INTEL PENTIUM MMX	4	32	Win 95	11	9
INTEL PENTIUM I	8	24	Win 95	1	9
INTEL PENTIUM II 233MHz	8	64	Win 98	1	9
INTEL PENTIUM II 233MHz	2	16	Win 98	1	9
INTEL PENTIUM I	3	64	Win 95	1	11
INTEL PENTIUM I	0,5	16	DOS	3	11
INTEL X-386	2	8	Win 3.11	1	13
Cantidad y antigüedad promedio				49	10
Total de computadoras				97	

E3. Relevamiento de los Sistemas Informáticos de DGR

Identificación del Sistema	Departamento o Sector	Versión Instalada	Funcionalidades	BD que utiliza	Cant de usuarios	Req. De SO
Certif.Libre Deuda	Libre Deuda-Receptorias		Emite el certificado de Libre Deuda	Acces	Procesan 11	Windows
Sistema Integral	Todos	V.1.7.0	Conocer integralmente los datos del contribuyente	SQL	Todas las areas	Windows
Sistema Ley 4884	Genera información para el SIREC		Permite procesar los diskettes de los Contrib. y dar de alta los planes de pagos	Clipper	Dpto.	DOS
Sistema Ley 4984	No está en vigencia		Permite procesar los diskettes de los Contrib. y dar de alta los planes de pagos	Clipper	Dpto.	DOS
Sistema Imputación Bancaria	Dpto.Imputacion-Dir.Rec. Y Proc.-Dpto. Ing.Brutos-Dpto. Liquidacion - Dpto. Legal - Dpto. Org. Y Metodos -Area Libre Deuda		Procesa los pagos bancarios y extrabancarios de las recaudaciones de la DGR - Alimenta al Sistema Integral	Acces	8 Dpto.	Windows
Sistema de Expediente	Dpto. Mesa de Entradas y Salidas		Procesa toda la documentación de los agentes externos del organismo			Ada5

E4. Relevamiento de procesos y grado de informatización actual en DGR

Procesos	Tipo de contribuyentes	% Informatizado	Faltante	Grado de cumplimiento en los procesos	Responsabilidad de pedido
	CD-Medianos y grandes- Chicos	50%	Seguimiento de los no cumplidos, estadística de emitidos, cumplidos por período fiscal	100 % grandes y medianos- 0 % chicos	Area DGR 2000 - Ing.Brutos
	Agentes de retención	50%	Idem		Area DGR 2000 - Ing.Brutos
	Agentes de Percepción	50%	Idem		Area DGR 2000 - Ing.Brutos
	Agentes de Ret. Sellos	50%	Idem	0%	Dpto. Sellos
	Planes de pagos	0%	Idem	0%	Dpto. Procesamiento
	Acopiadores	0%			Dir. De Fisc.
	CD-Medianos y grandes- Chicos	50%	Seguimiento por el no cumplimiento- Aplicación de multa	100 % Medianos y grandes - 0 % pequeños	Area DGR 2000 - Ing.Brutos
	Agentes de retención	50%	Idem		Area DGR 2000 - Ing.Brutos
	Agentes de Percepción	50%	Idem		Area DGR 2000 - Ing.Brutos
	Agentes de Ret. Sellos	50%	Idem	0%	Dpto. Sellos
	CD-Medianos y grandes- Chicos	0%	Texto de Intimación y alcance	0%	
	Agentes de retención	0%	Idem	0%	
	Agentes de Percepción	0%	Idem	0%	
	Agentes de Ret. Sellos	0%	Idem	0%	Dpto. Sellos
	Acopiadores	0%	Idem	0%	Dir. De Fisc.
Generación Certif. Libre Deuda	Contrib. Que solicitan	100% - No integrado	Se incluya como una función del Sistema Integral	100 % en procesamiento diferido	Área Libre Deuda
Estadísticos gerenciales	Todos	0%	Tener el manejo total de los datos de todos los sistemas	10 % - a Pedido y dependiendo de agentes externos	Dpto. Organización y Métodos



Universidad Nacional del Nordeste

**PROVINCIA DEL CHACO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO
“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS”**

INFORME FINAL

ANEXO 3

ENCUESTA A ACTORES EXTERNOS

MARZO 2006

**Autor: Universidad Nacional del Nordeste
Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento
Director del Proyecto: Gabriel Eduardo Ojeda**

ANEXO 3

ENCUESTAS A LOS ACTORES EXTERNOS

Con posterioridad a la consulta al personal de la DGR se realizaron encuestas de opinión y satisfacción de los actores externos, pertenecientes a instituciones u organizaciones de la producción y los servicios, tales como Sociedad Rural, Cámara de Comercio de Resistencia, Federación Económica, Unión Industrial, Cámara de la Construcción.

El propósito de las encuestas fue la obtención de datos que permitan validar, complementar y/o contrastar la información de base de la organización evaluada con las representaciones, imaginarios, calificaciones y conceptos que merece la Institución para los diferentes colectivos externos.

Resultados del procesamiento

Como parte del Proceso de Autoevaluación realizado en el seno de la Dirección General de Rentas de la provincia del Chaco, se llevó a cabo un relevamiento dirigido a los actores externos, entendiéndose como tales a un conjunto de informantes, personales y/o institucionales, que revisten el carácter de usuarios de dicho organismo recaudador.

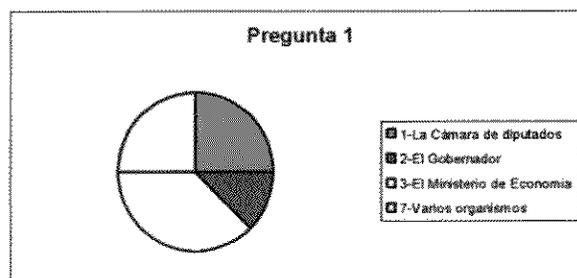
De esa manera, con la pretensión de consultar la visión de esos informantes sobre una serie de aspectos que el Equipo de Autoevaluación consideró significativo, y bajo la concepción de aplicar el Modelo Multireferencial, se diseñó un cuestionario que permitió la obtención de los datos requeridos.

El conjunto de informantes externos se integró con representantes de Cámaras y Consejos más algún referente individual, y luego de procesada la información, se obtuvieron los cuadros que se muestran a continuación:

CUADRO 1

Pregunta 1: ¿Quiénes fijan la política tributaria del Chaco?

Pregunta 1	Total
1-La Cámara de diputados	25,00%
2-El Gobernador	12,50%
3-El Ministerio de Economía	37,50%
7-Varios organismos	25,00%
Total general	100,00%



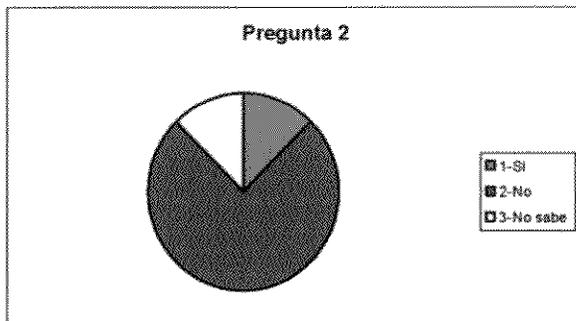
Se puede observar que, a través de disímiles respuestas indicadas, los informantes externos manifiestan algún grado de desconocimiento respecto de la normativa que rige, en la provincia del Chaco, los aspectos tributarios.

La cuarta parte de los encuestados respondieron que la política tributaria es fijada por la Legislatura, igual porcentaje que los que contestan que es fijada por varios organismos.

CUADRO 2

Pregunta 2: ¿Ha sido consultada la Institución respecto de los lineamientos de la política tributaria del Chaco?

Pregunta 2	Total
1-Sí	12,50%
2-No	75,00%
3-No sabe	12,50%
Total general	100,00%

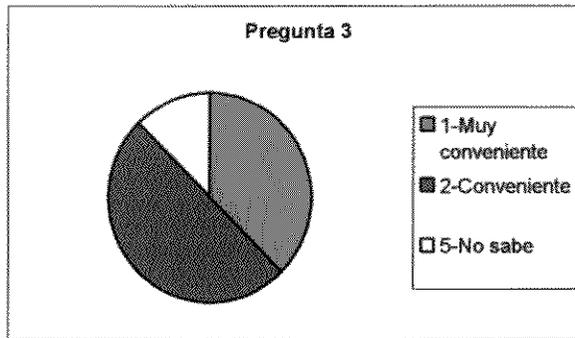


Las respuestas obtenidas muestran que la política tributaria de la provincia se fija virtualmente sin efectuar consultas a los contribuyentes, tanto institucionales como personales. Se observa que un 75 % de los respondentes así lo confirman.

CUADRO 3

Pregunta 3: ¿Cómo resulta el calendario de vencimientos de los tributos provinciales que se ponen en vigencia?

Pregunta 3	Total
1-Muy conveniente	37,50%
2-Conveniente	50,00%
5-No sabe	12,50%
Total general	100,00%

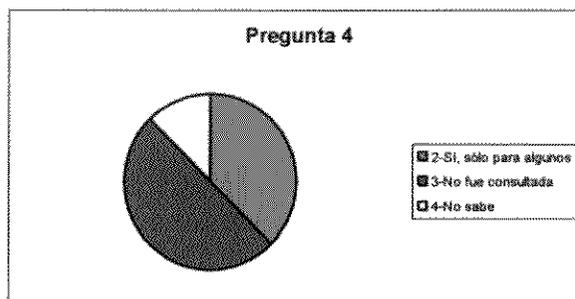


A pesar de lo indicado en el cuadro precedente, un alto porcentaje de las respuestas a esta pregunta (87,5 %) indican que el calendario de vencimientos de los tributos provinciales resulta "conveniente" o "muy conveniente".

CUADRO 4

Pregunta 4: ¿Esa institución fue consultada sobre el calendario de vencimientos de los tributos?

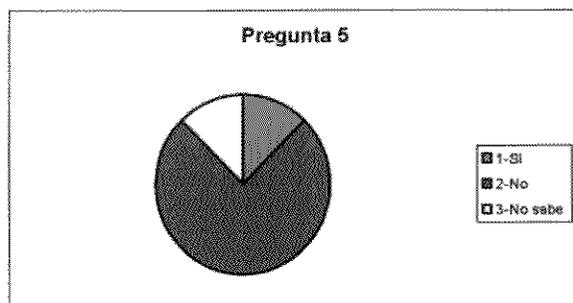
Pregunta 4	Total
2-Sí, sólo para algunos	37,50%
3-No fue consultada	50,00%
4-No sabe	12,50%
Total general	100,00%



CUADRO 5

Pregunta 5: ¿Esa institución fue consultada sobre el establecimiento de planes De pago, facilidades o moratorias?

Pregunta 5	Total
1-Sí	12,50%
2-No	75,00%
3-No sabe	12,50%
Total general	100,00%



En las preguntas precedente vuelve a confirmarse el escaso nivel de consultas existente entre los responsables de fijar el calendario de tributos o los planes de pago, facilidades y moratorias, y los contribuyentes, evidenciada en que virtualmente la mitad (o más de la mitad, según sea el caso) de los consultados indica que "no fueron consultados en ese tema", mientras que, en el caso del calendario, un porcentaje del 37,5 % indica que fueron consultados "sólo en algunos casos".

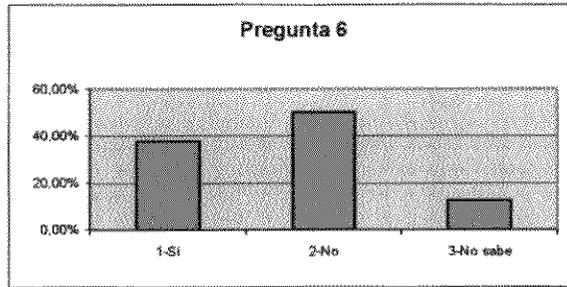
CUADROS 6 y 7

Pregunta 6: La DGR ¿realiza campañas De concientización?

Pregunta 6	Total
1-Sí	37,50%
2-No	50,00%
3-No sabe	12,50%
Total general	100,00%

Pregunta 7: La DGR ¿realiza campañas de asesoramiento?

Pregunta 7	Total
1-Sí	25,00%
2-No	62,50%
3-No sabe	12,50%
Total general	100,00%



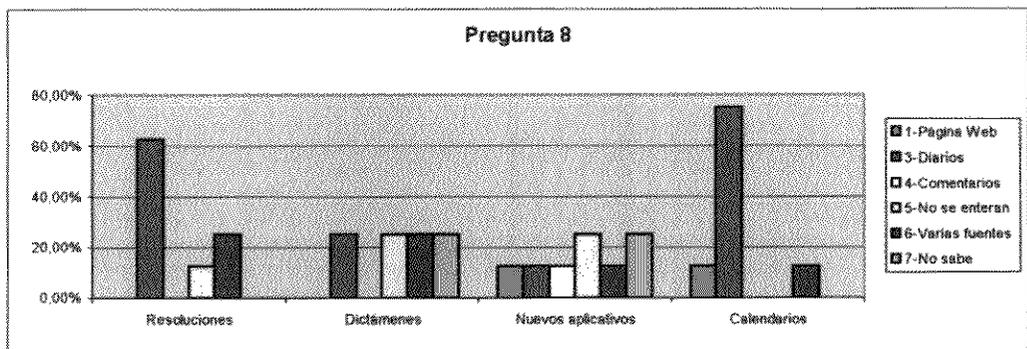
Se observa en las respuestas una marcada indicación de que el ente recaudador no realiza campañas de concientización o asesoramiento entre los contribuyentes o, al menos, esas campañas sólo están reconocidas por un porcentaje que no supera el 38%.

Eso indica la necesidad de que la DGR extienda claramente sus funciones más allá del mero hecho de recaudar, incluyendo las tareas de concientización y asesoramiento.

CUADRO 8

Pregunta 8: ¿De qué forman se enteran los afiliados de la Institución sobre los siguientes aspectos de DGR?

Medios de información	Resoluciones	Dictámenes	Nuevos aplicativos	Calendarios
1-Página Web			12,50%	12,50%
3-Diarios	62,50%	25,00%	12,50%	75,00%
4-Comentarios			12,50%	
5-No se enteran	12,50%	25,00%	25,00%	
6-Varias fuentes	25,00%	25,00%	12,50%	12,50%
7-No sabe		25,00%	25,00%	
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



La información recolectada sobre este tema, claramente percibida en el cuadro o en el correspondiente gráfico, muestran que el Diario es el medio más utilizado por los contribuyentes para enterarse de las cuestiones de mayor interés en el tema tributario provincial.

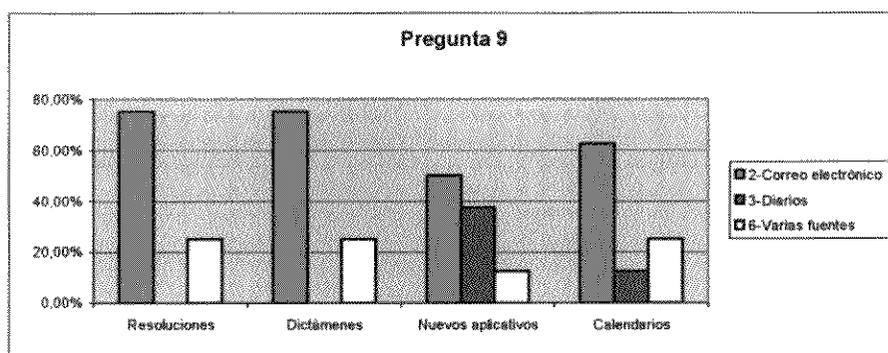
Otros medios son también utilizados pero en menor medida.

Lo curioso es que hay una cuarta parte que afirma no enterarse de los temas tributarios, lo cual implicaría la necesidad de una mayor profundización en esta cuestión.

CUADRO 9

Pregunta 9: ¿Cuál es la forma más adecuada para notificarlos respecto de los siguientes temas?

Medios de información	Resoluciones	Dictámenes	Nuevos aplicativos	Calendarios
2-Correo electrónico	75,00%	75,00%	50,00%	62,50%
3-Diarios			37,50%	12,50%
6-Varias fuentes	25,00%	25,00%	12,50%	25,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



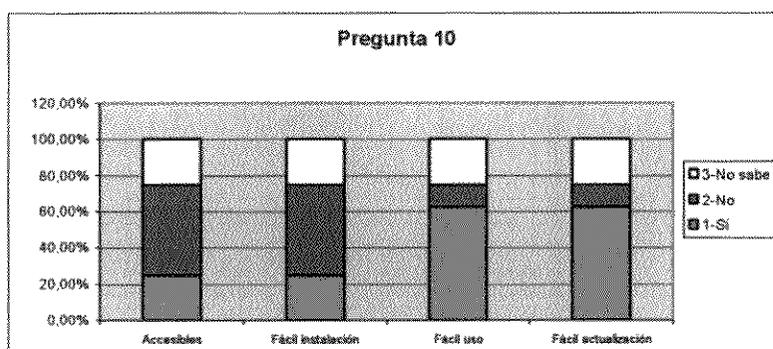
La pregunta precedente permite verificar que, así como el periódico es el medio más utilizado para enterarse, los contribuyentes indican que el Correo electrónico, en todos los casos, es el medio que sugieren para que se les comuniquen sobre temas tributarios.

Esto estaría demostrando el interés de los usuarios por recibir una atención más personalizada.

CUADRO 10

Pregunta 10: ¿Qué opinión tienen de los aplicativos utilizados?

Opiniones	Opiniones			
	Accesibles	Fácil instalación	Fácil uso	Fácil actualización
1-Sí	25,00%	25,00%	62,50%	62,50%
2-No	50,00%	50,00%	12,50%	12,50%
3-No sabe	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



Respecto de los aplicativos utilizados, y entrando en un terreno más relacionado con la satisfacción y/o conformidad de los usuarios respecto de ellos, se verifica que un

porcentaje superior al 62 % indica que son de "fácil uso" y de "fácil actualización", aunque un bajo porcentaje indica que son "accesibles" o de "fácil instalación".

Este es un tema que debiera ser analizado con vistas a mejorar este aspecto de la relación DGR-Usuarios, atento a lo señalado en el comentario a la pregunta precedente.

CUADRO 11

Pregunta 11: ¿Existe algún sistema de ayuda en el caso de dificultades para la liquidación impuestos?

Pregunta 11	Total
1-Sí	62,50%
3-No sabe	25,00%
2-No	12,50%
Total general	100,00%

CUADRO 12

Pregunta 12: Para quienes contestaron afirmativamente la pregunta anterior:

¿De qué forma se lleva a cabo esa ayuda?

Pregunta 12	Total
4-Personalmente	66,67%
5-No sabe	33,33%
Total general	100,00%

Los cuadros precedentes deben analizarse en conjunto y, a su vez, relacionados con otros referentes a preguntas precedentes.

Elo es así debido a que si bien un alto porcentaje de las respuestas (62,5 %) indican que existe un sistema de ayuda para la liquidación de impuestos, también un muy alto porcentaje del orden del 66,7 % señala que ese sistema es a través de consultas personales.

Esto indica que la relación entre los funcionarios y asesores de DGR y los usuarios se lleva a cabo, fundamentalmente, en el edificio de la repartición, y excluye otros medios de comunicación, ya indicados como preferidos en el cuadro 9.

CUADRO 13

Pregunta 13: Las respuestas a las consultas, ¿son satisfactorias?

Pregunta 13	Total
1-Sí, la mayoría de las veces	33,33%
2-Pocas veces	33,33%
4-No sabe	33,33%
Total general	100,00%

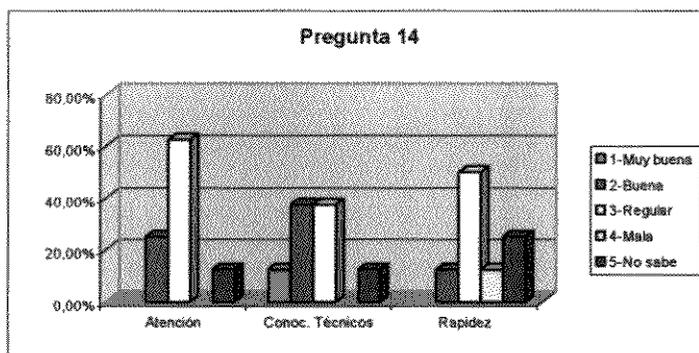
En este caso se verifica que la tercera parte de las consultas (que según se vio, fundamentalmente son personales) son respondidas satisfactoriamente, en tanto la misma proporción de respuestas indica que las respuestas son "pocas veces" satisfactorias.

Este cuadro claramente indica la conveniencia de tratar de reconvertir el sistema de consultas personales en otro sistema en el que prime una comunicación, también directa entre usuarios y repartición, pero a través de medios electrónicos.

CUADRO 14

Pregunta 14: ¿Qué opinan sobre los distintos aspectos referidos al personal de la DGR?

Opinión	Atención	Conocimientos Técnicos	Rapidez
1-Muy buena		12,50%	
2-Buena	25,00%	37,50%	12,50%
3-Regular	62,50%	37,50%	50,00%
4-Mala			12,50%
5-No sabe	12,50%	12,50%	25,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%



La percepción de los consultados en este tema permite verificar que el concepto que ellos se han formado respecto del personal de DGR es que, si bien asignan a sus conocimientos técnicos categorías de "muy bueno" y "bueno", preponderantemente asignan la categoría de "regular" en los aspectos "atención" y "rapidez".

Esto es una señal que debe llamar la atención, y sobre la cual deberían llevarse a cabo acciones concretas en beneficio de una mejora en la opinión de los usuarios respecto del personal, al menos en las cuestiones más conflictivas.

CUADRO 15

Pregunta 15: ¿Qué opinión tiene sobre distintos aspectos referidos a la DGR?

Encuentra rápidamente la oficina o el puesto de atención

Pregunta 15.a	Total
2-A veces	87,50%
3-Nunca	12,50%
Total general	100,00%

Lo guían rápidamente hasta el lugar de atención

Pregunta 15.b	Total
1-Siempre	12,50%
2-A veces	62,50%
3-Nunca	25,00%
Total general	100,00%

Recibe atención y respuestas satisfactorias

Pregunta 15.c	Total
1-Siempre	25,00%
2-A veces	62,50%
3-Nunca	12,50%
Total general	100,00%

Lo atienden cordial y respetuosamente

Pregunta 15.d	Total
1-Siempre	37,50%
2-A veces	50,00%
3-Nunca	12,50%
Total general	100,00%

En la serie de preguntas a que alude el conjunto de cuadros precedentes se puede verificar la importancia relativa de la categoría "a veces", frente a las restantes, en lo referente a los temas consultados: si el usuario **"encuentra rápido la oficina"**, si **"lo guían rápidamente hasta el lugar de atención"**, si **"recibe atención y respuestas satisfactorias"** y si **"lo atienden cordial y respetuosamente"**.

No obstante eso, hay una proporción variable de respuestas que indica como respuesta la opción "siempre" y, en algunos casos, la opción "nunca", lo cual indica la existencia de algún tipo de problemas que los usuarios detectan relacionados con las cuestiones consultadas.



Universidad Nacional del Nordeste

**PROVINCIA DEL CHACO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**PROYECTO
“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD INSTITUCIONAL DE LA
DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS”**

INFORME FINAL

ANEXO 4

**PROYECTO REFORMA INTEGRAL DE LA DGR
(Recopilación de autor no identificado)**

MARZO 2006

**Autor: Universidad Nacional del Nordeste
Unidad Ejecutora: Secretaría General de Planeamiento
Director del Proyecto: Gabriel Eduardo Ojeda**

ANEXO 4

PROYECTO REALIZADO POR UNA CONSULTORA CON PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RENTAS¹

PROYECTO: REFORMA INTEGRAL DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS

I. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

Principales problemas detectados.

Se consignan seguidamente las principales debilidades institucionales detectadas en la Dirección General de Rentas de la provincia del Chaco (DGR):

1. La legislación impositiva, las normas legales y reglamentarias sobre procedimientos y las que rigen la organización y las actividades del organismo no están adecuadamente ordenadas, sistematizadas y actualizadas. El organismo no está capacitado para asimilar oportuna y adecuadamente los cambios operativos y funcionales que pueden provocar ciertas modificaciones en materia tributaria, derivadas de modificaciones legislativas de fondo o de acuerdos fiscales entre los gobiernos provinciales y el gobierno nacional actualmente en análisis, negociación o instrumentación.
2. La estructura orgánica actual no resulta adecuada para satisfacer las necesidades del organismo y el logro de sus objetivos. Existen diferencias entre las estructuras formales y las estructuras reales.
3. Los procedimientos en uso internamente en la repartición no están adecuadamente normados y compatibilizados con el funcionamiento de los sistemas y subsistemas de información.
4. No resulta posible obtener sistemática y rutinariamente información oportuna y confiable necesaria para el ejercicio de funciones directivas, ejecutivas, de coordinación y de control.
5. La actividad recaudadora no está adecuadamente estructurada a partir de datos suficientes que permitan programarla, ejecutarla y evaluarla satisfactoriamente. La aplicación de sanciones por incumplimientos no es regular ni sistemática.
6. La función de fiscalización no es eficaz ni eficiente.
7. La infraestructura edilicia del organismo es inadecuada, tanto en su sede central como en sus receptorías.
8. El mobiliario y el parque automotor no reúnen las condiciones de funcionalidad y suficiencia requeridas.

¹ No pudo determinarse fehacientemente la autoría ni el personal de la DGR que participó de este Proyecto. En el soporte magnético al que se accedió no figura esta información, la fecha de realización ni ante quién eventualmente fue presentado. No obstante, en las reuniones de trabajo hubo personal que manifestó conocerlo y haber participado en su elaboración.

9. Existen deficiencias en el manejo de los archivos de la documentación por falta de actualización de normas y procedimientos y por obsolescencia del equipamiento destinado a ello.
10. El soporte informático con que se cuenta (hard y soft) no cubre todas las necesidades del Organismo ni alcanza todos los procesos relacionados con sus funciones básicas y de apoyo. No están claramente estipuladas las alternativas posibles en esta materia (manejo autónomo del sistema de información con equipo y personal propios, o contratación de servicios a ser suministrados por terceros) ni delimitadas de manera verificable las responsabilidades en los casos de prestaciones a cargo de terceros. Es insuficiente el aprovechamiento de los bienes informáticos con que actualmente se cuenta.
11. No está normado un régimen que garantice al Organismo la disponibilidad oportuna de recursos financieros necesarios para ejecutar sus programas de actividades.
12. La capacitación administrativa, técnica y profesional del personal no es orgánica ni permanente, y ello se traduce en muchos casos en una calificación laboral insuficiente para el desempeño de funciones por parte de los agentes del Organismo. Se carece de un marco normativo orgánico e integral en materia de administración de recursos humanos, carrera administrativa, incentivos y régimen laboral adecuado a las particularidades de las funciones propias de un organismo de recaudación.
13. El sistema de comunicaciones es inadecuado e insuficiente.
14. La política de comunicaciones de la Dirección General de Rentas con la población de contribuyentes no es eficaz.

Proyecto elaborado. Objetivos perseguidos.

Para superar las debilidades institucionales consignadas en el título anterior la DGR ha confeccionado el presente proyecto cuyo **objetivo último** es incrementar los niveles de recaudación de los gravámenes provinciales para mejorar el financiamiento de la Administración provincial.

Los **objetivos inmediatos** definidos para arribar a ese objetivo final son introducir reformas al marco normativo, reestructurar y refuncionalizar la administración tributaria y mejorar las comunicaciones con la sociedad a efectos de transformar su cultura tributaria.

Los **objetivos intermedios** definidos consecuentemente son:

1. Reformar la legislación impositiva provincial, contemplando las reformas y adecuaciones que sean menester en el futuro por cambios normativos u otros que incidan en la administración tributaria provincial.
2. Aprobar una nueva estructura orgánica para la DGR.
3. Aprobar nuevos manuales de procedimientos.

4. Rediseñar, optimizar e integrar los sistemas de información.
5. Organizar la actividad recaudadora para hacerla más eficiente.
6. Reestructurar y refuncionalizar la actividad de fiscalización.
7. Dotar al organismo de infraestructura edilicia adecuada.
8. Adquirir equipamiento físico y vehículos aptos y suficientes.
9. Mejorar y modernizar los archivos de documentación.
10. Incorporar los bienes informáticos (hard y soft) necesarios para los sistemas de información.
11. Posibilitar a la DGR la disponibilidad oportuna de recursos financieros. Mejorar la capacitación del personal y el aprovechamiento de los recursos humanos del organismo.
12. Mejorar las comunicaciones internas y externas.
13. Mejorar las comunicaciones con la población y la cultura tributaria social.

Actividades previstas.

Para alcanzar los objetivos perseguidos es necesario desarrollar un conjunto de actividades, siendo las principales las siguientes:

1. Relevar la legislación impositiva vigente (códigos, leyes, decretos y otras normas) y elaborar propuestas de modificación y ordenamiento de la misma, con especial inclusión de normas que posibiliten cambios previsibles en la administración tributaria. Elaborar un Informe sobre las adecuaciones que serán necesarias en materia de legislación y administración tributaria de la Provincia del Chaco como consecuencia del Pacto Federal para el Empleo, la Producción y el Crecimiento, del nuevo régimen de coparticipación federal (con base en los proyectos que se encuentren disponibles al momento de confeccionar el Informe) y de distintas hipótesis de reasignación de competencias impositivas entre la Nación y las provincias.
2. Relevar las normas aprobatorias de la estructura organizativa de la DGR (organización formal), determinar el grado de correspondencia de la misma con la situación de hecho (organización real) identificando los desvíos que se registran, y proponer una nueva estructura administrativa con base en un modelo adecuado a los objetivos perseguidos.
3. Elaborar manuales de procedimientos, y definir formularios, circuitos y secuencias administrativas.
4. Diseñar el sistema integral de procesamiento de datos del organismo y de los diferentes subsistemas, y la modalidad de operatoria del mismo conforme con el modelo que determinen las autoridades de la DGR.
5. Definir e implementar procesos, bases de datos, registros, categorizaciones, mecanismos de cobranza y otras funciones relacionadas las actividades de recaudación, para evaluar sus resultados en forma rutinaria, y para aplicar

sistemáticamente los mecanismos sancionatorios en casos de incumplimiento.

6. Desarrollar sistemas y programas que impliquen un mejoramiento sustancial de las actividades de fiscalización y de control que ejecuta el organismo.
7. Superar las deficiencias de infraestructura y ambientales que existen actualmente, para permitir la adaptación y el crecimiento del equipamiento edilicio del organismo a la evolución previsible de sus actividades.
8. Elaborar propuestas en materia de mobiliario, equipamiento físico e instalaciones, en consonancia con la remodelación edilicia y la reestructuración orgánica y funcional del organismo, y confeccionar la documentación necesaria para las pertinentes adquisiciones.
9. Proponer las innovaciones físicas y normativas y las adquisiciones en materia de archivos de documentación (mobiliario, equipos, tecnología, localización espacial), previendo el volumen de material a procesar en el mediano plazo. Elaborar toda la documentación necesaria para ejecutar tales actividades.
10. Releva los bienes informáticos con que cuenta el organismo (hard y soft) y determinar el equipamiento complementario (hard y soft) que deberá adquirirse e instalarse para permitir el funcionamiento satisfactorio de los sistemas de información del organismo, acordes con la tecnología disponible y que permitan un desarrollo informático modular y reusable, adaptable a los cambios que se dispongan en el futuro en materia impositiva o en las actividades a cargo de la DGR y compatible en la medida de lo posible con otros sistemas de información financiera o fiscal de la administración provincial, de organismos nacionales o de otras provincias. Confeccionar la documentación necesaria para las adquisiciones, previendo el adiestramiento del personal del organismo y la participación de consultores externos en el proceso de adjudicación, instalación y prueba de los equipos. Desarrollar los programas especiales que sean menester para el óptimo aprovechamiento del equipamiento informático.
11. Elaborar un proyecto de normas relacionadas con el suministro de recursos financieros al organismo en cantidad y oportunidades compatibles con sus programas de actividades, que contemple la autonomía decisiva para el uso de tales recursos, a fin de asegurar el cumplimiento de las actividades programadas y las consiguientes recaudaciones fiscales.
12. Identificar las necesidades de capacitación inmediata del personal del organismo. Diseñar cursos y talleres para el suministro de esa capacitación. Proyectar las normas para la organización y el funcionamiento de una oficina permanente de capacitación del personal.
13. Definir un sistema de comunicaciones eficaz y eficiente a adquirir e instalar en las diferentes dependencias del organismo.
14. Proyectar normas relacionadas con el suministro adecuado y oportuno de

información a los contribuyentes. Elaborar programas de comunicación con la sociedad orientados a la formación de una conciencia ciudadana que considere socialmente valioso el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Ejecución del proyecto. Organización. Plazo y costo estimados. Financiamiento.

Será organismo gubernamental ejecutor del proyecto la Dirección General de Rentas de la provincia del Chaco, y como tal deberá coordinar la implementación del mismo y controlar el cumplimiento de las actividades consignadas en el título anterior.

Con esa finalidad, y para el ejercicio de funciones de supervisión y control de la ejecución del proyecto, se constituirán comités específicos y se habilitará una gerencia específica.

El plazo de ejecución del proyecto ha sido estimado en treinta (30) meses a partir de la aprobación del proyecto (6 meses hasta la firma del contrato con la Firma Consultora y 24 meses las actividades conjuntas con la Consultora), conforme con el cronograma tentativo discriminado por actividades confeccionado a esos efectos.

El costo del proyecto ha sido estimado en \$ 3.280.000, según el presupuesto sintético que figura a continuación:

Costo del proyecto.

<u>Actividades de consultoría:</u>	\$ 1,510,000
Consultores individuales	\$ 180,000
Firma consultora	\$ 1,330,000
<u>Adquisiciones:</u>	\$ 1,540,000
Bienes informáticos	\$ 850,000
Mobiliario y equipos de comunicaciones	\$ 450,000
Automotores	\$ 240,000
<u>Gastos operativos y otros.</u>	\$ 230,000
Campañas de información y cultura tributaria	\$ 200,000
Otros gastos	\$ 30,000
Total	\$ 3,280,000

Fuentes de fondos.

Financiamiento externo (75% del costo total): U\$S 2,460,000.

Aporte de contrapartida provincial (25% del costo total): \$ 820,000.

Se solicita la asignación de financiamiento por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento por una suma igual al 75% del costo total del proyecto [es decir dos millones cuatrocientos sesenta mil dólares estadounidenses (US\$ 2,460,000)], en el marco del Programa de Desarrollo Provincial (PDP).

II. DATOS DEL ENTE EJECUTOR.

Datos del organismo ejecutor.

El organismo ejecutor del proyecto será la Dirección General de Rentas de la Provincia del Chaco, y en tal carácter coordinará las actividades necesarias para implementar el proyecto.

Se especifican seguidamente los datos básicos del ente ejecutor:

a) Denominación legal:

Dirección General de Rentas.

b) Domicilio:

La sede central de la Dirección General de Rentas está en la Avenida 9 de Julio N° 440 – Resistencia, Chaco. CP 3500.

c) Dependencia Jerárquica:

La Dirección General de Rentas es una entidad descentralizada que depende directamente del Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos según lo dispuesto por el artículo 5° de su Ley orgánica (Ley 330, texto vigente).

d) Recursos Financieros:

Los recursos financieros de la Dirección General de Rentas son los que le asigna anualmente el presupuesto general de la provincia.

Estadística según presupuesto ejecutado (en miles de pesos):

	Año 1995	Año 1996	Año 1997
Gastos en personal	9.300,0	7.410,0	8.560,0
- Personal permanente	8.450,0	7.160,0	8.306,4
- Personal temporario	203,0	0,0	0,0
- Servicios extraordinarios	400,0	50,0	53,5
- Asignaciones familiares	150,0	200,0	180,5
- Asist. Social al personal	2,0	0,0	19,6
- Benef. y compensac.	95,0	0,0	0,0
Bienes de consumo y Gtos. no personales	3.165,3	1.800,0	0,0
- Bienes de Consumo	235,0	300,0	126,8
- Gtos. no personales (1)	2.930,3	1.500,0	2.337,6
Erogaciones de Capital	20,0	50,0	125,3
Inversión real	20,0	0,0	0,0
Maquinas y equipos	20,0	0,0	125,3

(1)

- Informática y Sistemas	144,6
- Comisiones y Gastos Bancarios	985,8
- Fotocopias y procesamiento	272,1
- Viáticos	345,5
- Otros varios	<u>589,6</u>
	2.337,6

e) Antecedentes Legales:

La organización, el funcionamiento y las competencias de las autoridades de la Dirección General de Rentas están determinadas por la Ley orgánica número 330⁽¹⁾ (texto vigente) y por el decreto 1197/86⁽¹⁾.

Las competencias de la Dirección General de Rentas como órgano de administración tributaria de la Provincia del Chaco también están consagradas por el Código Tributario, artículo 2º y disposiciones concordantes.

Asimismo son de aplicación para la Dirección General de Rentas la Ley de Contabilidad (que a su vez contiene el régimen de contrataciones de la provincia), el Código de Procedimientos Administrativos y las demás normas legales que rigen de manera general para los organismos integrantes de la Administración Pública de la Provincia del Chaco.

⁽¹⁾ Ver fotocopia en el anexo I del presente documento.

f) Objeto y funciones:

La misión de la Dirección General de Rentas aparece consagrada en las siguientes normas:

Código Tributario, artículo 2º:

La Dirección General de Rentas tendrá a su cargo, con sujeción a su Ley orgánica, este Código y demás Leyes y Disposiciones respectivas, la aplicación, determinación, percepción y fiscalización de los impuestos, tasas y contribuciones. La Dirección será parte en todos los procedimientos contenciosos administrativos relacionados con la materia impositiva, debiéndosele dar intervención bajo pena de nulidad, en todo asunto que se tramita ante la Administración o la Justicia.

Ley 330 (texto vigente), artículo 2º:

La Dirección General de Rentas tendrá a su cargo, con sujeción a las leyes y disposiciones respectivas, la aplicación, determinación, percepción y fiscalización de todos los gravámenes provinciales, salvo expresa disposición en contrario.

Ley 330 (texto vigente), artículo 3º:

El Poder Ejecutivo podrá encomendar también a la Dirección General de Rentas, la percepción y fiscalización de los recursos a que la provincia tenga derecho por convenios celebrados con la Nación, provincias y/o municipalidades.

Ley 330 (texto vigente), artículo 4º:

Para el ejercicio de su misión, la Dirección General de Rentas cumplirá las siguientes funciones:

Las que determinen el Código Tributario, leyes y decretos impositivos y la presente.

Resolver toda cuestión que eventualmente se motive por la aplicación o interpretación de las leyes tributarias y sus decretos reglamentarios.

g) Estructura.

En materia de organización, la Ley 330 determina que la Dirección General de Rentas estará a cargo de un Director General, cuyos requisitos, incompatibilidades, estabilidad, funciones, atribuciones y deberes están especificados en la misma Ley. Dicha ley establece que estará secundado por un Subdirector General (artículos 7º y siguientes).

La estructura orgánico funcional de la Dirección General de Rentas fue aprobada por el decreto 1197/86.

Breve detalle del personal:

La dotación efectiva de personal de la DGR es de 260 agentes de acuerdo al siguiente detalle:

- Personal permanente:	258
- Personal transitorio:	1
- Personal adscripto:	1

El desarrollo del proyecto contará con la participación del personal que según los cargos jerárquicos que ocupan, se detallan seguidamente:

- Director General
- Sub-Director General
- Director de Asuntos Técnicos
- Director de Fiscalización
- Director de Tributos
- Director de Recaudación y Procesamientos
- Director de Administración
- Asesoría Técnica y Jurídica
- Encargado Area Gestión de Cobros
- Encargado Area Sistema Integral de Rec. y Control de G.Cont.
- Jefe Dpto. Tesorería
- Jefe Dpto. Presupuesto
- Jefe Dpto. Compras y Servicios
- Jefe Dpto. Sellos
- Jefe Dpto. Inmobiliario
- Jefe Dpto. Otros Gravámenes
- Jefe Dpto. Ingresos Brutos
- Jefe Dpto. Convenio Multilateral
- Jefe Dpto. Agentes de Retención
- Jefe Dpto. Fiscalización Interna
- Jefe Dpto. Fiscalización Externa
- Jefe Dpto. Legal
- Jefe Dpto. Análisis Fiscal
- Jefe Dpto. Secretaría Técnica

- Jefe Dpto. Organización y Métodos
- Jefe Dpto. Recaudaciones
- Jefe Dpto. Procesamiento
- Jefe Dpto. Liquidaciones
- Jefe Dpto. Mesa Entradas y Salidas
- Jefe Dpto. Personal
- Jefe Dpto. Receptorías y Delegaciones
- Jefe Dpto. Auditoría
- Encargado de Puestos Límites.

h) Experiencia institucional.

La Dirección General de Rentas tiene experiencia institucional en la formulación y ejecución de proyectos con financiamiento internacional en el marco del Programa de Saneamiento Financiero y Desarrollo Económico de las Provincias Argentinas (PSFyDEPA).

Los proyectos formulados y ejecutados por la Dirección General de Rentas en ese marco fueron:

Proyecto 03/011, Fortalecimiento Institucional de la Dirección General de Rentas, Costo total \$ 156,560, con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por U\$S 124,773.

Proyecto 03/012, Sistema Integral de Recaudación y Control de Grandes Contribuyentes, Costo total \$ 1,234,622, con financiamiento del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) por U\$S 912,999.

También la Dirección General de Rentas fue beneficiaria de un proyecto multiprovincial ejecutado con financiamiento del PSFyDEPA para el funcionamiento del Convenio SICOM. La cuota parte de ese proyecto correspondiente a la provincia del Chaco fue identificada como proyecto 03/021, con un costo de \$ 3,614 totalmente financiado por el BIRF.

i) Vinculaciones con otros proyectos.

El presente proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Dirección General de Rentas tiene vinculación directa con los tres proyectos consignados en el título anterior, y además con el proyecto 03/001 del PSFyDEPA – Sistema de Información Territorial.

El organismo ejecutor del proyecto 03/001 del PSFyDEPA es la Dirección de Catastro de la Provincia del Chaco. El costo de ese proyecto es \$ 1,432,278 y el financiamiento del BIRF fue de U\$S 824,505. Este proyecto ha sido ejecutado en forma prácticamente total a la fecha.

III. DIAGNOSTICO Y JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Introducción.

El producto Bruto Geográfico de la Provincia del Chaco para el año 1.996 (último dato disponible) asciende a \$3.153.260.358,00 , desagregado de la siguiente manera:

<u>Concepto</u>	<u>Importe</u>	<u>Porcentaje</u>
Agropec., Silvíc., Caza y Pesca	442.126.977	14,10
Explotación de Minas y Canteras	2.980.053	0,10
Industrias Manufactureras	272.585.612	8,60
Electricidad, Gas y Agua	69.561.420	2,20
Construcciones	77.675.779	2,50
Comercio, Restaurantes y Hoteles	621.053.634	19,70
Transporte, Almacenam. y Comunicaciones	177.961.206	5,60
Estab. Financieros, Seguros y B. Inmuebles	575.398.254	18,20
Servicios Comunales, Soc. y Personales	<u>913.917.603</u>	<u>29,00</u>
Totales	3.153.260.538	100,00

Fuente: Dirección de Estadística y Censos de la Provincia del Chaco

Exportaciones: Para el año 1.996, fueron de \$ 427.200.000 clasificadas de la siguiente manera:

- Producción Primaria	88,10%
- Manufactura de origen agropecuario	10,20%
- Manufactura de origen industrial	1,70%

Recaudación anual – Dirección General de Rentas.

El cuadro registra la recaudación obtenida por la Dirección General de Rentas en el período 1993-1997 por la totalidad de los tributos de cuya administración es legalmente responsable, en pesos corrientes:

– Recaudaciones DGR provincia del Chaco años 1993 a 1997-

<u>Rubros</u>	<u>1993</u>	<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>
Imp ingr brut	46,846,148	54,934,831	71,338,525	69,706,185	76,485,411
Ley 3565	4,684,615	5,493,483	5,672,753	6,044,781	6,830,156
Imp sellos	10,656,199	10,529,106	9,467,397	7,778,808	6,973,792
Imp inmo bil	1,738,317	2,087,934	2,756,742	3,241,628	3,400,481
F salud públ	3,910,928	3,889,663	3,829,800	3,966,748	4,339,592
Otros	<u>3,776,218</u>	<u>4,465,643</u>	<u>5,313,057</u>	<u>7,146,859</u>	<u>8,391,886</u>
Total	71,612,425	81,400,660	98,378,274	97.885.009	106,421,318

Distribución Demográfica: Por departamento provincial, según datos del año 1.996

(estimados por el INDEC)

Almirante Brown	21.126
Bermejo	23.050
Comandante Fernández	83.663
Chacabuco	24.209
2 de Abril	8.710
12 de Octubre	16.678
Fray J. Sta. María de Oro	12.261
General Belgrano	10.186
General Donovan	12.048
General Güemes	47.380
Independencia	19.605
Libertad	9.682
Lib. Gral. San Martín	48.195
Maipú	26.985
Mayor L. J. Fontana	52.153
9 de Julio	26.161
O'Higgins	22.476
Pte. De la Plaza	10.725
1° de Mayo	7.138
Quitilipi	31.565
San Fernando	339.085
San Lorenzo	13.409
Sgto. Cabral	13.398
Tapenagá	3.404
25 de Mayo	<u>24.096</u>
Total	907.388

La producción primaria a su vez es altamente vulnerable con respecto a factores climáticos o de mercado, que recurrentemente ocasionan estados de crisis en el sector con fuertes repercusiones en las restantes actividades y en la cadena de pagos.

Esa caracterización incide significativamente en los resultados de la acción recaudadora provincial y afecta su previsibilidad, aún cuando el impuesto sobre los ingresos brutos no grava la producción agropecuaria y forestal.

Por otra parte una proporción importante de los ingresos tributarios de jurisdicción provincial proviene de la aplicación del impuesto sobre los ingresos brutos a actividades de empresas con sede fuera del territorio provincial y para las que rige ese tributo con la modalidad determinada por el Convenio Multilateral.

Los mecanismos de recaudación propios del Convenio Multilateral operan satisfactoriamente.

Diferentes son las situaciones que se registran con relación a otros contribuyentes del impuesto sobre los ingresos brutos y a la administración de otros impuestos provinciales, para los que es menester lograr importantes mejoras en los sistemas de información y en los procesos de fiscalización y recaudación.

La actual conducción de la Dirección General de Rentas, en cumplimiento del programa de gobierno en materia de administración tributaria y recaudaciones, ha

elaborado y ejecutado parcialmente un plan de fortalecimiento institucional del organismo, apoyado en los siguientes pilares fundamentales:

- Capacitación del personal e incremento del rendimiento.
- Informatización integral.
- Intensificación de la fiscalización y el control,
- Fuerte apoyo a la oficina de gestión de cobro.
- Mejoras en materia de comunicaciones, mobiliario, medios de transporte e infraestructura.
- Aumento de la capacidad operativa de las receptorías y de los puestos de control en los puntos limítrofes con otras provincias.
- Mejoramiento de la atención al público y de las comunicaciones con los contribuyentes y con la población.

Han sido adoptadas diferentes decisiones orientadas al logro de esos propósitos, en la medida en que los recursos financieros y técnicos del ente recaudador lo permitió.

A título ejemplificativo cabe consignar las siguientes acciones realizadas o en marcha:

- Programa de capacitación de todo el personal, mediante cursos específicos a desarrollar durante el año 1998 con temarios sobre asuntos impositivos y de uso de herramientas informáticas.
 1. Cursos específicos según plan 1998 para la DGR, a dictarse en la UNNE, UTN, ECOM CHACO S.A., CPCE y FACPCE, según los siguientes temarios:
 - Utilitarios para uso en PC's (Window 95, Exel, Word, Acces, etc.)
 - Impuesto sobre los Ingresos Brutos, Convenio Multilateral, Agentes de Retención y percepción.
 - Impuestos Nacionales.
 - Procedimientos de Fiscalización.
 - Ilícitos Tributarios.
 - Determinaciones de Oficio.
 - Contabilidad Pública.
 2. Cursos según programa del Gobierno Provincial, Subsecretaría de Organización Administrativa y Programas Especiales, a desarrollarse para la administración pública en general y adecuados para la DGR, referidos específicamente a Atención al Público y Utilitarios para uso en PC's (Window 95, Exel, Word, Acces, etc.).
- Reactivación del sistema de información para grandes contribuyentes (DGR 2000), y contratación de asistencia técnica para su mantenimiento y actualización, con lo cual se ampliará el número de contribuyentes locales con domicilio en Resistencia y zona de influencia, sujetos al control del sistema, que antes de la adecuación contaba con 333 contribuyentes en su órbita, elevando ese número en la actualidad a 723 contribuyentes. Así mismo, los ajustes al sistema permitirán intimar en tiempo y forma la falta de pago y presentación de la Declaración Jurada, confeccionando simultáneamente el sumario por infracción a los deberes formales.
- A efectos de mejorar la comunicación entre la DGR y sus Receptorías se han

adquirido e instalado en cada una de ellas modernos equipos de teléfonos con fax con bloqueadores bajo la responsabilidad del encargado de la receptoría.

- Ampliación del convenio con PROVINCANJE SA para implementar el sistema de organización, verificación y control (OVC) de contribuyentes del convenio multilateral para el impuesto sobre los ingresos brutos.
- Implementación del sistema de imputaciones con procesamiento de los pagos e información que ingresa a través del Nuevo Banco del Chaco SA.
- Procesamiento en tiempo real del régimen de facilidades de pago Ley 4461 mediante la incorporación de equipamiento y personal de la empresa ECOM CHACO SA.
- Fiscalización en receptorías del interior de la Provincia mediante la asignación de un cupo de contribuyentes de cada localidad previa selección de un padrón por categorías a quienes se efectúan controles de pagos y visitas domiciliarias para control de datos. Estas oficinas no venían desarrollando dichas funciones.

Habiendo el gobierno provincial suscripto el convenio subsidiario que permite obtener financiamiento externo para proyectos provinciales en el marco del Programa de Desarrollo Provincial, la Dirección General de Rentas ha considerado que sus iniciativas, cuando están condicionadas en su materialización por la disponibilidad de recursos propios, pueden ser objeto de una más pronta concreción si se canalizan a través de dicho Programa.

Además de la posibilidad de obtener financiamiento externo, con ello se logra articular tales iniciativas en un proyecto integrador que relaciona actividades y resultados y que responde a las más actuales concepciones en materia de transformación del sector público en forma compatibilizada con los lineamientos que en esa materia han determinado las actuales autoridades superiores del gobierno provincial.

DIAGNOSTICO DE LA DIRECCION GENERAL DE RENTAS.

A. ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

1. Dependencia y funciones.

La DGR es una entidad descentralizada que depende directamente del Ministerio de Economía Obras y Servicios Públicos según lo establecido por el Artículo 5° de su Ley orgánica (Ley 330 – Texto vigente). Dentro de la estructura orgánica del Estado Provincial también tiene dependencia funcional de la Subsecretaría de Hacienda, quien establece las pautas sobre los presupuestos de gastos y recursos del organismo y la administración financiera.

El artículo 2° de la Ley orgánica de la Dirección General de Rentas número 330 (texto vigente) establece que ese organismo "tiene a su cargo, con sujeción a las leyes y disposiciones respectivas, la aplicación, determinación, percepción y fiscalización de todos los gravámenes provinciales". La Dirección General de Rentas está a cargo de un Director General cuyas competencias y responsabilidades están especificadas en la misma Ley orgánica, y en particular en su artículo 12 cuyas disposiciones se sintetizan seguidamente:

Dirigir las actividades administrativas e impositivas de la Dirección General de Rentas.

Dictar reglamentos internos, creando, sustituyendo o suprimiendo funciones.

Determinar y percibir ingresos tributarios.

Ejercer la jurisdicción administrativa, resolviendo cuestiones vinculadas con la percepción de tributos y la admisibilidad de recursos y demandas.

Responder consultas específicas de los contribuyentes.

Impartir instrucciones generales y especiales a los sujetos obligados al cumplimiento de deberes fiscales.

Confeccionar y remitir anualmente al Ministerio de Economía el proyecto de presupuesto de gastos de la Dirección General de Rentas.

Disponer la utilización de los fondos asignados al organismo, con ajuste a las normas legales sobre administración financiera.

El Director General representa a la Dirección General ante los poderes públicos, los responsables y terceros, y es secundado en sus funciones por un Subdirector General, quien puede reemplazarlo en el ejercicio de todos sus deberes y atribuciones en caso de ausencia o impedimento.

2. Estructura organizativa de la Dirección General de Rentas.

El nivel de conducción superior de la Dirección General de Rentas está a cargo, como quedó expresado, del Director General y del Subdirector General.

De la conducción superior dependen cinco áreas con nivel de *Dirección* y otras con nivel de *Departamento*, como puede verse en el organigrama aprobado por el decreto 1197/86.

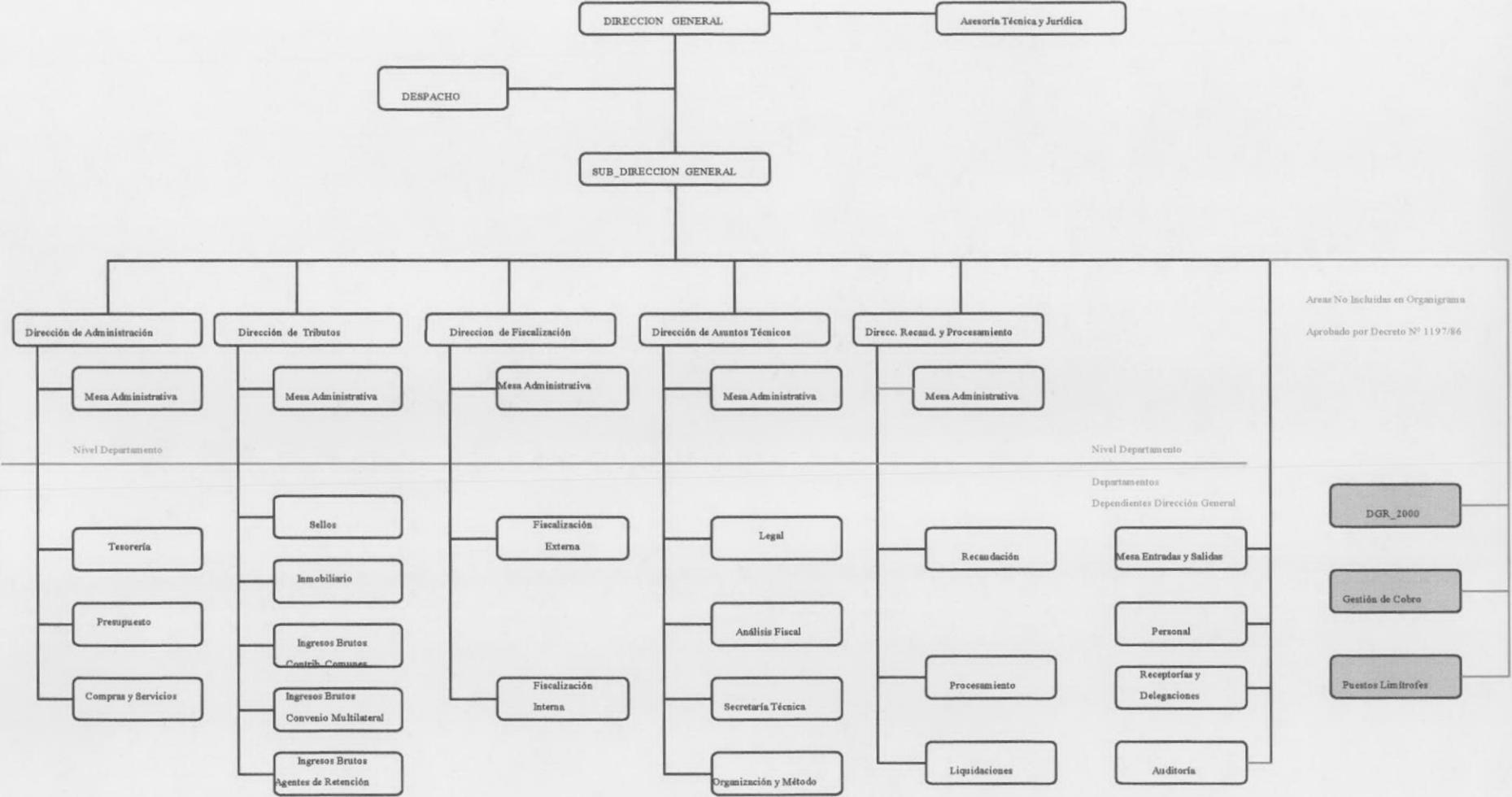
Las áreas con nivel de Dirección son:

- La Dirección de Tributos
- La Dirección de Fiscalización
- La Dirección de Recaudación y Procesamiento
- La Dirección de Asuntos Técnicos
- La Dirección de Administración.

Las áreas con nivel de Departamento que dependen directamente de la conducción superior son:

- El Departamento de Auditoría
- El Departamento de Personal
- El Departamento de Receptorías y Delegaciones
- El Departamento Mesa de Entradas y Salidas.

Nota: En la siguiente pagina se presenta el organigrama vigente del organismo.



En uso de sus atribuciones, el titular de la Dirección General de Rentas habilitó las siguientes áreas bajo su dependencia directa:

- Asesoría Jurídica.
- Oficina de Gestión de Cobros.
- Area Sistema de Grandes Contribuyentes (DGR 2,000).
- Area Puestos de Control Limítrofes.

Las disposiciones del mencionado decreto referidas a organización, misión y funciones de la Dirección General de Rentas se encuentran desactualizadas y no reflejan cambios que fueron teniendo lugar desde el año en que se dictó ese decreto en las distintas áreas operativas. Esa desactualización normativa, y la coexistencia de una organización informal superpuesta a la formal, entorpecen significativamente las comunicaciones orgánicas, y generan comunicaciones no orgánicas como modalidad usual de información, provocando dificultades derivadas de los diferentes y cambiantes criterios que caracterizan a estas últimas. Este fenómeno se ve particularmente agravado por el carácter insuficiente e inadecuado de los *medios* de comunicación con que cuenta la Dirección General de Rentas.

Si bien en todas las áreas del organismo existe equipamiento informático (hard y soft), el mismo no se encuentra utilizado eficientemente.

Así también los Recursos humanos de los distintos sectores son insuficiente, para el desarrollo de nuevas actividades produciéndose la desatención de tareas que son de importancia.

Según La ley Orgánica del Organismo la reglamentación e interpretación de las normas tributarias se encuentran a cargo del Director General exclusivamente, habiendo existido delegación de atribuciones para actuar en carácter de Juez Administrativo y Aplicación del régimen disciplinario vigente en los Directores de Area

3. Manuales de Misiones y Funciones:

El Manual de Misiones y Funciones de la DGR fue aprobado por Decreto N° 1197/86. Esta norma se halla desactualizada considerando las sucesivas modificaciones o asignación de funciones que en el transcurso del tiempo se fueron produciendo en cada sector de la organización. La Dirección General en virtud de las atribuciones emergentes de su Ley Orgánica asigna funciones según los requerimientos o decisiones que sobre la materia tributaria sean necesarias estableciendo de manera complementaria las misiones respectivas, para tal caso se dictan instrumentos denominados Resoluciones Administrativas y Disposiciones Generales. Esta mecánica de redacción produce la coexistencia del Manual de Misiones y Funciones y Normas complementarias.

La Dotación asignada a cada sector se realiza por instrumento dictado por el Director General (Disposición General).

El control en los puestos limítrofes no se halla previsto en el manual de misiones y funciones, originariamente era de competencia de la Dirección de Fiscalización que posteriormente fue delegada a la Dirección de Tributos y en la actualidad esta función depende directamente de la Dirección General.

Las Funciones de administración y control referida a los agentes de percepción, figura creada en 1994, no se hallan previstas en dicho manual, actualmente se encuentran a cargo de un sector del Dpto. Fiscalización Externa, asignadas por Disposición General.

4. Grado de Descentralización:

La DGR cuenta con una casa central y once (11) receptorías con personal dependiente del propio organismo, diez (10) de las cuales se encuentran en el interior de la Pcia. del Chaco, coincidiendo con las localidades más importantes en cuanto a población y actividad económica, y una (1) en Capital Federal.

Las funciones que cumplen las receptorías se resumen de acuerdo a lo siguiente:

- Atender las consultas que realicen los contribuyentes y/o responsables sobre los impuestos que son de competencia de la DGR, en la medida que las mismas no requieran dictamen.
- Efectuar el expendio de valores fiscales y formularios.
- Practicar liquidaciones de impuestos y sus accesorios.
- Intervenir en los expedientes judiciales que ingresen para la liquidación de los gravámenes pertinentes.
- Actuar de acuerdo a las instrucciones que en materia de control de contribuyentes de la localidad le imparta la Dirección General.

Para los gastos de funcionamiento se afecta una Caja Chica a cada una de las receptorías.

Esta descentralización no permite satisfacer en tiempo oportuno la demanda de los contribuyentes y/o responsables radicados en las localidades donde funcionan las receptorías en los siguientes aspectos:

- Constancias de Libre Deuda.
- Constancias de Exenciones.
- Constancia de No Retención o Percepción.
- Facilidades de Pagos.
- Estados de Deudas sobre distintos impuestos.
- Aplicación de multas.

Los encargados de las Receptorías dependen jerárquicamente del Dpto. Receptorías y Delegaciones y ocupan cargos a los que las normas escalafonarias provinciales no asignan una jerarquía específica compatible con su rol.

Las Receptorías no cuentan, entre otras razones, con movilidad propia. Recientemente, en todas las receptorías se incorporaron equipos de comunicaciones consistentes en teléfono y fax.

En las localidades donde no existen Receptorías, la DGR a suscripto convenios con las municipalidades para que estas atiendan la venta de valores fiscales y expendio de certificados de comercialización de cueros. En algunos casos el accionar comprende además la entrega o distribución de DDJJ o formularios destinados a los sujetos que se radican en las localidades bajo el ámbito del municipio. Dichos convenios prevén intercambio de información referida a altas, bajas y cambios producidos en los padrones del municipio. También esta prevista la ampliación de dichos convenios con municipios donde funcionan receptorías,

solamente relacionados con el intercambio de información.

5. Manuales de procedimiento.

La Dirección General de Rentas carece de procedimientos administrativos debidamente normados, documentados, racionalizados y de carácter general que abarquen todas sus actividades y su relación con los contribuyentes y con otros entes responsables de las recaudaciones.

La carencia de procedimientos precisos muchas veces genera una sobrecarga de trabajo y requiere que la conducción superior dedique tiempo y esfuerzos en la resolución de casos aisladamente considerados, lo que además condiciona la necesaria equidad y uniformidad de trato.

Se han redactado normas relacionados a procedimientos a aplicar en ciertas actividades específicas, entre las que se detallan:

- En los Regímenes de facilidades de pago se dictan circulares para los distintos sectores estableciendo los roles que deben cumplir y el circuito de la documentación.
- Verificación de crédito en concursos y quiebras.
- Procedimientos internos del Area Grandes Contribuyentes (DGR-2000), como ser: incorporación contribuyentes al 'Padrón de Grandes Contribuyentes', Presentación de Declaración Jurada, Pago de Tributos, Rendición del Ente Recaudador, Procedimiento de intimación de Grandes Contribuyentes y Baja de Grandes Contribuyentes. Se han detectado que dichos procedimientos no siempre se cumplen sobre todo en su relación con otros sectores y con el ente recaudador.
- En materia de sanciones por falta de cumplimiento a los deberes formales, existen instrucciones escritas respecto de la modalidad de sustanciación de los sumarios administrativos, los cuales se inician con el acta de inspección, o con la intimación por los sectores específicos de control.
- Para la ejecución de los programas de fiscalización domiciliaria, el área específica (Dirección de Fiscalización), con la participación de la Dirección de Asuntos Técnicos, elaboran normas a ser cumplidas en los procedimientos, los cuales se direccionan para cada objetivo en particular, a saber: inspecciones integrales, relevamiento de cumplimiento de las obligaciones formales e intimación de períodos incumplidos o al reclamo de deudas determinadas por el Organismo para su recupero inmediato (cobranza).
- Trámites iniciados por el contribuyentes como ser:
 - a) Solicitud de Certificado de Libre Deuda,
 - b) Solicitud de devolución de saldos a favor del contribuyente,
 - c) Otorgamiento de la CUIT en iniciación de actividades,
 - d) Solicitud de 'Cese total de actividades' o 'Cese de alguna actividad en particular'.

Si bien estos procedimientos están debidamente normados, el permanente retraso en la información referida a las presentaciones y pagos, dificultan el

cumplimiento de los mismos lo cual obliga a los funcionarios a tomar decisiones sin el respaldo de información oportuna y confiable, amén de los inconvenientes que genera con los contribuyentes.

La ausencia de procedimientos se hace más notoria en:

- Falta de instructivos de uso de los sistemas informático. Si bien existe la documentación técnica de los sistemas, estos carecen de un sistema de ayuda en pantalla y manuales instructivos de uso para el personal sin formación técnica en sistema.
- Falta de procedimiento y asignación responsabilidades en el control de cumplimiento de los contribuyentes (verificación sistemática de padrones, cumplimiento de planes de pagos).
- La emisión de intimaciones no es automática ni está basada en un sistema o en programas que permitan el control de las diferentes etapas relacionadas con su cumplimiento y su seguimiento.
- En lo referido a las rendiciones del ente recaudador (Nuevo Banco del Chaco S.A.) y su control posterior.
- Falta de procedimiento para el control de la venta y custodia de stock de valores fiscales.
- No cuenta el organismo con un sistema computarizado de seguimiento y localización de actuaciones y expedientes administrativos e impositivos.

Las dificultades administrativas de la Dirección General de Rentas en los procesos de intimación provocan un alargamiento de los plazos de cobro no controlados por el organismo. Esto refuerza en los contribuyentes una apreciación de poca eficiencia en el control de los impuestos, con el consecuente incremento en la intención de evasión.

En síntesis no existen procedimientos claramente definidos dentro de la Dirección General de Rentas, ni un manual que los unifique. Algunas mejoras en los procedimientos que surgen por iniciativas individuales de empleados tienen como objetivo final el mejoramiento del sector propio y en general no toman en cuenta una solución integral para toda la Dirección.

En el manual de misión y funciones no se halla determinada con claridad el área encargada de la elaboración de normas sobre procedimientos e instructivos, sin embargo, de manera difusa existen pautas a ser cumplidas sobre el particular por el Departamento Secretaría Técnica, previéndose que el Departamento Organización y Métodos interviene sólo en los circuitos relacionados con los sistemas informáticos aplicados, ambos sectores dependientes de la Dirección de Asuntos Técnicos.

6. Función de Seguridad en General.

Para los sistemas informáticos (Ing. Brutos, Inmobiliario, Planes de facilidades, etc.), en lo que respecta al mantenimiento de los padrones de contribuyentes y el ingreso de los pagos se manejan claves de acceso personales otorgadas por ECOM CHACO S.A. a solicitud del organismo a los responsables de dicha actividad. Además existen claves de acceso común para aquellos agentes del organismo que por su función deben efectuar consultas referidas a la actividad de

los contribuyentes (estado de su cuenta corriente, planes de facilidades de pagos, moratorias, periodos involucrados en los mismos, etc.).

Estas claves de seguridad no se actualizan de acuerdo a los cambios que se producen en las funciones de los agentes lo cual produce incertidumbre de acuerdo a la utilización correcta de las mismas. Esta situación se produce como consecuencia de la carencia de un Administrador de Seguridad en el área de sistemas.

Los equipos con utilitarios dedicados a la función administrativa (hoja de calculo, textos, etc.) no cuentan con claves de seguridad, lo que puede provocar inconvenientes en la seguridad de los archivos.

En materia de fiscalización los programas se elaboran según una previa selección de contribuyentes a ser verificados, la cual es asignada a los supervisores, no existiendo un programa de seguridad que garantice la reserva absoluta de los casos seleccionados.

La información referida a terceros de acuerdo a lo estipulado por el artículo 95 del Código Tributario Provincial es considerada secreto fiscal, no existe un programa de validación de los datos obtenidos, dependiendo de la importancia que le asigne el organismo a la misma se efectúa su verificación.

Respecto de los bienes existe una oficina de Patrimonio que realiza el inventario y control de los bienes de la repartición, no teniendo el control la periodicidad adecuada para constatar la existencia efectiva de los bienes, su destino y estado de funcionamiento.

No existen dispositivos ni normas adecuados sobre seguridad de bienes y personas que desarrollan su actividad en el organismo, considerando las características edilicias.

Se carece de planes de acción para casos de emergencias (incendios, inundaciones o desastres climatológicos o de otro orden), que permitan la recuperación de los datos o documentación siniestrada.

7. Funciones de Control Interno.

El sistema de recaudación del organismo cuenta con controles internos orientados a compatibilizar los ingresos acreditados a las cuentas de recaudación de la DGR, provenientes del Provincanaje, del Nuevo Banco del Chaco S.A. y la recaudación extrabancaria con la imputación a las cuentas corrientes de los impuestos habilitados en sistemas. Este control no permite conciliar el total de las sumas recaudadas dado que existen ingresos no imputables en forma directa a un sujeto obligado (sellos, Venta de valores fiscales, tasa retributiva de servicios, comercialización de cueros, etc.)

Según el esquema organizativo del organismo se hallan previstas:

- Un Depto. de auditoría encargado de supervisar y evaluar las normas, procedimientos e instrucciones que hacen al funcionamiento de la Dirección General, como así también la conducta de los agentes de la repartición y de contribuyentes y/o responsables. Todo ello en función a los requerimientos puntuales de la Dirección General, no respondiendo a una planificación

sistemática de control. El personal perteneciente a este departamento también desarrolla actividades ajenas a su misión.

- Un Depto. de Análisis Fiscal con funciones de contralor en materia de devoluciones de impuestos y reconocimientos de Saldos a favor del Contribuyente, asegurando el cumplimiento de los procedimientos establecidos para estos casos.
- Una división de control de calidad que tiene a su cargo la verificación del correcto volcado y procesamiento de los datos, la cual actualmente funciona parcialmente.
- Una oficina de control de los entes recaudadores cuya misión es verificar que las rendiciones de los entes perceptores se efectúen conforme a los convenios celebrados entre este organismo y dichos entes.
- Una División de Control y Verificación del Sistema Integrado de Personal encargada de mantener actualizada la información relacionada con el personal.

Los cargos de la documentación que se tramita en los distintos sectores se registra manualmente, mediante un sistema de libros. Se diseñó un sistema de seguimiento de documentación para ser implementado en la Mesa de Entradas y Salidas del organismo y las mesas administrativas de los distintos sectores, el cual a la fecha no ha sido puesto en funcionamiento, ocasionando el problema de no poder identificar con precisión el estado y lugar donde se encuentran las actuaciones o si existen otras actuaciones vinculadas a los casos que se analizan.

No se aplican en forma sistemática las funciones de control interno de las actividades que desarrollan los distintos sectores sobre sistemas informáticos, fiscalización interna, devoluciones de impuestos, otorgamiento de exenciones, etc.. Asimismo esta situación puede llevar al inconveniente de que se resuelvan cuestiones en distintos sectores con distintos criterios.

8. Función de Archivos.

El sistema de archivo de la documentación carece del equipamiento adecuado, lo que hace que se encuentre atrasado en su ordenamiento y que no esté garantizada la seguridad del material almacenado.

El carácter obsoleto del equipamiento disponible y la sobrecarga de documentación archivada impiden la pronta localización de legajos ú otros datos en los archivos fiscos.

El archivo de Legajos de documentación de los Contribuyentes, en la actualidad cuenta con el siguiente equipamiento:

8 Equipos Archivadores electrónicos marca SPERRY-REMINGTON Modelo LEKTRIEVER I con capacidad aproximada de almacenamiento de 1000 legajos cada uno.

3 Equipos Archivadores electrónicos marca SPERRY-REMINGTON Modelo KARD VEYER con capacidad aproximada de almacenamiento de 850 legajos cada uno.

12 Ficheros comunes con cajones con capacidad aproximada de 320 legajos cada uno.

El equipamiento electrónico arriba descrito es de antigua data y requiere un servicio permanente de mantenimiento, razón por la cual presenta inconvenientes que limitan su funcionamiento.

Existe un grupo importante de documentación o de legajos que no cuentan con espacio en los archivadores, por lo que se encuentran distribuidos en lugares poco adecuados dentro del sector.

Archivo General:

Además el organismo cuenta con un archivo general donde se guardan en estantes la documentación prescripta, de baja provisoria o definitiva relativa a contribuyentes y al funcionamiento y administración de la DGR. El mismo también se encuentra con serias falencias físicas y ambientales que atentan contra la integridad de dicha documentación.

9. Función de Administración.

La Repartición cuenta con una Dirección de Administración cuya misión consiste en proyectar y ejecutar el presupuesto de gastos ejerciendo el control en sus distintas etapas, atendiendo la gestión patrimonial y la operatoria administrativa relacionada con la recaudación tributaria, interviene en la tramitación de las compras, hace cumplir las tareas referentes a mantenimiento y a los diferentes servicios de carácter general necesarios para el normal desenvolvimiento del Organismo.

En la faz operativa, el quehacer de la Dirección General de Rentas está condicionado por la inexistencia de normas que le aseguren el oportuno suministro de los fondos requeridos para llevarlo a cabo, de conformidad con las pertinentes asignaciones presupuestarias.

En la actualidad este hecho no configura un inconveniente significativo, dada la prioridad de tratamiento que las autoridades superiores del área de Hacienda asignan a las solicitudes de fondos que el Organismo efectúa al tesoro provincial. En el pasado se registraron situaciones de entrega insuficiente o tardía de fondos, que perjudicaron sensiblemente el normal funcionamiento de la repartición o el cumplimiento de sus programas de fiscalización y recaudación.

En materia de viáticos las partidas correspondientes se afectan por decisión de la conducción superior, priorizándose los gastos referidos a la fiscalización fuera del área del Gran Resistencia y controles limítrofes, siendo sus montos insuficientes ante las necesidades crecientes de traslado de personal hacia el interior o fuera de la Provincia. Las erogaciones son realizadas a través de un Fondo permanente cuyo monto asciende a \$ 30.000 y es renovable a pedido del Director de Administración en gestiones ante la Tesorería de la Provincia o Subsecretaría de Hacienda mediante un formulario de pedido de fondos. Existe una cuotificación trimestral establecida por Resolución del Comité del Gasto Público la que consiste en un límite para gastar de acuerdo al presupuesto asignado al organismo.

La adquisición de bienes o servicios está sujeta al régimen de contrataciones existente en la Provincia, que establece las siguientes modalidades:

<u>Rango Importe:</u>	<u>Modalidad de Contratación:</u>	<u>Norma Legal:</u>
• Hasta \$ 1000,- General.(DGR)	Contratación Directa.	Disposición
• De \$1.001,- a \$5.000,- (DGR)	Licitación Privada.	Disposición General.
• De \$5.001,- a \$10.000,- (DGR)	Licitación Pública.	Disposición General.
• De \$10.001,- a \$15.000,- SP)	Licitación Pública.	Res. Ministerial (MEO y
• Más de \$ 15.000,-	Licitación Pública.	Decreto.

10. Formularios.

Los formularios existentes requieren de una revisión integral, en vista a la implementación de sistemas informáticos que permitan la captación de los datos en forma automática por utilización de elementos tales como código de manchas, de barras, u otros

de lectura magnética. Si bien la cumplimentación de los mismos por parte de los sujetos obligados no ofrece dificultad alguna, los datos no son utilizados con la finalidad creada.

En el caso del impuesto sobre los ingresos brutos no se procesa la base imponible, ni se realiza el cálculo de consistencia de aplicación de la alícuota, tampoco se detallan las deducciones practicadas en la declaración jurada, las que aparecen como un concepto: "pagos a cuenta" cuando en realidad es abarcativo de retenciones, percepciones, acreditaciones autorizadas o pagos a cuenta.

Existe una gran variedad de formularios, los que cuentan con la modalidad de aprobación y numeración por parte de la autoridad superior del Organismo, y si bien la circularización se efectúa a todas las dependencias, como el uso de los mismos se da en áreas específicas, las restantes al no darle una aplicación continua, reemplaza estos por formularios de uso genérico que dificultan el trámite de imputación de pagos.

En materia de retenciones, los responsables dejan constancia de la retención en formularios que emite el propio agente de recaudación, los que no reúnen un formato uniforme, haciendo difícil el control posterior de la imputación que realizan los contribuyentes en sus declaraciones juradas.

A título ejemplificativo se detallan los formularios de recaudación en uso para el impuesto sobre los ingresos brutos:

Concepto
Grandes Contribuyentes - DGR 2000:
Contribuyentes Directos

Formularios
GC 01 –

Liquidación de Anticipos-Cuotas

DR1572

Fondo para Salud Pública

Fondo de S.Pública y Ap. Privado(Ley 4256)

DR2081/A

Boleta de depósito

DR2081

11. Costos de funcionamiento.

Relación costo – recaudación (en miles de pesos).

	<u>Año 1997</u>	<u>Año 1995</u>	<u>Año</u> <u>1996</u>
Gastos en personal	9.300,0	7.410,0	8.560,0
Bienes de consumo y Gtos. no personales	<u>3.165,3</u>	<u>1.800,0</u>	<u>2.464,3</u>
Totales	12.465,3	9.210,0	11.024,3
Recaudaciones	98.378,3	97.885,0	106.421,3
Relación porcentual	12,67%	9,41%	10,36%

Fuente: Datos de ejecución del presupuesto suministrados por la Dirección de Administración. Para mayor desagregación de los datos sobre costos y recaudaciones ver cuadros capítulo 2 y sobre performance tributaria en este capítulo.

B. MARCO NORMATIVO.

1. Estructura del marco normativo.

La organización, funcionamiento y la competencia de la Dirección General de Rentas surgen de las disposiciones de la Constitución Provincial –artículo 59º-, de la Ley Orgánica N° 330 (texto vigente), del Código tributario Provincial (Decreto Ley 2444/62 y sus modificaciones) y del Decreto N° 1197/86 por el cual se aprobara su estructura orgánica y manual de misión y funciones.

Asimismo son de aplicación para la Dirección General de Rentas la Ley de Contabilidad (que a su vez contiene el régimen de contrataciones de la provincia), el Código de Procedimientos Administrativos y las demás normas legales que rigen de manera general para los organismos integrantes de la Administración

Pública de la Provincia del Chaco, como así también las Leyes sancionadas que modifiquen o amplíen los alcances del Código Tributario u otras normativas existentes emanadas de los Organos de Contralor: Tribunal de Cuentas y Contaduría General.

Conforme a las facultades reglamentarias que le son propias, el Director General dicta Resoluciones Generales interpretativas y reglamentarias de las normas sustantivas, las cuales están dirigidas a los sujetos obligados. La Ley Tarifaria N° 2071 (texto vigente) faculta al Organismo a establecer las tasas de interés resarcitorios aplicables a las deudas vencidas. La actualización periódica de los valores tarifarios, importes fijos o valores cuando se refiere a las cuotas fijas bimestrales del impuesto sobre los ingresos brutos. Las valuaciones fiscales que anualmente establece la Dirección de Catastro se aprueban a través de Resoluciones del Ministerio de Economía Obras y Servicios Públicos (MEOYSP).

Las leyes impositivas se encuentran ordenadas en el Código Tributario Provincial que posee un Libro Primero relacionado con las atribuciones y poderes de la D.G.R., obligaciones y deberes de los contribuyentes o responsables, sanciones, facilidades de pago, prescripción y otras genéricas; y un Libro Segundo en el cual se encuentra la legislación vinculada a los impuestos que recauda el Organismo. Por otra parte existen leyes especiales que si bien no están integradas en el Código Tributario rigen en materia de exenciones (Promoción industrial, única vivienda, de adhesión al Pacto Fiscal, etc.).

La DGR posee atribuciones para establecer el vencimiento de los gravámenes que recauda y postergar los mismos cuando así lo considere aconsejable.

En materia de impuesto inmobiliario, la modalidad y oportunidad de liquidación anual es establecida por Decreto del Poder Ejecutivo, salvo que las valuaciones y el cuadro tarifario no se modifiquen, en cuyo caso el propio Organismo fija las pautas en base a las instrucciones que en tal sentido le imparte el MEOYSP.

2. Correlacion del marco normativo con las actividades.

Las actividades que desarrolla el Organismo tienen su respaldo en el marco normativo vigente, si bien éste se halla desactualizado en razón de la dinámica que exigen los nuevos hechos económicos o jurídicos que deben ser objeto del ámbito impositivo.

En materia de procedimientos administrativos, de determinación de la base imponible de oficio, de aplicación de sanciones y adhesión a la Ley Penal Tributaria y sobre el cobro ejecutivo de las obligaciones fiscales es necesario adecuar la legislación vigente.

A manera de ejemplo se puede citar el mecanismo de aplicación de las multas por infracción a los deberes formales, el cual no permite operar de manera automática sino que está previsto el desarrollo de un proceso a través de la sustanciación de un sumario y posterior determinación de la multa.

3. Tributos que administra la Dirección General de Rentas.

Nómina de tributos.

Los tributos a cargo de la Dirección General de Rentas son los siguientes:

- Impuesto Inmobiliario, que alcanza a los predios ubicados fuera de los ejidos municipales. La base imponible está constituida por la suma de los valores fiscales de los inmuebles, aplicándose un régimen de tasas proporcionales y progresivas en la liquidación del gravamen. Existen exenciones subjetivas: inmuebles de los estados nacional, provincial y municipal, mutuales, entidades de beneficio público, templos de todo culto religioso; y otras objetivas: mejoras incorporadas a los inmuebles rurales e inmuebles que no superan un determinado valor fiscal. Las valuaciones utilizadas para la liquidación del impuesto adolecen de distorsiones y están desactualizadas. No se ha dado cumplimiento a la exigencia del Pacto Fiscal referida al ajuste de las valuaciones (base imponible) en función de valores de mercado de la tierra. No están aún determinadas las modalidades de vinculación entre la Dirección General de Rentas y la Dirección de Catastro para la utilización con fines impositivos del Sistema de Información Territorial (SIT) implementado por ésta última. Desde el año 1990 el impuesto se aplica sobre las mismas valuaciones. Por lo general la Dirección General de Rentas determina anticipos del impuesto al principio de cada año, los que se abonan en dos o tres cuotas, estableciéndose un ajuste al final del ejercicio. La distribución de las liquidaciones emitidas por el Organismo se efectúa por correo, con altos costos de correspondencia, sin que exista certidumbre de que las mismas sean efectivamente recibidas por sus destinatarios. El ingreso que se registra anualmente es notoriamente bajo con respecto a las liquidaciones; entre las razones a las que obedece el alto grado de incobrabilidad se destacan:
 - Estructura minifundista y su baja rentabilidad de predios rurales.
 - Sucesivas declaraciones de emergencia y desastre agropecuario por parte del poder Ejecutivo.
 - Alto grado de endeudamiento de los productores agropecuario con otro tipo de entidades.
 - Ineficacia recaudadora de la DGR: No se pone énfasis adecuado en las cobranzas; No existe un régimen permanente y sistemático de intimaciones; No se aplican las sanciones por incumplimiento y No se procede a compulsar judicialmente el cobro de este impuesto.
- Impuesto sobre los Ingresos Brutos, alcanza a las actividades comerciales, industriales, de servicios y otras desarrolladas en la Pcia. del Chaco. La base imponible está constituida por los ingresos brutos devengados en el periodo fiscal, que es el año con pagos de anticipos mensuales determinados sobre base cierta. La alícuota general para el consumo final de bienes es del 3,5% y el comercio mayorista tributa al 2,5%. De acuerdo a las exenciones aprobadas con fundamento en el pacto fiscal se hayan desgravadas la producción primaria, la industria, las entidades financieras, de seguros y de capitalización y ahorro.

En el año 1997 la recaudación de este tributo fue de \$ 76.485.411, lo que representa el 71,87% del total de ingresos obtenidos por la Dirección General

de Rentas, sin computar el adicional de la Ley 3565 (10%), que ascendió a la suma de \$ 6.830.156. La tendencia en materia de recaudación del impuesto es creciente, y su relación entre contribuyentes comunes y de convenio multilateral es la siguiente: a) comunes \$ 43.771.650 (57,23% del rubro y 41,13% del total de recaudación) y b) convenio multilateral \$ 32.713.761 (42,77% del rubro y 30,74% de la recaudación total).

- Impuesto de Sellos, grava todos los actos, contratos y operaciones de carácter oneroso celebrados en la Pcia. del Chaco o para surtir efectos en ella. La escala de alícuotas está determinada por la Ley Tarifaria para cada tipo de operación, y los actos no gravados expresamente tributan a la alícuota del 10 %, según la reforma aprobada en virtud del pacto fiscal se establecieron exenciones para las operaciones financieras y de la producción primaria.
- Tasas retributivas de Servicios, la DGR recauda este concepto por los servicios administrativos que presta la administración provincial. Se hallan exentos los estados Nacionales, Provinciales y Municipales, las peticiones colectivas, consultas sobre interpretaciones o aplicaciones de las leyes impositivas, etc.
- Fondo para Salud Pública, es una contribución que recae sobre toda remuneración por prestación de servicios en relación de dependencia, son sujetos obligados los empleadores y empleados en partes iguales. La alícuota es del 1% y se encuentran exentas las remuneraciones abonados a obreros y peones rurales siempre que no tengan carácter permanente y los empleados domésticos de casas de familia. El responsable del ingreso del tributo es el empleador. Si el empleador es contribuyente de ingresos brutos tributa este impuesto en la misma boleta.
- Impuesto a los Billetes de Lotería, la venta dentro del territorio de la provincia de los billetes de lotería de cualquier procedencia está sometida a un impuesto que se aplica sobre el valor escrito del billete, son sujetos pasivos de este impuesto los compradores de los billetes, pero son responsables del débito tributario y su ingreso al fisco los entes emisores de loterías, los introductores, agentes, representantes o vendedores. La alícuota es el 10% del valor nominal del billete.
- Fondos especiales o aplicaciones específicas.
Una proporción del impuesto sobre los ingresos brutos y del impuesto de sellos (junto con un porcentaje de los ingresos de coparticipación federal) se destina al Fondo de Participación Impositiva a las municipalidades de la provincia.
Un adicional del 10% del impuesto sobre los ingresos brutos está destinado a un fondo para mantenimiento de obras viales a través de consorcios camineros, que administra la Dirección de Vialidad Provincial.
El impuesto sobre los ingresos brutos contribuye, además, al Fondo educativo provincial.
El Fondo para salud pública es destinado al Ministerio de Salud Pública de la Provincia.
- Regímenes de retenciones, percepciones e informaciones:
Se encuentran vigentes regímenes de retención, percepción e información en materia de Ingresos Brutos.

El régimen de retención es abierto y generalizado operando en todas las actividades de la economía.

El régimen de percepciones es nominado, es decir que opera ante designaciones puntuales del Organismo a contribuyentes o responsables seleccionados y que ejercen actividades de mayoristas, distribuidores o industriales y otros. Se observa la necesidad de perfeccionar su uso, en atención a que determinados agentes no operan percibiendo cuando para la misma actividad hay otros que han sido nominados, planteando situaciones de inequidad.

El régimen de información se aplica en la comercialización de la producción primaria ante el requerimiento de datos que permitan identificar al productor primario.

En el Impuesto de sellos, rige un mecanismo de agentes de recaudación aplicado a los escribanos y entidades financieras. Las declaraciones juradas permiten visualizar las operaciones y tratamiento fiscal aplicado.

El periodo fiscal para la rendición de los importes recaudados es el mes, con vencimiento en el mes inmediato siguiente, con la exigencia de declaraciones juradas donde se detallan los sujetos retenidos y los importes pertinentes.

Los regímenes de recaudación descriptos merecen una revisión a los fines de perfeccionar su aplicación en lo referente a: Uniformidad de alícuotas y base imponibles.

4. Política Fiscal:

La Dirección General efectúa recomendaciones al gobierno provincial sobre asuntos de su competencia y elabora propuestas de modificaciones de la legislación tributaria (en lo relacionado con cambios de alícuotas, incorporación de nuevas actividades o sujetos alcanzados por los tributos, creación de impuestos, y otras de similar naturaleza) enmarcadas en la política fiscal pautaada por el gobierno provincial o en instrucciones específicas impartidas por las autoridades.

En algunos casos el organismo no cuenta con información de respaldo suficiente o apropiada para tales recomendaciones y propuestas, y debe elaborarla en función de circunstancias o situaciones específicas, lo que no garantiza la confiabilidad de los datos así obtenidos o generados.

Los datos sobre el producto bruto geográfico son desactualizados y no presentan la desagregación adecuada para la toma de decisiones sobre modificaciones de las variables macroeconómicas. Tampoco hay un registro sistemático de la entrada y salida de bienes al territorio provincial.

Por el compromiso asumido por la provincia al suscribir el Pacto Federal para el Empleo, la Producción y el Crecimiento, se han ajustado los gravámenes de sellos e ingresos brutos, sin que en el momento de adoptar tales decisiones se pudiera determinar con precisión y certidumbre el impacto de tales medidas en las finanzas públicas.

Con respecto al citado Pacto, aún están pendientes de cumplimiento determinados compromisos asumidos (de los cuales el de mayor envergadura es la reforma

conducente al establecimiento de un Impuesto al consumo general de bienes que alcance la última etapa de comercialización), para cuya instrumentación (en el caso de que así lo resuelva el gobierno provincial) la Dirección General de Rentas tiene limitaciones del tipo de las consignadas precedentemente y otras de tipo técnico.

C. RECURSOS HUMANOS:

1. Dotación de personal. Diferentes criterios de análisis.

La dotación efectiva de personal de la Dirección General de Rentas es de 258 agentes de planta permanente, un adscripto y un temporario (Contrato de obra).

Ubicación escalafonaria.

La ubicación escalafonaria del personal de planta permanente es la siguiente:

Categoría Personal Administrativo y Técnico

a) con nivel de Dirección:

Grupo 21 (Director General)	1 agente
Grupo 20	18 agentes
Grupo 18	4 agentes

b) Con nivel de Jefes de Departamento:

Grupo 16	7 agentes
----------	-----------

c) Con nivel de profesional o asimilado:

Grupo 20	31 agentes
Grupo 19	24 agentes
Grupo 18	47 agentes
Grupo 17	10 agentes
Grupo 16	13 agentes
Grupo 15	32 agentes
Grupo 14	10 agentes
Grupo 13	21 agentes
Grupo 11	31 agentes
Grupo 10	1 agente

d) Niveles del resto de los cargos

Grupo 13	1 agente
Grupo 6	1 agente

Categoría Personal de Servicios

Grupo 3	6 agentes
---------	-----------

No existe correspondencia total entre los cargos directivos y departamentales de la estructura y el personal con esos niveles según su situación de revista escalafonaria.

No existe a nivel provincial una legislación que determine los progresos en la carrera administrativa sobre la base de parámetros de idoneidad y capacidad. En el año 1995 se aprobó el último ascenso escalafonario generalizado para el personal que no cumple funciones jerárquicas, a través de la modalidad de

concurso de antecedentes y oposiciones.

Distribución geográfica.

La distribución del personal entre el área central (Resistencia) y las Receptorías es la siguiente:

Area Central	235 agentes
Receptorías	25 agentes
Total	260 agentes

El personal de las Receptorías a su vez se discrimina de la siguiente manera:

Capital Federal	4 agentes
Presidencia Roque Sáenz Peña	5 agentes
Villa Angela	4 agentes
Charata	1 agente
Juan José Castelli	1 agente
Quitilipi	1 agente
General José de San Martín	2 agentes
Las Breñas	2 agentes
General Pinedo	1 agente
Machagai	2 agentes
Presidencia De La Plaza	2 agentes
Total	25 agentes

Distribución departamental del personal.

La distribución del personal por áreas con nivel de Dirección y de Departamentos dependientes directamente del nivel de conducción superior es la siguiente:

Dirección y Subdirección General	11 agentes
Dirección de Tributos	37 agentes
Dirección de Fiscalización	46 agentes
Direc de Recaudac y Procesamiento	43 agentes
Dirección de Asuntos Técnicos	13 agentes
Dirección de Administración	46 agentes
Departamento de Auditoría	5 agentes
Departamento de Personal	4 agentes
Departamento de Receptorías y Delegaciones	27 agentes
Puestos Limitrofes	8 agentes
Depart Mesa de Entradas y Salidas	5 agentes
Oficina Gestión de cobros	3 agentes
Sist Grandes Contrib (DGR 2,000)	10 agentes

Antigüedad laboral del personal.

La estratificación del personal según su antigüedad laboral es la siguiente:

Hasta 5 años de antigüedad	22 agentes
Más de 5 y hasta 10 años	34 agentes
Más de 10 y hasta 15 años	75 agentes
Más de 15 y hasta 20 años	26 agentes

Más de 20 años de antigüedad

101 agentes

Niveles de instrucción.

La discriminación según el grado de instrucción formal es la siguiente:

Nivel universitario completo	57 agentes
Nivel terciario no universitario completo	4 agentes
Estudios universitarios incompletos	10 agentes
Nivel secundario completo	116 agentes
Estudios secundarios incompleto	18 agentes
Nivel primario	53 agentes

Cuadro de distribución de profesionales por área

Area	Total de Personal	Cantidad Contad.	Cantidad Abogados	Cantidad Lic. Econ.	Cantidad Ingenieros	Otros	Total Profes.
Direcc. y Sub Dirección General	11	2	1			1	4
Dirección de Tributos	37	5	0	0	1	1	7
Dirección de Fiscalización	46	15	2	0	0	0	17
Dirección de Recaud. y Proces	43	0	0	0	0	2	2
Dirección de Asuntos Técnicos	13	4	2	0	0	2	8
Dirección de Administración	46	3	0	0	0	0	3
Dpto Auditoría	5	2	1	0	0	0	3
Dpto. Personal	4	0	0	0	0	0	0
Dpto. Receptorías y Delegación	27	5	2	0	0	0	7
Dpto. Mesa de Entradas y Salidas	5	0	0	0	0	0	0
Oficina de Gestión de Cobro	3	1	0	1	0	0	2
Area DGR - 2000	10	3	0	0	0	0	3
Puestos Limítrofes	8	1	0	0	0	0	1
Total Personal	258	41	8	1	1	6	57

Cuadro de distribución de personal por profesión y antigüedad

Area	Total de Personal	Cantidad Contadores	Cantidad Abogados	Cantidad Lic. Econom.	Cantidad Ingenieros	Otros Univers.	Cantidad Terciarios
Hasta 5 Años de Antigüedad	22	12	1	0	0	0	0
Entre 5 y 10 Años	35	4	1	0	1	0	0
Entre 10 y 15 Años	78	8	1	0	0	3	2
Entre 15 y 20 Años	23	2	2	0	0	1	0
Más de 20 Años	100	15	3	1	0	2	0
Total Personal	258	41	8	1	1	6	2

Cuadro de distribución de personal por área y antigüedad

Area	Total de Personal	Hasta 5 Años	Entre 5y10Años	Entre 10y15Años	Entre 15y20Años	Más de 20 Años
Direcc. y Sub Dirección General	11	0	1	3	3	4
Dirección de Tributos	37	1	9	6	4	17
Dirección de Fiscalización	46	8	7	18	1	12
Dirección de Recaud. y Procesam.	43	0	10	9	6	18
Dirección de Asuntos Técnicos	13	3	1	4	0	5
Dirección de Administración	46	1	5	15	6	19
Dpto Auditoría	5	2	0	1	1	1
Dpto. Personal	4	0	0	1	0	3
Dpto. Receptorías y Delegaciones	27	1	1	10	4	11
Dpto. Mesa de Entradas y Salidas	5	1	0	1	0	3
Oficina de Gestión de Cobro	3	0	0	0	1	2
Area DGR - 2000	10	4	0	4	0	2
Puestos Limítrofes	8	1	0	3	0	4
Total Personal	258	22	34	75	26	101

Afectación del personal por áreas. Apreciaciones críticas.

Los agentes con mayor nivel de capacitación profesional de la Dirección General de Rentas se encuentran mayoritariamente asignados a las áreas específicas de control tributario.

Ello impide que las actividades de planificación y de modernización informática del organismo reciban oportuna y adecuada atención, lo que ha provocado que actualmente se halle en una situación comparativamente desfavorecida con respecto a los entes tributarios nacionales o de otras provincias.

El personal afectado a la fiscalización es insuficiente con relación al tamaño de la población de contribuyentes y a la cantidad de agentes de retención o percepción que deben ser objeto de controles, los que debido a esta limitación pierden continuidad, deteriorándose los resultados perseguidos en esta materia.

También es manifiestamente insuficiente el personal integrante del área jurídica, no obstante la existencia de abogados de planta permanente en el organismo, los que en su mayoría cumplen funciones en otros sectores.

En las funciones técnicas complementarias de liquidación de gravámenes, asesoramiento, seguimiento de los planes de facilidades de pago, intimaciones y registro de la cuenta corriente, el personal en su mayoría cuenta con experiencia específica. No obstante, el carácter insuficiente de los sistemas de comunicación no permite integrar las tareas que ejecuta este personal con las que se llevan a cabo en otras áreas, y existen superposiciones.

Los Encargados de las Receptorías del interior de la provincia no tienen formación profesional. En el conjunto de receptorías sólo hay cinco agentes con nivel universitario: un contador público en la Oficina de Presidencia Roque Sáenz Peña y en la Receptoría de la Capital Federal un abogado (quien está al frente de la misma) y tres contadores.

El departamento de Organización y Métodos carece de profesionales, contando con personal capacitado específicamente sólo en informática, con limitaciones en la programación y desarrollo de sistemas, lo que determina una asistencia permanente en esta materia por parte de la empresa que presta servicios de computación en la Provincia. Es evidente la necesidad de incorporar recursos humanos con suficiente capacitación en desarrollo y mantenimiento de software, para atender las necesidades futuras de una Dirección altamente informatizada.

Actualización y capacitación.

No existen pautas definidas en materia de actualización informativa y capacitación permanente del personal de la Dirección General de Rentas.

La conducción superior de la Repartición no cuenta con un staff técnico que específicamente contribuya al cumplimiento de esas funciones.

La prioridad asignada a las metas recaudatorias preestablecidas provoca generalmente una fuerte concentración en tareas rutinarias de control en desmedro de acciones fundamentales pero con efecto a mediano plazo como las de capacitación y actualización.

Este proceder a su vez genera dificultades en la atención sistemática de las funciones de fiscalización interna y externa, lo que perjudica las metas de recaudación.

2. Sistema Salarial:

El personal de la DGR pertenece al escalafón general de la provincia y los niveles de remuneraciones son los mismos que rigen para toda la administración pública, es decir no se cuenta con un escalafón propio. El régimen de ascensos se aplica mediante llamados de concursos de antecedentes en algunos casos, y en otros de antecedentes y de oposición, con ajuste al estatuto del empleado público provincial, Ley 2017 y otra normativa vigente en la materia, y sobre el nombramiento de directores Ley 2018, los nombramientos y ascensos se realizan por Decreto del Poder Ejecutivo, con la participación de organismos técnicos específicos tales como: La Dirección General de Personal de la Provincia y La Subsecretaría de Organización Administrativa y Programas Especiales (SOAPE). Existe un régimen de incompatibilidad absoluta y remunerada, aplicable al personal de la repartición (Ley Orgánica N° 330) diferenciado del resto de la Administración Pública, que representa una retribución adicional, impidiendo el ejercicio de la profesión liberal, comercial o vinculada a la materia contable – tributaria.

La misma ley orgánica, establece un régimen de Fondo de Estímulo para el personal que efectivamente cumple funciones en el organismo, estimulando el presentismo siendo su distribución anual con anticipos mensuales.

3.- Régimen disciplinario:

El régimen disciplinario es el mismo que para el resto de la administración pública provincial, establecido por la Ley N° 2017. Y las autoridades de aplicación son: El Director General, subdirector General y Directores de Areas. En los casos de Sumarios administrativo al personal el mismo es aprobado por Disposición General del Director General de Rentas y derivado posteriormente para su tramitación ante el organismo provincial específico (Dirección de Sumarios).

4. Requisitos para cubrir Cargos en Puestos Claves:

El decreto 1197/86 no determina los requisitos de idoneidad, capacitación y experiencia necesarios para acceder a los cargos medios y superiores, con lo que queda abierta la posibilidad para designaciones discrecionales, es decir sin el correspondiente llamado a concurso de antecedentes y/u oposición.

Tampoco existe instrumento alguno en la provincia que oriente la designación de los responsables de conducir las distintas áreas del organismo.

5. Oferta Laboral:

Existen en el medio Universidades (Facultad de Derecho, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Tecnológica y establecimientos Privados) que garantizan la oferta de mano de obra calificada en los distintos rubros de competencia de la actividad recaudadora, como ser Contadores, Abogados, Analistas e Ingenieros en Sistema, etc. En cuanto a las remuneraciones de la DGR, las mismas presentan niveles que permiten competir organismos públicos y privados, pero en materia de ingreso de personal la política del Gobierno Provincial ha marcado fuertes restricciones, para no incrementar la dotación de personal permanente y los gastos por este concepto que tiene un fuerte impacto en el Presupuesto Provincial, habiéndose planteado oportunamente el organismo la relocalización de personal que cumple funciones en otros lugares de la administración pública a los efectos de reforzar áreas con insuficiencia de agentes.

6. Actualización y capacitación.

No existen pautas definidas en materia de actualización informativa y capacitación permanente del personal de la Dirección General de Rentas.

La conducción superior de la Repartición no cuenta con un staff técnico que específicamente contribuya al cumplimiento de esas funciones.

La prioridad asignada a las metas recaudatorias preestablecidas provoca generalmente una fuerte concentración en tareas rutinarias de control en desmedro de acciones fundamentales pero con efecto a mediano plazo como las de capacitación y actualización.

Este proceder a su vez genera dificultades en la atención sistemática de las funciones de fiscalización interna y externa, lo que perjudica las metas de recaudación.

En este contexto resulta evidente la necesidad de suministrar capacitación permanente al personal, la que debe ser comprensiva como mínimo de las siguientes materias: contabilidad; administración tributaria; manejo de equipos informáticos; utilización de nuevos sistemas de información; normas tributarias y procedimientos administrativos, y técnicas de supervisión del personal.

Como un primer paso en el sentido enunciado, en fecha reciente la actual conducción superior de la Dirección General de Rentas puso en marcha cursos de capacitación para sus agentes, con la colaboración de institutos universitarios del medio.

D. DESARROLLO INFORMÁTICO

1. Area Sistemas.

La Dirección General de Rentas no cuenta con un centro de cómputos propiamente dicho.

La empresa ECOM CHACO SA (sociedad anónima con capital estatal preponderante) suministra al organismo servicios de computación, además de asistir en dicha materia al resto de la Administración Pública, SECHEEP y SAMEEP.

No obstante esa modalidad de contratación de servicios informáticos a una empresa estatal especializada, parte del procesamiento computarizado de la información se realiza en la misma Dirección General de Rentas utilizando equipamiento de su propiedad o de dicha empresa que se halla afectado a distintos sistemas y aplicaciones.

La Dirección General de Rentas no cuenta en la actualidad con un área específica de Sistemas.

El departamento de Organización y Métodos dependiente de la Dirección de Asuntos Técnicos, es responsable de la relación con la empresa prestadora de servicios, en lo referente al desarrollo y adecuación de los sistemas del organismo y del mantenimiento de los equipos disponibles.

2. Recursos Humanos.

El Jefe del departamento de Organización y Métodos posee capacitación en materia informática y cuenta con un agente a su cargo con conocimientos en dicha materia.

Existe personal con conocimientos en materia informática distribuidos en otros sectores de la organización.

3. Hardware disponible.

Los bienes informáticos instalados en locales de la Dirección General de Rentas son los que se especifican seguidamente:

Bienes propios.

- 1 Server Marca Sun
- 24 Terminales asincrónicas modelo WYSE 55
- 10 Impresoras matriz de puntos Epson Modelo LQ 1070
- 2 Impresoras láser Hewlett Packard 41 plus
- 2 Impresoras chorro a tinta HP Deskjet 600
- 3 Impresoras matriz de punto IBM proprinter III XL
- 12 Impresoras Epson FX 1170
- 14 Impresoras Epson FX 870
- 3 Equipos computadoras marca HACER 486 DX2 100 mhz/
4mb.820mb en disco, disquetera 1.2mb, monitor SVGA 14" color
- 3 Equipos computadoras AT 286, 2Mb RAM, 40 Mb disco,
2 unidades diskettes 5 ¼ y 3½ .
- 1 Equipo computadora Epson 486 DS2 66 MHZ/8 Mb RAM
Disqueteras 5 ¼ y 3½ . Monitor 14" VGA.
- 15 Equipos computadora 486 SX/33 modelo 4S/2mb de RAM
Disqueteras 5 ¼ y 3½ . Monitor VGA mono 14". Disco 170 Mb.

Bienes en Comodato.

- 8 Equipos PCprocesador Intel Pentium 166 MHZ, 32 Mb de memoria RAM, disquetera de 3.5 pulg, disco rígido de 2.5 Gb, monitor SVGA.

- 5 Equipos PC, procesador Intel Pentium de 166MHZ 16 Mb de memoria RAM, disquetera de 3.5 pulg, disco rígido de 2.0 Gb, monitor SVGA.
- 5 Equipos PC, procesador Intel Pentium de 166MHZ 24 Mb de memoria RAM, disquetera de 3.5 pulg, disco rígido de 2.0 Gb, monitor SVGA.
- 1 Equipo de PC, procesador AT 486 DX, 16 Mb de memoria RAM disquetera de 3.5 pulg y 5 ¼ pulg, disco rígido de 2.0 Gb, monitor SVGA.
- 1 Equipo de PC, procesador AT 486 DX 4 de 100 MHZ, 16 Mb de memoria RAM, disquetera de 3.5 pulg, disco rígido de 840 MB, monitor monocromo.
- 1 Server Pentium de 64 MB de memoria RAM, disquetera de 3.5 pulg, disco rígido de 2.5 Gb, monitor SVGA.
- 8 Impresoras Epson FX 1170
- 1 Impresora Láser Jet 5 M HP

Bienes alquilados.

- 16 Equipos
- 11 Impresoras

Distribución del equipamiento disponible.

El equipamiento informático disponible se halla afectado distribuido de la siguiente manera:

Area de Grandes Contribuyentes:

- 01 Server Marca SUN
- 24 Terminales asincrónicas Modelo WYSE 55
- 01 PC's Marca ACER 486-DX2 8Mb RAM
- 10 Impresoras matriz de puntos – Epson Modelo LQ 1070
- 02 Impresoras Laser Hewlett Packard 4I Plus
- 02 Impresoras Chorro a Tinta HP DeskJet 600
- 01 Impresoras Epson FX-1170

Dirección de Tributos

- 07 PC's
- 01 Terminal de ECOM
- 01 PC conectada a ECOM

Dirección de Fiscalización

- 04 PC's
- 01 Terminal de ECOM
- 01 PC conectada a ECOM

Dirección de Asuntos Técnicos

07 PC's

01 Server Pentium

Dirección de Rec. Y Procesamiento

04 PC's conectadas en Red

01 PC conectada a ECOM

17 PC's

Dirección de Administración

03 PC's

01 Terminal de ECOM

01 PC conectada a ECOM

Dpto. Mesa Entradas y Salidas

01 PC's

Dpto. Personal

01 PC's

01 Terminal de ECOM

Dpto. Receptorías y Delegaciones

01 PC's

01 Terminal de ECOM (Recep.P.R.Saenz Peña)

Dpto. Auditoría

01 PC's

Despacho Dirección General

02 PC's

Area Gestión de Cobros

01 PC's

Existe una Red de 12 (doce) PC's conectadas a un Server Pentium que atiende específicamente el Sistema de Imputación de Pagos y al de Planes de Facilidades de Pagos. Las mismas están distribuidas en distintos sectores (están incluidas en la lista por áreas)

4. Costos y Mantenimiento.

Los alquileres del equipamiento informático y los gastos de desarrollo y mantenimiento de sistemas y servicios correspondientes al año 1997 ascienden a la suma de \$247.530,36 (Doscientos cuarenta y siete mil quinientos treinta con treinta y seis centavos)

Fuente: Dirección de Administración.

5. Comunicaciones de datos.

La Dirección General de Rentas no cuenta en la actualidad con medios para las comunicaciones de datos entre la Casa Central y las Receptorías, salvo una terminal conectada en la Receptoría de P.R. Saenz Peña, en la cual se realizan consultas en línea referidas a los impuestos Inmobiliario Rural e Ingresos Brutos. Es de vital importancia lograr un mecanismo que permita el intercambio de datos y el correo electrónico para mejorar la gestión operativa del organismo y realizar una importante economía en el uso de las comunicaciones telefónicas tradicionales.

6. Software existente.

En la Dirección General de Rentas no existe una Base de Datos unificada, sino una serie de archivos inconexos por cada sistema desarrollado. Los registros están desactualizados y son poco confiables, coexistiendo distintas aplicaciones que aportan soluciones parciales.

Tales sistemas fueron diseñados en diferentes épocas y se desarrollaron en función de la tecnología entonces disponible, razón por la cual los mismos corren sobre distintos equipos y fueron escritos en distintos lenguajes, lo que dificulta su integración.

Sistema de Imputación de pagos:

El Sistema desarrollado se utiliza para la registración de los pagos que por todo concepto ingresan a la Dirección General de Rentas a través del Nuevo Banco del Chaco S.A. y la recaudación extra bancaria, que además de realizar la imputación por concepto (desagregado de tributos y accesorios) para la Dirección de Administración, permite la imputación a las cuentas de los contribuyentes

La aplicación esta montada sobre una Red de PC's donde se efectúan los ajustes correspondientes. El archivo de pagos para su imputación a las cuentas de los contribuyentes en los diferentes tributos se transfiere al Host central de la Empresa ECOM CHACO S.A.

Sistema Impuesto sobre los Ingresos Brutos y Adicional 10% Ley 3565, Sellos y Fondo de Salud Pública:

En este sistema, además del Impuesto a los Ingresos Brutos, también están incluidos los contribuyentes que tributan Sellos en concepto de Agentes de Retención y Fondo de Salud Pública.

El Sistema fue desarrollado por la empresa ECOM CHACO S.A., en el se registran los datos generales de los contribuyentes referidos a la CUIT, N. De Contribuyente, Razón Social, Domicilio, Actividades, Impuestos que tributa, Categoría del Contribuyente; y registra los pagos de los mismos con datos del Período al que corresponde, fecha de pago, Impuesto determinado, Retenciones, Percepciones y Pagos a Cuenta e Intereses, con las siguientes entradas de datos: Contribuyentes Comunes asistido por 'Sistema Imputaciones' por transferencia de datos en soporte magnético, procesado por el Nuevo Banco del Chaco S.A.

Contribuyentes Convenio Multilateral, definida la carga por transferencia de datos en soporte magnético del 'Sistema O.V.yC', a su vez la información de este

sistema proviene de transferencia de datos vía telefónica del PROVINCAJE. Grandes Contribuyentes(DGR2000): Carga de Declaración Jurada al momento de la presentación. No se halla prevista ninguna forma de transferencia al 'Sistema de Ingresos Brutos' a efectos de unificar la Base de Datos, como consecuencia en este último sistema no figuran los pagos de los grandes contribuyentes. Los pagos extra bancarios ingresan a través de terminales dispuestas en el organismo.

Sistema O.V. & C.:

Sistema desarrollado por Provincanaje para la D.G.R. donde se registran los pagos efectuados por los Contribuyentes del Convenio Multilateral y que se actualizan vía comunicaciones en forma diaria.

Impuesto de Sellos:

Se registran los pagos de quienes actúan como Agentes de retención de sellos; a través del 'Sistema Imputaciones' por transferencia de datos en soporte magnético, procesado por el Nuevo Banco del Chaco S.A.. El resto de las recaudaciones por este impuesto no se imputan a ningún contribuyente.

Cantidad de Contribuyentes de Ing. Brutos, Sellos y Fondo para Salud Pública:
49.853

Sistema Impuesto Inmobiliario Rural:

La liquidación es realizada por el 'Sistema Impuesto Inmobiliario', procesado por ECOM CHACO S.A., a partir del 'Sistema de Información Territorial' de la Dirección de Catastro de la Provincia, generándose los datos referidos monto total del Impuesto, valuación fiscal, vencimientos por cuotas y/o anticipos.

Los pagos de dicho impuesto se registran por transferencia de datos del Sistema Imputaciones en soporte magnético, procesado por el Nuevo Banco del Chaco S.A.

Los pagos extra bancarios y las cuotas canceladas a través de planes de pagos o Moratorias se cargan a través de terminales dispuestas en el organismo.

Cantidad de Contribuyentes: 27.399

Sistema Agentes de Retención y Percepción – Ingresos Brutos:

Existen dos sistemas de control separados uno de otro y diseñados y desarrollados en la D.G.R. donde se registran los datos generales de los contribuyentes referidos a la CUIT, N. De Contribuyente, Razón Social, Domicilio, Actividades, Impuestos que tributa, Categoría del Contribuyente; y los pagos

efectuados por el mismo con datos del Período al que corresponde, fecha de pago, Impuesto determinado, Retenciones, Percepciones y Pagos a Cuenta e Intereses.

En forma paralela se registra la misma información que ingresa a través del 'Sistema Imputaciones' al Sistema de ECOM CHACO. Además del esfuerzo que significa la doble registración, no se produce ningún control posterior de las salidas de ambos sistemas.

Cantidad de Agentes de Retención: 460

Cantidad de Agentes de Percepción: 380

Sistema de Grandes Contribuyentes:

Desarrollado por la DGR con financiamiento del BIRF, bajo el mismo diseño que el Sistema de Grandes Contribuyentes de la DGI (DGI2000), el cual es procesado en equipamiento de la D.G.R. y en su concepción maneja la cuenta integrada del Contribuyente, donde se registran todos los conceptos por los cuales es responsable el mismo, la carga de los datos se realiza en línea, en el momento en que el contribuyente presenta la Declaración Jurada ante el ente recaudador (Nuevo Banco del Chaco).

Cantidad de Contribuyentes: 723

Sistema de Facilidades de Pago:

Permite el registro y liquidación de las deudas por distintos tributos y conceptos de los contribuyentes que solicitan un Plan de facilidades para el pago de obligaciones impositivas.

Sistema de Moratorias:

Se registran y liquidan las deudas por distintos tributos y conceptos de los contribuyentes que solicitan acogerse al beneficio de Moratorias impositivas.

Para todos los sistemas implementados existen manuales de operación y uso preparados por la empresa, la cual se encarga también del entrenamiento básico de los usuarios.

7. Alternativas de organización.

Como quedó dicho, la Dirección General de Rentas no cuenta con un centro de cómputos propiamente dicho, contrata servicios informáticos con la empresa ECOM CHACO SA y realiza prestaciones en forma directa con equipo propio o arrendado.

Parte del equipamiento alquilado pertenece a su vez a la empresa citada.

Ese modo de proceder impide determinar con precisión una división de responsabilidades y consecuencias, lo que resulta a todas luces inconveniente.

E. FACILIDADES FISICAS Y EQUIPAMIENTO

1. Edificios.

Casa Central.

La Dirección General de Rentas ocupa en la actualidad un edificio de propiedad del gobierno provincial ubicado en la Avenida 9 de Julio N° 440 de la ciudad de Resistencia.

Ese inmueble es el principal asiento del organismo, y constituye su domicilio legal. Cuenta con una superficie cubierta de 1680 metros cuadrados distribuidos de la manera siguiente: Planta Baja 1000 metros cuadrados, Entre Piso 540 metros cuadrados y Primer Piso 140 metros cuadrados.

Es una construcción tradicional con más de 60 años de antigüedad lo que trae aparejado numerosos inconvenientes de tipo funcional y espacial. A continuación se detalla una breve descripción del estado de los componentes edilicios, a saber:

Paredes: Son de mampostería de ladrillo común con terminación de revoque a la cal, en las mismas se observan fisuras de distintos tamaños, en varios sectores.

Pisos: La planta baja y el entrepiso cuentan con piso plástico, el cual se halla deteriorado y desgastado por la antigüedad del mismo, sobre todo en los sectores de mayor tránsito. En cuanto al primer piso el mismo se halla alfombrado y su estado de conservación es regular.

Techos: El Edificio Cuenta con dos tipos de techos: En el Frente del mismo es de Losa de Hormigón Armado de 140 m², el resto del techo es una cubierta a dos aguas de chapas galvanizadas, reparado con membrana impermeabilizadora. Ambos techos tienen graves problemas de filtraciones, especialmente el de chapas, en el cual se observan que la mayoría de las mismas deben ser reemplazadas. Ya que en época de grandes precipitaciones el agua penetra hacia el interior en forma de gruesas goteras, dañando cielorrasos, pisos, muebles, máquinas, equipos de computación y documentación, etc.

Cielorraso: La parte del edificio cuyo techo es de chapa galvanizada, cuenta además con cielorraso de placas de yeso suspendido. El mismo muestra fisuras, placas rotas o ausentes y lo más grave es que permanentemente se corre riesgo de desprendimiento de placas con riesgos para los bienes y las personas.

Pintura: todo el edificio está pintado al látex acrílico. El estado de la pintura es regular.

Instalación Eléctrica: Es muy vieja, los conductores eléctricos y demás componentes ya cumplieron su vida útil. No existe ningún trabajo actual de ingeniería con los cálculos correspondientes que relacionen consumo, cantidad de líneas, capacidad de la instalación, secciones de los conductores eléctricos, Por todo ello se corren riesgos de incendio por sobrecarga de tensión debido a la creciente demanda de energía.

Instalación Sanitaria: El Edificio cuenta en con una batería de sanitarios generales, (para todo el personal), ubicada en planta baja en un extremo de la misma. El Otro servicio sanitario está en el primer piso destinado al área de Dirección General.

Los mismos se hallan deteriorados observándose fallas en la provisión de agua, problemas de evacuación de residuos cloacales y poca cantidad de baños en

relación al número de agentes.

Iluminación: El edificio está iluminado con luminarias del tipo fluorescente, la cual es insuficiente en casi todos los sectores. Por las características de diseño del inmueble una parte importante del mismo, sobre todo en planta baja, carece de iluminación natural.

Ventilación y Aire Acondicionado Central: Este edificio no cuenta con ventilación natural, en casi todos los sectores, la misma es forzada por un equipo central, el cual a través de conductos distribuye aire hacia todos los sectores. Este sistema no es eficaz ya que se suele apreciar, cantidad de humo, olores y aire viciado.

Desagües Pluviales: Los desagües y cámaras pluviales son insuficientes, debido a ello en días de grandes precipitaciones producen desbordes que provocan anegamiento de la planta baja del edificio.

Instalaciones contra Incendio: Este edificio no cuenta con un sistema contra incendios, de ningún tipo. Tampoco cuenta con tanque de reserva de agua para este tipo de situaciones. Además NO posee salidas de emergencia y/o incendio para el personal.

Otros locales en Resistencia.

La Dirección General de Rentas también ocupa inmuebles alquilados a terceros en la ciudad de Resistencia, en los que funcionan las áreas de Fiscalización Externa, Sistema de Grandes Contribuyentes (DGR 2000), archivo y garage.

Los locales no reúnen las condiciones mínimas requeridas para un correcto desarrollo de las áreas premencionadas. En el caso particular del área donde opera el Sistema de Grandes Contribuyentes (DGR 2000) la insuficiencia es más crítica, en razón que en ella se reciben pagos (siendo la única boca de recaudación en Resistencia) y se brinda asesoramiento a los contribuyentes

Receptorías del Interior de la Provincia y Ciudad de Buenos Aires.

La Dirección General de rentas alquila en la actualidad ocho oficinas para sus Receptorías en distintas localidades. El local donde funciona la receptoría de Presidencia Roque Saenz Peña es propiedad del estado provincial.

Son insuficientes para las necesidades físicas y de personal localizado en el interior. La Receptoría de Capital Federal funciona en la Sucursal del Nuevo Banco del Chaco S.A., sin costo de alquiler.

Costo anual de los alquileres.

El alquiler de locales en Resistencia provocó en 1997 un gasto anual de cincuenta y seis mil doscientos cincuenta y dos pesos (\$ 56.252) discriminados de la siguiente manera:

Local Fiscalización Externa y Sistema Grandes Contribuyentes (DGR 2000)	\$ 36.000
Local Archivo General	\$ 8.452
Cocheras	<u>\$ 11.800</u>
Total alquileres en Resistencia	\$ 56.252
El costo anual de los alquileres de locales de las receptorías fue en 1997 de treinta mil seiscientos noventa y tres pesos (\$ 30.693) con la siguiente discriminación:	
Las Breñas	\$ 4.320
General San Martín	\$ 4.200
Quitilipi	\$ 6.240
Presidencia de La Plaza	\$ 2.000
Charata	\$ 6.600
Machagai	\$ 3.600
General Pinedo	\$ 2.100
Villa Angela	<u>\$ 1.633</u>
Total alquileres receptorías	\$ 30.693

El importe total abonado por la Dirección General de Rentas en concepto de alquileres asciende, por lo tanto a ochenta y seis mil novecientos cuarenta y cinco pesos (\$ 86.945) anuales.

2. Vehículos.

La Dirección General de Rentas dispone en la actualidad de un parque automotor de quince rodados, cuyas características se consignan seguidamente:

Dominio	Marca Modelo	Año	Capacidad
BOE 949	Renault Trafic	1997	9 personas
BOE 950	Renault Trafic	1997	9 personas
BOE 951	Renault Trafic	1997	9 personas
BOE 952	Renault Trafic	1997	9 personas
H083806	Renault Trafic	1992	9 personas
H083807	Renault Trafic	1992	9 personas
H083663(*)	Renault R.12	1992	4 personas
H083664(*)	Renault R.12	1992	4 personas
H083665(*)	Renault R.12	1992	4 personas
H083667(*)	Renault R.12	1992	4 personas
H083668(*)	Renault R.12	1992	4 personas
H083669(*)	Renault R.12	1992	4 personas
H083670(*)	Renault R.12	1992	4 personas
H074078(**)	Renault R.12	1987	4 personas
H072954(**)	Chevrolet Pick Up	1987	5 personas

(*) En estado de obsolescencia

(**) En trámite para dar de baja.

3. Mobiliario y otros equipamientos.

El mobiliario existente es insuficiente e inadecuado para que el personal de la Dirección General de Rentas realice su trabajo diario, y no permite la seguridad operativa ni la atención satisfactoria a los contribuyentes.

4. Equipamiento para comunicaciones.

En este aspecto la DGR cuenta en la actualidad con el siguiente equipamiento:

Resistencia:	Casa Central	5 líneas
		1 Fax
		1 Conmutador de 1 línea y 4 internos
	Anexo (Fisc.Ext.)	2 línea
Receptorías:	Buenos Aires	1 línea
	Machagai	1 línea
	Pcia. de la Plaza	1 línea
	Saenz Peña	1 línea
	Gral. Pinedo	1 línea
	Castelli	1 línea
	Gral. San Martín	1 línea
	Quitilipi	1 línea
	Charata	1 línea
	Villa Angela	1 línea
	Las Breñas	1 línea

F - SISTEMA DE RECAUDACION

1. Padrones

Se hallan estructurados de acuerdo al tributo de que se trate, con la posibilidad de su configuración por tamaño de contribuyente, localidad, actividad desarrollada, anticipo, concepto abonado, fecha de pago u otras variables de interés.

Mediante el reempadronamiento general realizado en el año 1996, se incorporó a la base de datos la CUIT para todo el universo de contribuyentes, estableciéndose un régimen de altas que permite captar la clave mencionada. Sin embargo, se observa que se mantienen inscripciones con los números anteriores, es decir, por no haber sido cumplimentado el reempadronamiento por algunos sectores de contribuyentes de ingresos brutos e inmobiliario rural.

No se cuenta con una metodología de actualización y depuración programada, dependiendo en todos los casos del cumplimiento de los requisitos por parte del sujeto obligado en relación con la notificación al Organismo sobre bajas, altas o novedades. La dificultad más evidente se refleja en la no comunicación de los cambios de domicilio. Si bien se han suscripto convenios con las municipalidades de la Provincia para intercambio de información, la misma no se cumple en los

términos previstos. Idéntica situación se observa respecto del intercambio de información con la AFIP-DGI.

Así tampoco se reflejan convenientemente las novedades o cambios que respecto de la situación original se detectan en los procedimientos de fiscalización domiciliaria u operativos rastrillo, los cuales no tienen un circuito de comunicación programada que permitan advertir sobre los mismos al sector específico. Tampoco se puede aprovechar la información obtenida de documentación referida a solicitudes de financiación, convenios de pago, otorgamiento de garantías que traducen domicilios actuales.

Las devoluciones de correspondencia emitida por el Organismo, en los casos de emisiones masivas, no se procesan a los fines de evaluar su significado, desconociéndose si las causas son imputables a la Institución que distribuye la documentación o a cambios de domicilio u otra situación.

Impuesto sobre los Ingresos Brutos: los padrones admiten una desagregación en contribuyentes directos, agentes de retención y de percepción. Los contribuyentes directos se discriminan en: mensuales, bimestrales de cuota fija y bimestrales sobre ingresos reales. A su vez los contribuyentes mensuales se subdividen en: grandes contribuyentes del Gran Resistencia (DGR 2000), grandes contribuyentes del interior de la Provincia, resto de contribuyentes comunes y los que corresponden al Convenio Multilateral. En este gravamen se aplica el Nomenclador de Actividades aprobado por la Ley Tarifaria provincial y su adecuación mediante Resolución General del Organismo al que utiliza la DGI, conteniendo el tratamiento de alícuota que alcanza a cada rubro. El padrón existente para este gravamen no refleja la realidad entre la cantidad de inscriptos registrada en los mismos y los que efectivamente se hallan activos o que potencialmente desarrollen actividades, encontrándose sobredimensionado por no considerar las bajas operadas (no informadas) o subdimensionado en los casos de no contener a quienes están activos.

Impuesto Inmobiliario: contiene los datos relacionados con la nomenclatura catastral y cambios en la situación dominial del sujeto pasivo, valuación fiscal anual, cantidad de partidas o inmuebles que posee el contribuyente. impuesto total anual determinado y modalidad de distribución de los anticipos o cuotas del gravamen. Estos datos se actualizan anualmente, previo a la emisión de las liquidaciones respectivas, tomando la información que proporciona la Dirección de Catastro de la Provincia (SIT). En este tributo existe el inconveniente de establecer correctamente el domicilio fiscal, que en ocasiones difiere del domicilio real, produciendo rechazos en la correspondencia.

Impuesto de Sellos: los padrones de este tributo están referidos a los agentes de recaudación (percepción-retención) y a los contribuyentes autorizados a abonar mediante declaración jurada. En el caso de las retenciones o percepciones, que operan para los escribanos y entidades financieras, tratándose de un régimen abierto, está sujeto al inconveniente de no conocer con certeza si la nómina contiene o no a la totalidad de quienes potencialmente deben actuar en tal carácter.

Fondo para Salud Pública: se encuentran registrados los contribuyentes que tributan ingresos brutos y que poseen empleados en relación de dependencia, y aquellos contribuyentes que no siendo sujetos obligados de ingresos brutos tienen empleados a su cargo. La situación descripta para ingresos brutos es aplicable a este gravamen en cuanto al grado de desactualización.

Planes de facilidades de pago comunes y moratorias: los padrones se refieren a los contribuyentes o responsables que accedieron al régimen, determinándose el devengado total, pagos a cuenta y cuotas otorgadas. Los listados pueden exponer estados de cumplimiento, de incumplimiento, cuotas vencidas y no abonadas u otra información relacionada con el control.

2. Emisión de comprobantes.

Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

Las declaraciones juradas (boletas de depósito) son generadas por la empresa Ecom Chaco S.A. en formularios habilitados al efecto, para los contribuyentes mensuales (no comprendidos en el Sistema DGR 2000), bimestrales con cuota fija o bimestrales sobre ingresos reales. La emisión se realiza en forma semestral a solicitud del Organismo. A raíz de del creciente número de boletas devueltas por el Correo, se opta por emitir comprobantes sólo a aquellos contribuyentes que hayan registrado algún pago en el año inmediato anterior.

Para los contribuyentes comprendidos en el Sistema DGR 2000, el área pertinente emite el comprobante en oportunidad de presentarse el interesado a abonar o presentar la declaración jurada.

En el caso del Convenio Multilateral, las declaraciones juradas son generadas por la Comisión Arbitral, en una emisión anual.

Impuesto Inmobiliario.

Las liquidaciones de los anticipos o cuotas del gravamen son realizadas por la Empresa Ecom Chaco S.A. en oportunidad de requerirle la Repartición. Para el año 1997, se liquidaron dos (2) anticipos del impuesto que fueron enviados al contribuyente en el mismo momento y luego el saldo se canceló en dos (2) cuotas con una sola emisión de boletas.

Régimen de facilidades de pago:

Las chequeras para el pago de las cuotas son generadas por la empresa Ecom Chaco S.A., remitiéndose una determinada cantidad en un solo momento.

La DGR no cuenta con equipamiento para la emisión masiva de los comprobantes descriptos. Los medios disponibles permiten al Organismo realizar la impresión solamente en los casos de pedidos de formularios por parte de los interesados, de manera aislada, mediante la utilización de terminales de la Empresa Ecom Chaco S.A.

Los costos de impresión masiva de formularios se hallan incluidos en el importe

especificado como gastos de alquileres desarrollo, mantenimiento y servicios abonados a la Empresa Ecom Chaco S.A.

3. Proceso de distribución.

Las boletas emitidas se distribuyen a través de la Empresa de Correos y Telégrafos Argentinos S.A. y Correo Argentino S.A.

Para el año 1997 la distribución generó un costo de \$ 221.835,60 (Doscientos veintiumil ochocientos treinta y cinco con sesenta)

4. Proceso de Cobranzas.

La recaudación de los contribuyentes de Convenio Multilateral se realiza mediante el SICOM y PROVINCANJE, a través de las bocas receptoras correspondientes a las sucursales de los Bancos de Provincias.

En el caso de los grandes contribuyentes con sede en Resistencia incluidos en el Sistema Grandes Contribuyentes (DGR 2000), la recaudación se lleva a cabo mediante una boca receptora del Nuevo Banco del Chaco SA, ubicada en el área del Sistema.

Las demás recaudaciones se llevan a cabo por medio del Nuevo Banco del Chaco SA (casa central y sucursales), y dicha entidad opera contractualmente con la Caja Municipal de Prestamos de la Ciudad de Resistencia (casa central y módulos).

Las cobranzas directas realizadas por el organismo a través de las receptorías, Puestos de Control Limitrofes y Casa Central se depositan diariamente en la cuenta de Recaudaciones Generales que posee el organismo. Los cheques o valores rechazados se tramitan a través de la Dirección de Administración según un procedimiento establecido al efecto.

Las acreditaciones de las cobranzas realizadas por los bancos se acreditan a 24/48 hs. según los convenios existentes.

Los Costos producidos por la recaudación son \$ 985.847,41 correspondientes a gastos y comisiones bancarias.

La imputación de los pagos efectuados por el Banco del Chaco se realiza a partir de un soporte magnético entregado por la entidad, para el caso de la recaudación directa la registración la realiza el propio organismo. No se cuenta con un sistema que resuelva la problemática de la registración de los pagos en forma integral que evite tareas rutinarias que generan retrasos en los procesos (lectura de caracteres). Esto implica que la imputación de pagos a las cuentas corrientes se efectúa con posterioridad al proceso de recaudación.

La imputación de pagos del sistema de Control de Grandes Contribuyentes se realiza en tiempo real en función a la operatoria de dicho sistemas.

No existen controles rutinarios que garanticen la acreditación de la totalidad de las cobranzas en el padrón de pagos, ni que estas sean el reflejo de la totalidad de los pagos realizados por los bancos.

La información referente a los pagos en el padrón de contribuyentes como así también la información gerencial referida a los mismos no es confiable ni oportuna.

5. Estadísticas tributarias.

En materia de Impuestos sobre los Ingresos Brutos, el sistema no permite obtener información sobre actividades económicas para los programas de fiscalización y las decisiones de las autoridades superiores.

G. SISTEMA DE FISCALIZACION.

La D.G.R. elabora un plan anual de fiscalización orientado a los siguientes objetivos:

- Control de Cumplimiento de los Grandes Contribuyentes.
- Control de Contribuyentes por actividades específicas (desmotadores, acopiadores de algodón, entidades financieras, farmacias, etc.).
- Control permanente de cumplimiento de Agentes de Retención y Percepción en Ingresos Brutos.
- Control de salidas de mercaderías y productos en Puestos limítrofes.
- Tramitar la información recibida de la DGI según convenio de intercambio de información con dicho organismo.

La selección se realiza en función a parámetros tales como tamaño de contribuyentes, su grado de cumplimiento, actividades y localidades.

Para la fiscalización se elaboran datos de la situación general del contribuyente, referidos a deudas por contribución directa, planes de pago, 5 días, deudas en concepto de retenciones y percepciones, etc., según la información disponible con el objetivo de concentrar toda la deuda del sujeto obligado e iniciar la gestión de cobro pertinente.

La fiscalización interna tiene por objetivo efectuar la verificación del cumplimiento de los contribuyentes a través del control de padrones o información referida a los mismos existente en el organismo y continuar los trámites de los expedientes iniciados en fiscalización externa realizando las intimaciones por deudas determinadas de oficio sobre base cierta o presuntiva.

No existe información que permita direccionar la fiscalización de manera ordenada, considerando que no existe una provisión de datos sobre inconsistencias observadas en el cumplimiento del contribuyente.

No existen manuales sobre procedimientos de fiscalización. Se elaboran instructivos orientados a objetivos puntuales en función a las necesidades del momento (operativos integrales, control de cumplimientos, etc.)

Se elaboran estadísticas de los resultados obtenidos en los operativos de fiscalización, los cuales son distribuidos a las distintas direcciones operativas del organismo.

No existen mecanismos de fiscalización preventiva o permanente.

Los controles fronterizos en rutas detectan la salida de productos o mercaderías que salen de la jurisdicción realizando el control de pago del impuesto sobre los Ingresos Brutos que alcanza a los acopiadores, terceros o intermediarios y por

Servicio de Flete.

Se confeccionan actas ante irregularidades observadas en la documentación, las que dan origen a la aplicación de sanciones.

No está organizada la captación regular y sistemática de información sobre el ingreso y la salida de bienes al territorio provincial, y el control de tráfico de los que ingresan.

En materia de Ingresos Brutos existe una selección de grandes contribuyentes que opera de la siguiente manera:

Contribuyentes del Convenio Multilateral según sistema SICOM, que agrupa a los contribuyentes de Capital Federal y Contribuyentes Comunes y de Convenio con sede en la Ciudad de Resistencia, agrupados en el Sistema DGR_2000. Este último funciona como un anexo de la casa central y tiene registrados a setecientos veintitrés sujetos pasivos incluyendo las obligaciones referidas a agentes de retención y/o percepción. Las altas y bajas son administradas por el propio sistema, estado previstos mecanismos y acciones ante el incumplimiento, los que operan de manera sistemática, este sistema produce información estadística sobre rubros o actividades declaradas por los contribuyentes sometidos a su control.

Las tareas de inspección que ejecuta la Dirección General de Rentas no producen resultados satisfactorios por diferentes factores, entre los que cabe mencionar como de mayor significación el insuficiente número de inspectores, la falta de equipamiento adecuado, la excesiva carga de procesos manuales y el carácter incompleto de la información que les provee la propia Dirección para afrontar las tareas de auditoría fiscal.

No está instrumentado el intercambio sistemático de información entre la Dirección General de Rentas, la Dirección General Impositiva, las municipalidades de la provincia, la Aduana, el Registro Nacional de la Propiedad Automotor, las Direcciones de Industria, de Comercio y de Transporte de la Provincia y la Administración Nacional de Seguridad Social, entre otros organismos.

Para acceder al aprovechamiento de la información disponible en otros entes se hace necesario desafectar los agentes de la repartición de sus ocupaciones habituales y encomendarles recabar esa información en forma manual.

H. SISTEMA SANCIONATORIO. JUICIO DE APREMIO Y OTRAS MEDIDAS.

Régimen sancionatorio.

El Código Tributario de la provincia del Chaco prevé la aplicación de multas por infracción a los deberes formales, por omisión y por defraudación (artículos 31 a 34).

Las multas por infracción a los deberes formales se aplican previa intimación de regularización de la falta cometida de parte de los distintos sectores encargados del control interno o externo. Estas actuaciones se remiten al Dpto. Legal para que confeccione la resolución Interna que abre el Sumario Administrativo y la posterior aplicación de la multa.

Una vez emitida la multa su cobranza se rige por los mecanismos que

normalmente utiliza el organismo para conseguir el pago.

No existe un régimen de control y seguimiento para el cumplimiento efectivo de las multas determinadas.

Cantidad de multas aplicadas: 151

Juicio de Apremio.

Con carácter previo al juicio de apremio, el área de Recaudación y Procesamiento debe emitir una intimación por cinco (5) días. Los criterios para seleccionar los casos que serán sometidos a juicio de apremio no obedecen a programas ni planes concretos.

La decisión para efectuar el juicio es un asunto de competencia de la Dirección General y se envía el título ejecutivo a la Fiscalía de Estado que por ley tiene asignadas las funciones de representar y defender a la Provincia en juicios contencioso-administrativos, como en todos aquellos en que se controviertan sus derechos o intereses, cualquiera fuere su naturaleza, fuero o jurisdicción.

El decreto N° 1581/95 estableció que el monto mínimo sujeto a ejecución por vía de apremio es de quinientos pesos (\$ 500) de deuda total (capital más accesorios).

El monto del título ejecutivo surge de una actuación específica, sin perjuicio de que pudieran existir otras deudas exigibles.

En estos juicios intervienen los representantes legales de la Dirección General de Rentas en carácter de apoderados, patrocinados por el Fiscal de Estado.

El Dpto. Legal dependiente de la Dirección de Asuntos Técnicos cuenta con funciones referidas a la gestión judicial de créditos fiscales con el correspondiente registro y control de los mismos (Manual de misiones y funciones aprobado por decreto 1197/86)

Cantidad de juicios promovidos en el año 1997: 61

Embargo Preventivo.

La Dirección General de Rentas está facultada para solicitar embargo preventivo por la cantidad que presumiblemente adeuden los contribuyentes o responsables, y los jueces deben disponer los embargos en el término de veinticuatro horas bajo la responsabilidad del Fisco.

El embargo puede ser sustituido por garantía real o personal suficiente y caduca si dentro del término de ciento veinte días no se inicia el correspondiente juicio de apremio.

Cantidad de embargos preventivos año 1997: ninguno

Concursos y Quiebras.

La verificación de créditos en los concursos preventivos y quiebras pasa por un análisis de los distintos sectores donde el contribuyente o responsable pueda registrar deudas y luego los informes se integran en el Departamento Legal.

El posterior seguimiento de las actuaciones está a cargo de un agente

perteneciente al Departamento Legal.

Cantidad de Presentaciones en Concursos y Quiebras año 1997: 156

I. INFORMACION Y ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE:

Las actividades de comunicación de la Dirección General de Rentas con la sociedad no responden a un programa planificado ni a una política definida al respecto.

El actual gobierno provincial ha comenzado a difundir de manera moderada el sentido solidario del pago de los impuestos, que generan los fondos necesarios para financiar las obras públicas y las prestaciones sociales que se brindan a la población (salud, educación).

Actualmente el tema de la obligación ciudadana de pagar impuestos no está incorporado a los planes de estudio, pero la Dirección General solicitó al Ministerio de Educación que lo incluya en la curricula escolar.

Los costos de publicidad para el año 1997 se discriminan de la siguiente manera:

• Publicidad escrita	93.754,40
• Publicidad radial	23.056,00
• Publicidad televisiva	<u>0,00</u>
• Total	116.810,40

Fuente: Dirección de Administración

JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

Del diagnóstico de la Dirección General de Rentas surge que las principales debilidades que caracterizan a ese organismo son las siguientes:

1. La legislación impositiva, las normas legales y reglamentarias sobre procedimientos y las que rigen la organización y las actividades del organismo no están adecuadamente ordenadas, sistematizadas y actualizadas.
2. La estructura orgánica actual no satisface las necesidades del organismo ni facilita el logro de sus objetivos. Existen diferencias entre las estructuras formal y real. La distribución del personal por áreas está distorsionada.
3. En particular resulta marcada la insuficiencia de organización, de recursos humanos, de equipamiento informático y otros medios de la Asesoría Jurídica y de la oficina de gestión de cobros.
4. No resulta posible obtener sistemática y rutinariamente información suficiente, oportuna y confiable para el ejercicio de funciones directivas, de coordinación y de fiscalización. Tampoco se aprovechan adecuadamente las posibilidades de obtención de información de otros organismos provinciales o extraprovinciales.
5. No está organizada la captación regular y sistemática de información sobre transacciones interprovinciales.
6. La actividad recaudadora no está adecuadamente estructurada a partir de datos integrales que permitan programarla, ejecutarla y evaluarla

satisfactoriamente.

7. La aplicación de sanciones por incumplimientos no es regular ni sistemática. No hay mecanismos de emisión rutinaria de intimaciones ni de seguimiento integral de reclamos judiciales.
8. La infraestructura edilicia y el equipamiento físico del organismo son inadecuados, tanto en su sede central como en sus receptorías.
9. Existen deficiencias en el manejo de los archivos de la documentación por falta de actualización de normas y procedimientos y por obsolescencia del equipamiento destinado a ello.
10. El soporte informático con que se cuenta (hard y soft) no cubre todas las necesidades del Organismo ni alcanza todos los procesos relacionados con sus funciones básicas y de apoyo. Es insuficiente el aprovechamiento de los bienes informáticos con que actualmente se cuenta. No están claramente estipuladas las alternativas posibles en esta materia (centro propio, contrataciones de servicios, otras) ni delimitadas de manera verificable las responsabilidades en los casos de prestaciones a cargo de terceros.
11. El sistema de comunicaciones es inadecuado e insuficiente.
12. No está normado un régimen que garantice al Organismo la disponibilidad oportuna de recursos financieros necesarios para ejecutar sus programas de actividades.
13. La capacitación administrativa, técnica y profesional del personal no es orgánica ni permanente, y ello se traduce en muchos casos en una calificación laboral insuficiente para el desempeño de funciones por parte de los agentes del Organismo.
14. Se carece de un marco normativo orgánico e integral en materia de administración de recursos humanos, carrera administrativa, incentivos y régimen laboral adecuado a las particularidades de las funciones propias de un organismo de recaudación.
15. La política de comunicaciones de la Dirección General de Rentas con la población de contribuyentes no es eficaz.
16. El organismo no está capacitado para asimilar oportuna y adecuadamente los cambios operativos y funcionales que pueden provocar ciertas modificaciones en materia tributaria, derivadas de normas legislativas de fondo o de acuerdos fiscales entre los gobiernos provinciales y el gobierno nacional actualmente en análisis, negociación o instrumentación.

Como se expresa en la Introducción del presente capítulo, la actual conducción superior de la Dirección General de Rentas ha adoptado medidas conducentes a superar algunas de las debilidades institucionales consignadas.

Es menester complementar e integrar esas medidas en el marco de un proyecto, a efectos de lograr:

- un ordenamiento y una actualización del marco normativo;
- la reestructuración orgánica y funcional de la Dirección;
- la jerarquización y el fortalecimiento integral de la asesoría jurídica y la oficina de gestión de cobros;
- la superación de sus carencias en materia de mobiliario, rodados,

- comunicaciones y equipamiento de diferente tipo;
- mejorar las disponibilidades edilicias de la sede Central de la ciudad de Resistencia, dotándola de las instalaciones y edificio indispensables para el desempeño de los funcionarios, atención a los contribuyentes y el funcionamiento del equipamiento;
- la informatización integral e integrada de todas sus actividades y la provisión de los bienes (hard y soft) y de la especialización técnica que es menester para ello;
- la sistematización de la actividad recaudadora, el seguimiento automático de todas sus instancias (tanto administrativas como judiciales, incluidos los procesos de intimación), y la medición regular de sus resultados y desvíos;
- establecer un sistema de fiscalización preventivo, que mediante los convenios necesarios, el diseño de los procedimientos y la incorporación de la tecnología eficaz, permita contar con la información para la prevención y el control fiscal;
- estructurar programas permanentes de fiscalización a fin de que los funcionarios del área realicen una tarea eficaz;
- la capacitación sistemática, planificada y permanente del personal;
- elementos normativos y de política para una más provechosa y racional administración de personal;
- la obtención de información de la calidad y en la oportunidad requeridas para los múltiples usos a dar a la misma y para la preparación de datos estadísticos;
- la fluidez financiera para cumplir con los planes de la repartición;
- la elaboración e implementación de políticas de comunicación eficaces,
- la flexibilidad y la capacidad para afrontar procesos de cambios y crecimiento en el corto y el mediano plazo.

El PROGRAMA DE DESARROLLO PROVINCIAL brinda un marco adecuado para formular y ejecutar un proyecto ajustado a estos objetivos, que son congruentes con los de dicho Programa y con la política de fortalecimiento de las áreas claves del sector público que se han fijado a sí mismas las actuales autoridades provinciales.

IV. OBJETIVOS.

Enquadramiento del proyecto.

El proyecto está enmarcado en el Programa de Transformación del Estado que lleva adelante el gobierno provincial, una de cuyas metas es la adopción de medidas inmediatas tendientes a la corrección de los desequilibrios fiscales.

El proyecto será ejecutado con financiamiento del Programa de Desarrollo Provincial, entre cuyos propósitos figuran el aumento de la capacidad institucional del sector público para el cumplimiento de sus objetivos y el mejoramiento de la situación de la cuenta corriente del tesoro provincial.

Objetivo mediatos o últimos del proyecto:

El objetivo del proyecto es obtener los niveles óptimos de recaudación de los gravámenes de cuya administración es responsable la Dirección General de Rentas, para mejorar el financiamiento de los planes, programas, proyectos y actividades del gobierno y lograr una mayor equidad en el pago de los impuestos. Para el logro de ese objetivo es necesario aprobar modificaciones normativas, organizativas y administrativas y adoptar otras medidas para que la Dirección General de Rentas pueda superar los fenómenos de evasión, morosidad y otros que hoy perjudican el resultado de su actividad recaudadora.

Objetivos inmediatos:

En estrecha vinculación con el objetivo final están los siguientes objetivos inmediatos definidos para el proyecto:

1. Introducir las reformas necesarias a la legislación impositiva provincial.
2. Reestructurar la administración tributaria para lograr un funcionamiento eficaz y eficiente.
3. Establecer pautas orientadas a mejorar las comunicaciones de la DGR con la población de contribuyentes y a transformar la cultura tributaria de la sociedad chaqueña.

Objetivos intermedios:

1. Contar con la reforma legislativa necesaria que permita obtener:
 - 1.1 Un Código Tributario Provincial (Texto modificado y ordenado del actualmente vigente)
 - 1.2 Una Ley Tarifaria actualizada y completa.
 - 1.3 Leyes impositivas especiales y normas complementarias.
 - 1.4 Los mecanismos que hagan factible la incorporación oportuna de las reformas y adecuaciones que sean menester como consecuencia de modificaciones legislativas de fondo de naturaleza impositiva o de acuerdos referidos a cuestiones fiscales celebrados o que se celebren en el futuro con las autoridades nacionales o de otras

provincias, cuando tales medidas o acuerdos tengan incidencia en la administración tributaria provincial.

2. Aprobar e implementar una nueva estructura orgánica para la Dirección General de Rentas, el correspondiente manual de misión y funciones y la dotación de recursos humanos adecuada para cada unidad de la organización.
3. Contar con manuales de procedimientos compatibilizados con los cambios en la legislación impositiva y la nueva estructura orgánico funcional y el rediseño de los Sistemas de Información de la Dirección General de Rentas.
4. Rediseñar, optimizar e integrar los sistemas de información, mediante una red que cubra la totalidad de las áreas del Organismo, y en particular lograr que:
 - 4.1 La base de datos de los contribuyentes y responsables sea integral y esté permanentemente actualizada.
 - 4.2 Se estructure satisfactoriamente el intercambio de información de interés fiscal con organismos nacionales, provinciales y municipales.
 - 4.3 Se cuente de modo sistemático con datos que permitan programar y ejecutar eficientemente la fiscalización externa de los diferentes tributos.
 - 4.4 Se pueda efectuar un seguimiento permanente de las actividades de recaudación en cada una de sus etapas (incluido el registro en tiempo real de los pagos), evaluar resultados e identificar desvíos.
 - 4.5 Se obtengan datos sobre comercio interprovincial, con fines impositivos y para otras aplicaciones.
 - 4.6 Se efectúe el correcto seguimiento de expedientes administrativos y se asegure la comunicación y procesamiento de la información referida a materia legislativa, doctrinaria y de jurisprudencia.
5. Organizar la actividad recaudadora en sus diferentes etapas para hacerla más eficiente, y en particular:
 - 5.1 Implementar programas de liquidación e intimación que contemplen todas las etapas de las deudas determinadas.
 - 5.2 Implementar un sistema de seguimiento, integración y control de la totalidad de los expedientes y actuaciones.
 - 5.3 Adoptar dispositivos que aseguren la aplicación estricta y oportuna de los mecanismos sancionatorios que prevé el marco legal aplicable al respecto.
6. Contar con un sistema de fiscalización y control eficaz y eficiente.
7. Ampliar y mejorar la infraestructura edilicia de la Dirección General de Rentas acorde a las necesidades reales del organismo.
8. Dotar a la Dirección General de Rentas de mobiliario, medios de transporte y equipamiento físico funcionalmente adecuado para el cumplimiento de sus funciones.
9. Contar con los archivos de documentación, con tecnologías actuales y mecanismos apropiados de acceso, seguridad y resguardo.
10. Incorporar los bienes informáticos (hard y soft) necesarios para un funcionamiento satisfactorio de los sistemas de información, contemplando los requerimientos derivados de la situación actual y los previsibles en función de su evolución futura.
11. Asegurar al organismo la disponibilidad oportuna de recursos financieros

mediante procedimientos compatibles con las pautas de administración financiera del tesoro provincial.

12. Mejorar significativamente el nivel de capacitación del personal mediante programas permanentes y adoptar medidas tendientes a un mejor aprovechamiento de los recursos humanos del organismo.
13. Diseñar e implementar un sistema de comunicación interna (telefonos, fax, etc) eficaz.
14. Mejorar las comunicaciones con la población y transformar la cultura tributaria.
 - 14.1. Campaña masiva de comunicación social.
 - 14.2. Sistemas de premios e Incentivo y sanción social o moral según las conductas fiscal de los contribuyentes.
 - 14.3. Incorporación de temas impositivos en los planes de estudio como parte de la cultura general.

V. METAS.

Consideraciones preliminares.

Teniendo en cuenta los objetivos del proyecto (capítulo IV), los resultados esperados (o metas) se desarrollan en este capítulo, y para la consecución de los mismos serán menester las actividades que se especifican más adelante (capítulo VI).

Cuando los resultados están expresados en términos de crecimiento de los niveles de recaudación, la base de cálculo para cuantificar ese crecimiento estará dada por la recaudación real del año 1997 (año base).

Los parámetros de medición del crecimiento de la recaudación deben ser homogéneos. Para ello las cifras a comparar, tanto de base como de metas, deberán ser depuradas de efectos excepcionales o no provocados por el proyecto (por ejemplo: cambios de alícuotas, de bases imponibles o de normas sobre exenciones o desgravaciones; impacto recaudatorio de moratorias y facilidades de pago; efecto de cambios verificables en la actividad económica o las situaciones que configuran la base de imposición), de manera tal que la comparación no resulte distorsionada por circunstancias atípicas ni por factores ajenos al proyecto. En este capítulo se denominan **metas operativas** las que guardan relación con los **objetivos intermedios** del proyecto, y **metas finales** son los resultados finales que ha de producir el proyecto.

Metas operativas.

Los indicadores seleccionados para medir los resultados de cada objetivo intermedio permitirán monitorear los avances que tengan lugar durante la ejecución del proyecto.

Se describen a continuación las metas operativas asociadas con cada objetivo intermedio (que se transcriben en versión abreviada) y el plazo en que se prevé el logro de cada una de ellas.

Los plazos estipulados en todos los casos se deben computar desde la fecha de iniciación de actividades de la firma consultora que se contrate para que suministre la asistencia técnica requerida para ejecutar este proyecto.

El tiempo estimado de duración de las actividades que deben realizar:

- 1) La Dirección General de Rentas (actos licitatorios y contratos, previos, simultáneos o posteriores a la celebración y la ejecución del contrato de la firma consultora),
 - 2) La firma consultora que se contrate (asistencia técnica), y
 - 3) Las autoridades provinciales (aprobación de normas)
- aparece especificado en el cronograma de actividades, Anexo a este documento

Con relación al objetivo intermedio 1. (**Contar con la reforma legislativa que permita obtener ...**):

Resultado 1: Contar con un Código Tributario Provincial actualizado (texto modificado y ordenado del actualmente vigente, o nuevo Código con disposiciones de carácter permanente sobre los órganos de la administración tributaria, sobre procedimientos y otras de carácter general, y normas de fondo específicas para cada tributo)

Resultado 2: Contar con una Ley Tarifaria actualizada y completa (con disposiciones referidas a alícuotas y tarifas, y otras de similar naturaleza, susceptibles de eventuales modificaciones o actualizaciones periódicas).

Resultado 3: Contar con las Leyes impositivas especiales que sean menester, y con las normas complementarias o interpretativas de carácter general del Código Tributario, de la Ley Tarifaria y de la legislación impositiva en general (decretos, resoluciones de la DGR y otros instrumentos).

Resultado 4: Contar con datos y capacidad tecnológica para procesarlos a efectos de elaborar modelos, proyecciones o simulaciones de diferentes alternativas de cambios en la legislación impositiva o en la administración tributaria, para predeterminar el impacto recaudatorio de tales alternativas y las adaptaciones que requerirán en la actividad recaudadora de la DGR.

Resultado 5: Prever que los sistemas de información y las diferentes bases de datos del organismo permitan operar eficaz e inmediatamente los cambios en la legislación impositiva o en la administración tributaria que dispongan las autoridades.

Plazo: Siete (7) meses.

Con relación al objetivo intermedio 2. (**Aprobar e implementar una nueva estructura orgánica para la Dirección General de Rentas, el Manual de misión y funciones y la dotación de recursos humanos adecuada**):

Resultado 1: Disponer la organización de la DGR con ajuste a un modelo orgánico funcional racional y eficiente con el máximo nivel de desagregación de tareas (organigrama, en versiones sintética y analíticas por sectores).

Resultado 2: Contar con un Manual de misión y funciones (o documento equivalente) de la DGR compatible con el organigrama.

Resultado 3: Contar especificaciones sobre dotación de personal óptima para cada área (cantidades y perfiles requeridos), desarrolladas comparativamente con la dotación real existente y con un programa de medidas a instrumentar (capacitación, resignación de funciones, otras) para superar las diferencias o insuficiencias existentes.

Plazo: Siete (7) meses.

Con relación al objetivo intermedio 3. (**Contar con Manuales de procedimientos compatibilizados con los cambios en la legislación impositiva y la nueva estructura orgánico funcional y el rediseño de los Sistemas de Información**):

Resultado 1: Contar con normas y diseños referidos a circuitos, procesos, cursogramas, formularios, hojas de trabajo y documentos análogos, para todas las actividades que debe realizar la DGR, con los pertinentes gráficos y textos explicativos y descriptivos. Tales normas deben estar compatibilizadas con los

cambios en la legislación impositiva y con la nueva estructura orgánico funcional de la DGR.

Plazo: Nueve (9) meses.

Con relación al objetivo intermedio 4. (**Rediseñar, optimizar e integrar los sistemas de información**):

Resultado 1: Contar con un sistema de información que integre los subsistemas existentes (Imputaciones, Grandes Contribuyentes, SICOM, OVyC, Inmobiliario, con sus pertinentes modificaciones o adecuaciones) y a desarrollar (cuentas corrientes integradas, Receptorías, intimaciones, gestiones judiciales, registro automático de pagos, estadísticas, y otras correspondientes a los subsistemas que se especifican más adelante para este objetivo). El sistema debe permitir obtener información con diferentes combinaciones y niveles de agregación, para aplicaciones relacionadas con la recaudación o para uso estadístico, contable ú otros.

Resultado 2: Contar con un subsistema de cuenta corriente integral de contribuyentes y responsables que consolide los débitos y créditos de los distintos impuestos, conceptos y períodos.

Resultado 3: Contar con un subsistema de control de obligaciones fiscales que determine contribuyentes a intimar, genere las intimaciones, multas y boletas de deuda en caso de corresponder, registre las determinaciones de oficio efectuadas por el organismo, y efectúe el seguimiento posterior de las actuaciones administrativas.

Resultado 4: Contar con un subsistema de recaudación general que provea la información necesaria para la gestión y el control de la recaudación, las cuentas bancarias y la imputación de la misma por impuesto, concepto y período, mediante el registro automático (on line) de las recaudaciones que se efectúen a través del Nuevo Banco del Chaco SA, para uso de las oficinas centrales de la DGR y de sus receptorías. Dicho módulo podrá surgir de una adecuación del sistema de imputaciones ú otro a desarrollar.

Resultado 5: Disponer de un subsistema de información gerencial que genere los informes necesarios para la toma de decisiones de la alta dirección.

Resultado 6: Contar con un subsistema de juicios de apremio que permita una adecuada administración y control de los procedimientos judiciales, la ejecución de las actuaciones en gestión judicial y el seguimiento de los concursos y quiebras.

Resultado 7: Disponer de un subsistema de liquidación del impuesto inmobiliario integrado al Sistema de Información Territorial de la Dirección de Catastro para la utilización de información catastral, dominial y valuatoria de los predios gravados.

Resultado 8: Disponer de una base de datos con información sobre entradas y salidas de mercaderías y bienes de la provincia.

Resultado 9: Contar con un subsistema de agentes de retención y percepción que permita el control de cumplimiento de las obligaciones a cargo de dichos responsables y obtener el cruce de información necesario con los sujetos retenidos.

Resultado 10: Contar con un sistema que permita obtener, actualizar y almacenar información de interés fiscal proporcionada por organismos nacionales,

provinciales y municipales.

Resultado 11: Contar con sistemas que permitan obtener, actualizar y almacenar información referida a Seguimiento de Expedientes y Actuaciones administrativas, Biblioteca Técnica y Legal y Control de Gestión Administrativa de interés para los distintos sectores del organismo.

Plazo: Veinticuatro (24) meses

Con relación al objetivo intermedio 5. **(Organizar la actividad recaudadora en sus diferentes etapas para hacerla más eficiente):**

Resultado 1: Contar con Padrones actualizados de los distintos impuestos y una categorización de los contribuyentes a los efectos de la adopción de medidas inmediatas diferenciadas.

Resultado 2: Disponer de técnicas de gestión administrativa y judicial de créditos fiscales para cada categoría de contribuyentes.

Resultado 3: Sistematizar la información de los contribuyentes existente en la DGR para su aprovechamiento integral, y disponer de una metodología para la actualización permanente de los datos identificatorios y de las novedades.

Resultado 4: Contar con metodologías informatizadas de control de presentación formal y de pagos. Control de seguimiento de legajos, expedientes y actuaciones, y para la emisión de intimaciones sistemáticas que aseguren la aplicación de las pertinentes medidas sancionatorias según el marco legal en vigencia.

Resultado 5: Contar con un programa de liquidaciones e intimaciones que contemple todas las etapas de las deudas determinadas y su integración.

Resultado 6: Disponer de indicadores estadísticos que permitan a la dirección superior del organismo evaluar los resultados y la eficacia de la actividad recaudadora, y de un soft que permita la obtención regular o periódica de tales indicadores.

Plazo: Dieciseis (16) meses.

Con relación al objetivo intermedio 6. **(Contar con un sistema de fiscalización eficaz y eficiente).**

Resultado 1: Contar con un sistema que permita detectar atrasos o incumplimientos.

Resultado 2: Contar con un Manual de Fiscalización y los instructivos de trabajo respectivos para la aplicación sistemática del mismo por parte del personal del área de fiscalización e inspecciones de la DGR. Capacitar al personal en el uso correcto de esta herramienta.

Resultado 3: Contar con un programa de fiscalización preventiva o permanente que asegure el control integral o parcial de los contribuyentes del Impuesto sobre los ingresos brutos y otros gravámenes.

Resultado 4: Contar con procedimientos y rutinas de control de consistencia de los datos declarados por los contribuyentes del impuesto sobre los ingresos brutos y otros tributos que se establezcan sobre base declarativa.

Plazo: Diecisiete (17) meses.

Con relación al objetivo intermedio 7. (**Ampliar y mejorar la infraestructura edilicia de la Dirección General de Rentas acorde a las necesidades reales del organismo**).

Resultado 1: Contar con una estructura edilicia acorde con las necesidades reales del organismo.

Resultado 2: Disponer de la funcionalidad necesaria para el desarrollo de las tareas internas y de atención al público.

Plazo: Dieciocho (18) meses

El Gobierno de la Provincia del Chaco encarará con recursos propios la ejecución de las obras necesarias a fin de dotar a la Dirección General de Rentas de la estructura edilicia necesaria dentro de los plazos previstos en este objetivo.

Con relación al objetivo intermedio 8. (**Dotar a la Dirección General de Rentas de mobiliario, medios de transporte y equipamiento físico adecuados**):

Resultado 1: Contar con mobiliario funcionalmente adecuado para que el personal de la Dirección General de Rentas pueda desempeñar sus tareas y para brindar una correcta atención al público. El mobiliario deberá ser compatible con la estructura edilicia del organismo.

Plazo: Dieciocho (18) meses.

Resultado 2: Contar con un parque automotor adecuado a las necesidades del organismo.

Plazo: Nueve (9) meses.

Con relación al objetivo intermedio 9. (**Contar con los archivos de documentación**):

Resultado 1: Disponer de equipamiento específico para la guarda ordenada de documentación física, con tecnología y mecanismos que faciliten su manejo y aseguren su inviolabilidad.

Resultado 2: Contar con equipamiento específico para almacenar selectiva o integralmente en archivos electrónicos o similares los documentos del archivo físico, con mecanismos que aseguren su inviolabilidad y permitan niveles diferenciados de acceso.

Resultado 3: Contar con manuales e instructivos para la organización y el manejo de los archivos físicos y electrónicos.

Resultado 4: Contar con personal capacitado en la organización y el manejo de los archivos físicos y electrónicos.

Plazo: Dieciocho (18) meses.

Con relación al objetivo intermedio 10. (**Incorporar los bienes informáticos**

[hard y soft] necesarios para un funcionamiento satisfactorio de los sistemas de información):

Resultado 1: Contar con el hardware y el software de base y los sistemas de comunicación de datos adecuados para la implementación de los sistemas de información existentes (con sus pertinentes adecuaciones o modificaciones) y a desarrollar.

Resultado 2: Contar con personal capacitado para atender el mantenimiento y el crecimiento de los sistemas y para el manejo de los respectivos software.

Plazo: Doce (12) meses.

Con relación al objetivo intermedio 11. **(Asegurar al organismo la disponibilidad oportuna de los recursos financieros):**

Resultado 1: Contar con una norma legal que asegure el suministro de fondos a la DGR en cantidad y oportunidad compatibles con sus programas de actividades, a los efectos de satisfacer las necesidades de pago de haberes al personal (ordinarios y extraordinarios), viáticos, pasajes y otros gastos por comisiones de servicios, movilidad y mantenimiento del parque automotor, publicidad y pagos a proveedores de bienes y servicios en general. El esquema de suministro de fondos debe ser compatible con las pautas de administración financiera del tesoro provincial, y ajustarse a una programación temporalmente anticipada y de cumplimiento automático.

Plazo: Siete (7) meses.

Con relación al objetivo intermedio 12. **(Mejorar significativamente el nivel de capacitación del personal):**

Resultado 1: Implementar cursos de capacitación básica inicial para el personal del organismo cuando ello resulte menester en función de la información sobre los perfiles requeridos y la formación actual de cada agente (ver resultado 3 definido para el objetivo intermedio 2).

Resultado 2: Contar con un programa de capacitación permanente del personal y con una oficina responsable de su ejecución. El programa deberá prever la adquisición por todo el personal del organismo de habilidades para el manejo de herramientas informáticas básicas para procesar textos y planillas de cálculo, además de las especiales o particulares aplicadas a sus actividades específicas.

Resultado 3: Contar con una norma legal regulatoria de la carrera administrativa del personal, del régimen de remuneraciones, de los estímulos por productividad, rendimiento o capacitación, del régimen disciplinario y en general de todos los asuntos referidos a la relación laboral del personal con el Organismo, contemplando las particularidades que le son propias en razón de las actividades que debe cumplir.

Plazo: Veinticuatro (24) meses.

Con relación al objetivo intermedio 13. **(Implementar un sistema de comunicación interna - telefonos, fax, etc.- eficaz):**

Resultado 1: Contar con equipamiento que permita y facilite las comunicaciones internas del personal de la DGR; las comunicaciones de las oficinas centrales de la DGR con sus oficinas, delegaciones y receptorías ubicadas en otros edificios o localidades; las comunicaciones de y con personas no pertenecientes al organismo (contribuyentes, responsables, público en general, otras dependencias gubernamentales). El sistema deberá prever conexiones con la red informática de la DGR (para modulación de mensajes y correo electrónico), equipos de fax, grabación de respuestas y consultas, rutinas de suministro de información estándar y dispositivos que permitan el registro, la medición y el control de las comunicaciones.

Resultado 2: Contar con personal especializado en el manejo del equipamiento de comunicaciones del organismo y con instructivos y especificaciones sobre el modo de uso del mismo, tanto por el personal de la DGR como por terceros.

Plazo: Diez (10) meses.

Con relación al objetivo intermedio 14. (**Mejorar las comunicaciones con la población y transformar la cultura tributaria**):

Resultado 1: Disponer de un programa de comunicaciones con los contribuyentes y con la población en general, basado en la importancia de una conducta de cumplimiento de las obligaciones fiscales y en los beneficios derivados de ello, y que además incluya información específica sobre calendarios de vencimientos, requisitos a cumplir y datos similares.

Resultado 2: Contar con una propuesta de estímulos o premios para los contribuyentes que cumplan regularmente con sus obligaciones y para ciudadanos cuyos actos impidan o dificulten la evasión.

Plazo: Quince (15) meses.

Metas finales.

Los indicadores seleccionados permitirán medir los resultados finales del proyecto. Las metas definidas están relacionadas con el objetivo inmediato del proyecto, concebido como incremento de los niveles de recaudación de los gravámenes provinciales que administra la Dirección General de Rentas.

Los parámetros de medición determinados son los siguientes (partiendo del año base), y los plazos se deben computar a partir del año 1 posterior a la ejecución del proyecto.

Los porcentajes de incremento en todos los casos se determinan con relación a la recaudación computable en el año base.

Incrementar la cobranza del impuesto inmobiliario rural.

Año 1: incremento del cinco por ciento (12%).

Año 2: incremento del diez por ciento (24%).

Año 3 y siguientes: incremento del treinta y cinco por ciento (35%).

Incrementar la recaudación del impuesto sobre los ingresos brutos y de su adicional.

Año 1: incremento del diez por ciento (10%).

Año 2: incremento del trece por ciento (13%).
Año 3 y siguientes: incremento del quince por ciento (15%).
Incrementar la recaudación del fondo para salud pública.
Año 1: incremento del cinco por ciento (05%).
Años 2: incremento del ocho por ciento (08%).
Años 3 y siguientes: incremento del diez por ciento (10%).
Incrementar la recaudación del impuesto de sellos.
Año 1: incremento del cinco por ciento (05%).
Año 2: incremento del ocho por ciento (08%).
Año 3 y siguientes: incremento del diez por ciento (10%).
Incrementar la recaudación de otros gravámenes y accesorios.
Año 1: incremento del diez por ciento (10%).
Año 2: incremento del trece por ciento (13%).
Año 3 y siguientes: incremento del quince por ciento (15%).

VI. ACTIVIDADES.

Consideraciones preliminares.

Para implementar el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Dirección General de Rentas de la provincia del Chaco se contratará una firma consultora para que suministre asistencia técnica.

En este capítulo se consignan las actividades que deberá realizar la firma consultora que se contrate.

Los términos de referencia agregados a la documentación de concurso de la firma consultora podrán modificar parcialmente o ampliar las especificaciones que figuran en este capítulo con relación a las actividades de la firma consultora a contratar.

Tales actividades se desarrollan seguidamente, ordenadas del mismo modo que los resultados consignados en el capítulo anterior. Ese orden de figuración no indica necesariamente prioridades o secuencia cronológica.

Con base en los productos suministrados por la firma consultora, la Dirección General de Rentas dictará los instrumentos normativos que resulten menester, si para ello cuenta con atribuciones legales suficiente, o gestionará el dictado o la sanción de las medidas legislativas o de gobierno que en cada caso correspondan.

En caso de la no-sanción de las normas legales propuestas en un plazo de doce meses contados desde el inicio de las actividades, deberá preverse una solución alternativa en función de la situación legal vigente.

Asimismo se deberá capacitar al personal afectado en cada una de las áreas relacionadas con las actividades a desarrollar y los productos obtenidos de las mismas.

La actividad referida a ampliación y mejoramiento de la infraestructura edilicia planteada en el capítulo anterior será ejecutada por la Provincia, dentro de los plazos previstos y con recursos propios, por lo que la misma no se describe en este capítulo.

Actividades.

1. Reformas normativas.

1.1. Aspectos generales de las actividades a realizar.

- a) Deberán identificarse las necesidades de modificaciones normativas (leyes, decretos, resoluciones de distinta naturaleza) para hacer factible la implementación del proyecto, teniendo en cuenta la legislación y la experiencia comparadas de otras provincias y del gobierno nacional, y exponiendo los parámetros de beneficio para la administración tributaria del Chaco derivados de tales modificaciones. En todos los casos en que ello resulte pertinente, las propuestas de reformas normativas deberán complementarse con propuestas de reestructuración de los procedimientos e instructivos de trabajo.
- b) Se deberá contemplar especialmente la necesidad de contar con una legislación y una reglamentación que priorice los aspectos preventivos de la

actividad recaudadora, y que permita a la Dirección General de Rentas un fuerte accionar en materia de control y eficacia en materia de sanciones por incumplimientos.

- c) Deben detectarse en la legislación vigente todas las disposiciones que resulten controvertidas o impliquen imprevisiones, incongruencias o dificultades en el encuadramiento de los contribuyentes o que en el pasado hayan sido causa de litigios con fallos adversos en cualquier instancia.
- d) El proyecto de Código Tributario a proponer (como modificación del vigente, o como reemplazo del mismo) deberá incluir todas las materias contenidas (Normas generales: Procedimiento, sujetos pasivos, sanciones etc. Y normas particulares por impuestos) en el Código Tributario vigente en la provincia del Chaco y en las leyes modificatorias, ampliatorias o complementarias del mismo, de manera tal que toda la legislación de fondo en materia impositiva esté unificada en un único cuerpo legal.
- e) El proyecto de Ley Tarifaria deberá contemplar mecanismos de delegación para las actualizaciones tarifarias anuales basadas en costos o en parámetros susceptibles de cuantificación sin necesidad de autorización parlamentaria.

1.2. Aspectos referidos a determinados gravámenes.

Impuesto inmobiliario.

Proponer las modificaciones que permitan ajustar los aspectos referidos a la determinación de la base imponible, organismos técnicos intervinientes en la valuación fiscal de los inmuebles rurales u orientadores de criterios valorativos que tengan influencia en la conformación y en la identificación de los datos del contribuyente, domicilio y novedades (mediante el uso de datos del Sistema de Información Territorial que opera la Dirección de Catastro), como así también los cuadros tarifarios vigentes y otras disposiciones en materia de exenciones, desgravaciones o diferimientos por causas extraordinarias.

Impuesto sobre los ingresos brutos.

Para el impuesto sobre los ingresos brutos se deberá proponer:

- a) Identificación de las actividades económicas de la provincia, definición de las mismas y su tratamiento impositivo.
- b) Modalidad de cuantificación o valorización de las variables económicas (base imponible).
- c) Tratamiento tarifario adecuado que simplifique la aplicación e interpretación de las alícuotas del gravamen.
- d) Una redefinición de las disposiciones vigentes en materia de desgravaciones, deducciones especiales y exenciones, para suprimir las que no resulten justificadas teniendo en cuenta la legislación comparada y la realidad de las actividades económicas de la Provincia, y con el propósito de lograr la mayor amplitud en la base imponible del gravamen.
- e) Un régimen de Agentes de Retención, Percepción e Información dentro de las disposiciones del tributo, que contemple la situación vigente y la legislación comparada.

Impuesto de Sellos.

Para el impuesto de sellos se requiere propiciar un mejoramiento en la normativa que permita incorporar criterios del organismo (doctrina, jurisprudencia y dictámenes) como así también individualizar actos u operaciones instrumentadas que no se hallen reflejadas en la legislación vigente, con su respectivo tratamiento impositivo y adecuar el régimen de agentes de recaudación (percepción y retención)

Tasas retributivas de servicios.

Para las tasas retributivas de servicios el trabajo a realizar comprenderá:

- a) La identificación a través de un relevamiento integral de todos los servicios que presta la administración provincial (administración central y organismos descentralizados) susceptibles de ser tarifados o arancelados;
- b) Determinación de los costos operativos de tales servicios, como base para la determinación de las correspondientes tasas o tarifas;
- c) Propuesta de mecanismos centralizados de recaudación de tales tasas o tarifas por la Dirección General de Rentas, y mecanismos automáticos de transferencia de los fondos así recaudados a los entes generadores en los casos en que así corresponda según las normas vigentes en materia de administración financiera.

Fondo para salud pública.

Para este gravamen se deberá proponer una revisión de las disposiciones vigentes en materia de exenciones objetivas y subjetivas.

1.3. Cambios previsibles en la administración tributaria.

- a) Deberá determinar el grado de cumplimiento en la provincia del Chaco de los compromisos estipulados en el Pacto Federal para el Empleo, la Producción y el Crecimientos y en otros acuerdos o convenios celebrados o en negociación entre los gobiernos nacional y provincial relacionados con la administración tributaria, con medición de su incidencia en los recursos tributarios de jurisdicción provincial.
- b) Para los compromisos del referido Pacto que aún no hayan sido implementados en la provincia del Chaco, la firma consultora deberá confeccionar proyectos de los actos de gobierno o administrativos necesarios para darles cumplimiento (leyes, decretos, cambios orgánicos, funcionales o de procedimientos, otros), con determinación del impacto que los mismos tendrán en las recaudaciones provinciales.
- c) Deberá diseñar e implementar un sistema que permita efectuar estimaciones sobre la incidencia en las recaudaciones provinciales de diferentes alternativas de modificación de la legislación impositiva provincial, las que serán suministradas por la Dirección General de Rentas o determinadas en forma conjunta entre ese organismo y la firma consultora.
- d) Los informes de la firma consultora deberán contener especificaciones sobre las restricciones de los sistemas de información con que cuenta la DGR (actuales y posteriores a la ejecución de este proyecto) para absorber las

modificaciones derivadas del Pacto Federal para el Empleo, la Producción y el Crecimiento, y propuestas para superar esas restricciones.

- e) En general los sistemas y procesos que proponga o desarrolle la firma consultora en cumplimiento de otras actividades consignadas en este capítulo (y en particular la identificada con el numeral 4) deben ser abiertos y flexibles, para posibilitar su adaptación a modificaciones en los tributos que administra la DGR (sea por incorporación de nuevos, sustitución de los actuales o cambios en sus características).

2. Reformas a la organización de la Dirección General de Rentas.

- a) Deberá analizar las normas legales, reglamentarias y administrativas vigentes referidas a la estructura organizativa de la Dirección General de Rentas, relevar integralmente la situación real existente en materia de organización y determinar las diferencias que existen entre la organización formal y la organización real.
- b) Deberá definir el modelo adecuado de organización formal (organigrama) con el máximo nivel de desagregación, con base en el cumplimiento de los objetivos del organismo, la máxima descentralización operativa posible y el mejor aprovechamiento de la tecnología a incorporar.
- c) El modelo de organización deberá prever la incorporación o el fortalecimiento de las áreas de Asesoría Legal, Gestiones de Cobro, Organización y Método (particularmente para la permanente actualización de procedimientos) y Capacitación del personal.
- d) Deberá confeccionar un Manual de misión y funciones y las normas internas complementarias, con base en el organigrama propuesto.
- e) Deberá definir la dotación humana (mínima y óptima) para cada unidad de la organización, con especificación de perfiles requeridos para el desempeño de cada función. Deberá relevar las capacidades técnicas de los integrantes de cada unidad de la organización. Deberá proponer los programas de capacitación y de reasignación de personal necesarios para que cada unidad cuente con la dotación humana mínima con su pertinente perfil.
- f) Deberá proyectar las normas e instrucciones a dictar para la aprobación de las propuestas e implementación.
- g) La puesta en marcha de las reformas deberá ser progresiva y contar con la participación de los niveles medios y superiores de conducción de la DGR para el dictado de las normas internas necesarias.
- h) Analizar la legislación vigente en la provincia del Chaco en materia de carrera administrativa y régimen de remuneraciones (básicas, adicionales y especiales) para el personal de la DGR.
- i) Elaborar un proyecto de norma legal especial para el personal de la DGR referido a ingresos, promociones, remuneraciones, capacitación, estímulos, régimen disciplinario y otras regulatorias de la situación laboral de dicho personal.

3. Reformas a los procedimientos.

- a) Deberá practicar un relevamiento integral de los procedimientos administrativos actuales y su vinculación con las demás reparticiones y entidades del sector público provincial.
- b) Deberá presentar una propuesta de procedimientos a implantar en sustitución de los actuales (o mediante modificación de los mismos) sobre la base de los cambios normativos, la nueva estructura orgánico funcional, la modernización tecnológica y la refuncionalización de los archivos de documentación que proponga la firma consultora.
- c) En particular deberá preverse la interrelación de la Dirección General de Rentas con los órganos de la administración financiera del sector público provincial, para todas las cuestiones relacionadas con la transferencia al tesoro de las recaudaciones, la provisión de fondos al organismo, las registraciones contables analíticas y agregadas y las correspondientes registraciones y rendiciones.
- d) Estas actividades suponen la necesidad de contar con manuales de procedimientos, circuitos, formularios, instructivos y un sistema de asignación de responsabilidades personales por el desempeño de las funciones, con base en un esquema de centralización normativa y descentralización informativa, y mediante modalidades que contemplen la adecuada y oportuna información a los contribuyentes y responsables.
- e) Se deberá capacitar al personal del área asignada para el análisis permanente y la actualización periódica de los procedimientos, circuitos y formularios y de las normas de trabajo de uso interno, para suministrar la pertinente capacitación al resto del personal del organismo y para programar y ejecutar las acciones de divulgación necesarias.

4. Optimización de los sistemas de información.

- a) Deberá practicar un relevamiento de los Sistemas Informáticos existentes (Imputaciones, Grandes Contribuyentes, SICOM, O.V. y C., Inmobiliario, Agentes de Retención y Percepción, Ingresos Brutos, Planes de Facilidades de Pago, Moratorias, etc.) a efectos de determinar la posibilidad de adecuación de alguno de ellos, en función a las necesidades que surjan en el desarrollo de los sistemas.
- b) Desarrollar un sistema de cuentas corrientes integral de contribuyentes y responsables, el que tendrá como función mantener el registro histórico de los créditos, débitos y ajustes de la cuenta corriente, antecedentes sobre el cumplimiento tributario, saldo automático para cada sujeto, impuesto y periodo, el estado de cuenta mensual y anual por impuesto, consulta de declaraciones mensuales, pagos de cuotas de planes de facilidades y compensaciones de créditos/débitos, de modo que asegure la gestión de generación y seguimiento en las etapas de intimaciones, liquidaciones de deudas, determinaciones de oficio y gestión de cobros administrativa o judicial hasta su cancelación, incluyendo las particularidades de los concursos y quiebras y el reclamo de crédito fiscal en los remates de inmuebles.
- c) Desarrollar un sistema de imputaciones y su integración al sistema de cuentas

corrientes, que mejore el actual sistema administrativo y de imputación para la recuperación de la información proveniente del circuito bancario y extrabancario, de modo que se contemple a la totalidad de los medios de pagos de cualquier gravamen administrado por la DGR y que pueda ser imputado en cada concepto a los responsables que lo efectuaron (tributo de que se trate desagregando concepto de tributo, recargo, actualización, intereses, multas, etc.). Esta actividad deberá ser abarcativa de la imputación a otros conceptos, como bonificaciones especiales, descuentos, retenciones, percepciones o pagos a cuentas realizados por los contribuyentes y/o responsables. Todos estos conceptos deben permitir la cancelación de los débitos, cualquiera sea el origen de los mismos, que se generen en las respectivas cuentas corrientes. Deberá proponerse la captura de datos sobre pagos on-line.

- d) Proponer los procesos de control de la recaudación, su evolución, su contabilización y su integración al sistema de administración financiera de la provincia, y de gestión bancaria tales como:
 - 1) Conciliación bancaria con las cuentas de recaudación del organismo.
 - 2) Detalle de la recaudación que refleje las afectaciones específicas que se deducen en cada caso para establecer los netos rendidos, comisiones y gastos deducidos, sanciones por depósitos y rendiciones tardías y de error de transcripción por parte de los bancos y control de ajustes por errores cometidos por los bancos en la rendición y acreditación de fondos.
- e) Desarrollar e implementar un sistema de estadísticas tributarias con la finalidad de:
 - 1) Efectuar control de gestión de manera de posibilitar el ejercicio de las funciones directivas de supervisión, coordinación y control y una rápida decisión sobre medidas correctivas.
 - 2) Fijar políticas y planes tributarios que permitan realizar el seguimiento, evaluación y toma de decisiones.
- f) Desarrollar e implementar un sistema de administración de cuentas en gestión judicial, orientado al seguimiento y control de las siguientes acciones legales:
 - 1) Medidas cautelares (embargo preventivo)
 - 2) Juicios de apremio.
 - 3) Verificaciones en concursos y quiebras.
 - 4) Comparendos en caso de subasta.
 - 5) Selección y asignación de cuentas para gestionar su cobro judicial.
 - 6) Verificación del cumplimiento de los plazos procesales en las acciones judiciales.
 - 7) Eficacia y pertinencia de la labor de los Procuradores Fiscales y/o profesionales afectados.
 - 8) Compilación de jurisprudencia y doctrina específica en la materia.
- g) Desarrollar un Sistema de Liquidación del Impuesto Inmobiliario o adecuar el existente, desde la generación de los formularios, forma de emisión, distribución de los mismos, captura automática de información, considerando la intervención que tienen otros organismos tales como la Dirección de Catastro, el Registro de la Propiedad Inmueble, el Instituto de Colonización u otros,

deberá establecerse la competencia y responsabilidad por organismo, referidos a los datos de titularidad, domicilio tributario (real, fiscal, postal), manejo de la cuenta corriente, regimen de exención, cobro y valuación fiscal del inmueble (base imponible).

- h) Desarrollar en todos sus aspectos legales, técnicos y operativos el funcionamiento de un sistema de información sobre entradas y salidas de mercaderías y bienes de la provincia, previendo mecanismos de percepción de pagos a cuenta del tributo, de manera de anticipar una parte o todo el cobro del mismo, permitiendo el control correspondiente a las empresas de cargas y pasajeros y de otro tipo de controles de interés provincial.
- i) Desarrollar un sistema de agentes de retención y percepción que contenga además el software para la generación de la declaración jurada de los agentes de retención / percepción y emisión del comprobante correspondiente a entregar al sujeto retenido/percibido, previendo el control de los agentes de recaudación e información integrado al sistema de cuenta corriente.
- j) Desarrollar un sistema de generación y emisión para el impuesto a los Ingresos Brutos y Fondo de Salud Pública a partir de la definición de un nuevo diseño de la declaración Jurada para contribuyentes comunes, sobre la base de una confección manual por parte de los pequeños contribuyentes y mediante software con generación en soporte magnético para el resto de los contribuyentes, de manera que se puedan obtener datos de base imponible por actividad. Así mismo el sistema deberá permitir (para el caso de los grandes contribuyentes) la unificación de las declaraciones juradas mensuales en información anual que permita cuantificar los datos relacionados con devengados por actividad, percepciones, retenciones y pagos a cuentas, exenciones, bonificaciones o descuentos.
- k) Desarrollar para el Impuesto de Sellos y Tasas Retributivas de Servicios una operatoria adecuada de liquidación, seguimiento y control a través de tecnología informática. En materia de valores fiscales deberá preverse un sistema de auditoria que asegure la eficacia y agilidad en la rendición.
- l) Desarrollar un sistema de administración de facilidades de pagos, integrado a la cuenta corriente, suficientemente flexible, de modo que cierre con la etapa de cobro judicial y pueda cumplimentarse en cualquiera de sus tramos: voluntario, extrajudicial o judicial.
- m) Desarrollar un sistema que permita la interrelación de los sistemas definidos, utilizando la Clave Unica de Identificación Tributaria (CUIT) para identificar a los Contribuyentes y/o Responsables, de conformidad al ultimo reempadronamiento y régimen de inscripción establecido por la DGR, el Numero de Convenio Multilateral y definiendo un sistema que permita identificar a quienes no posean tales datos. Este elemento servirá a su vez para interrelacionar la base de datos con otras que posean otros organismos Nacionales, Provinciales y Municipales.
- n) Desarrollar un sistema de Mesa de Entradas y Salidas que permita el seguimiento de expedientes y documentación interna que manejan las distintas áreas del organismo.
- o) Desarrollar un sistema de Biblioteca Técnica Legal que permita la administración y utilización de documentación referida a materia legislativa,

doctrinaria y de jurisprudencia.

- p) Desarrollar un Sistema de Control de Gestión Administrativa que permita la automatización de procedimientos y un manejo eficiente de la información de presupuesto y recursos.

El desarrollo y adecuación de los sistemas de computación, en todos los casos deberá garantizar la independencia del Organismo y no obsolescencia tecnológica, con sistemas de arquitectura abierta y que prevean el acompañamiento de las tendencias de expansión informática.

5. Optimización de la actividad recaudadora.

- a) Orientar al organismo executor para el desarrollo de procesos de depuración del actual padrón y de los contribuyentes no reempadronados, en forma manual y/o complementados con visitas domiciliarias, citaciones, información de los registros municipales u otras que estime menester.
- b) Definir una nueva base de datos general de contribuyentes, responsables y agentes de recaudación e información que registre la información histórica de los periodos no prescriptos (abarcando suspensión e interrupción de la prescripción), con individualización de las modificaciones producidas en cada oportunidad, incluyendo: datos de la persona física o jurídica, individualización de los responsables, número de documento, domicilio y teléfono de todos los citados, porcentaje de titularidad de cada condómino y sus cónyuges, naturaleza de los bienes (propios o gananciales), actividades principales o secundarias, cantidad de establecimientos comerciales, industriales o de servicios, cantidad de empleados o socios, fecha de inicio de actividades, etc., como así también las novedades que se vayan produciendo al respecto, considerando la metodología a implementar para lograr la actualización de los datos del actual registro.
- c) Proponer la interrelación de sujetos pasivos que se hayan inscriptos en forma individual o como integrantes de personas jurídicas, para establecer la continuidad económica y/o responsabilidad solidaria.
- d) Proponer una metodología ágil que permita la actualización constante y las modificaciones producidas en la registración de los domicilios, asegurando su administración dinámica y la posibilidad de establecer domicilios postales para el envío de la correspondencia.
- e) Deberá relevar la categorización existente de contribuyentes y realizar las propuestas que sean necesarias para definir un sistema de recaudación e información efectivo y económico, determinándose las particularidades según el nivel de contribuyentes, el tipo de impuesto, su objeto, rubro de actividad u otros. Para el caso de Ingresos Brutos definir una categoría y un sistema para contribuyentes que tributen por montos fijos o mínimos, grandes contribuyentes u otra modalidad. Para cada categoría de contribuyente se definirán normas específicas de gestión administrativa y judicial.
- f) Proponer las modificaciones que resulten convenientes a los convenios de recaudación vigentes suscriptos con el Nuevo Banco del Chaco S.A. y Provincanaje (Comisión Arbitral) en todos sus aspectos (Forma de captura y

transmisión de los datos de pago, plazos para la rendición de la recaudación y comprobantes, comisiones, sanciones por incumplimientos y otros).

- g) Proponer alternativas de cancelación de obligaciones tributarias a través de la asignación de responsables (entidades financieras) que puedan efectuar el cobro por medio de débitos automáticos a sus clientes que lo autoricen.
- h) Previo análisis de factibilidad y según la categorización de contribuyentes propuesta, definirá la forma de emisión de las obligaciones fiscales que resulte más conveniente (por ejemplo: boletas con datos pregmanetizados, disquetes para la autogeneración de declaraciones juradas, boletas con códigos de barra para impuesto inmobiliario rural, etc.) para el envío a los contribuyentes de los medios de pago antes de cada vencimiento, estableciéndose los aspectos críticos y los plazos límites necesarios para la eficiencia del sistema.

6. Sistema de Fiscalización y Control.

- a) Propiciar una base de datos destinada a un sistema de fiscalización preventivo que contenga el registro de todos los antecedentes de cada contribuyente o responsable para evaluar su conducta tributaria, que refleje las limitaciones y la aplicación de regímenes especiales admitidos por la legislación. Deberá incluir el seguimiento de las gestiones necesarias para la aplicación de sanciones por incumplimiento de obligaciones tributarias y otras medidas que adopte la administración, como gestión de embargos preventivos, clausuras, etc. Deberá, así mismo incluir todo otro aspecto que del relevamiento de la consultora resulte conveniente incorporar, utilizando el Timbrado previo de los comprobantes y registros utilizados por los contribuyentes y/o responsables mediante la utilización de un sello identificatorio que autentique y autorice el uso del comprobante y del registro, con la finalidad de prevenir y evitar la doble facturación y lograr un contacto más frecuente entre el contribuyente y el fisco.
- b) Proponer la aplicación del Coeficiente de Conducta Tributaria según una metodología de clasificación de datos relevantes del contribuyente en base a parámetros objetivos. Determinar las situaciones que se estimen deseables en el contribuyente y otras que se definen como no deseables, obteniendo escalas de clasificación que combinadas bajo un criterio permitan una suerte de calificación de la masa de contribuyentes.
- c) Esta calificación de la conducta fiscal del contribuyente, expresada por el coeficiente señalado determinará el grado de fiscalidad a aplicarle. Esta calificación permitirá una diferencialidad en la actitud de la administración tributaria para con las distintas conductas que tengan los sujetos obligados, produciendo un marco inductor de conductas favorables al cumplimiento voluntario.
- d) Desarrollar el Sistema de Auditoría Permanente para suministrar al personal verificador diversa información sobre el contribuyente a fiscalizar, utilizando datos que suministrará el sistema al inspector, capturados en forma directa o por cruce de información con otros contribuyentes u organismos. Asimismo se sugerirán operativos de control de inscripción de contribuyentes a través de empadronamientos generales y sectoriales continuos, control de emisión de comprobantes en forma permanente dirigidos a distintas actividades,

simultáneos en distintos niveles de la cadena de comercialización.

- e) Desarrollar e implementar un sistema de información para la Fiscalización Integral, que genere datos que permitan detectar la economía informal, como así también las diferencias de impuestos o inconsistencias en la información de los contribuyentes. Sobre la base del cruzamiento de datos disponibles del universo de contribuyentes y responsables, además de la detección de inconsistencias, se elaborarán parámetros que indiquen en forma automática lotes a verificar, seleccionando los casos en que se presenten apartamientos por encima de determinado rango de tolerancia sobre la media calculada para una determinada actividad, en variables como utilidad sobre ventas, sobre capital, incidencia del costo de la mano de obra, variaciones patrimoniales, etc.. El sistema deberá estar estrictamente correlacionado con lo plasmado en el sistema general de administración tributaria y contemplar los aspectos que hagan tanto a su administración (manuales operativos, cursogramas, formularios, información, programación, etc.), estructura orgánica que respalda su funcionamiento en forma dinámica y eficiente, con competencias funcionales y facultades legales necesarias.
- f) Se deberá desarrollar un sistema de control masivo de inconsistencias, el que se encargará de controlar que todos hayan presentado las declaraciones juradas, que la misma sea veraz y que se haya efectuado el pago correcto del tributo. Objetivo este que se lograra a través de:
- 1) Controles aritméticos y de lógica tributaria: tratan de verificar la corrección matemática y la lógica tributaria de los datos contenidos en la declaración jurada. Estos controles son definidos en forma previa, incluidos en el sistema y se realizarán en forma automática a medida que son grabadas las declaraciones juradas. Detectada una inconsistencia por el sistema, la misma es almacenada en un vector de información y listada al finalizar la tarea. Con ese listado se verifica la veracidad de lo informado por el sistema. Confirmada la inconsistencia, se procede a notificar al contribuyente.
 - 2) Controles cruzados: tienen por objeto verificar si lo declarado coincide con la información obtenida de diversas fuentes, como por ejemplo: consumo de energía eléctrica, contratos con el estado, retenciones sufridas, cantidad de empleados, numero de establecimientos, etc.
 - 3) Controles de consistencia: estos tratan de consistir los datos declarados con diversa información contenida en el sistema. Para ese control es necesario desarrollar una parametrización de los contribuyentes en cuanto a su comportamiento y magnitud económica. La parametrización pretende generar una idea por parte del organismo recaudador de lo que el contribuyente debería declarar, para compararla con lo que declara. Algunos ejemplos de parametrización: Ventas totales, compras, inversiones realizadas, ingresos totales (comerciales y particulares), diferencia comercial bruta, etc.
 - 4) Matriz de inconsistencia: con los datos procesados de las declaraciones juradas y los promedios residentes en el sistema se determinan las diferencias o dispersiones. Las diferencias se tratan estadísticamente a través de la varianza y la dispersión o error estándar. Las declaraciones

juradas serán objeto de una clasificación entre “declaraciones juradas normales”, “declaraciones juradas con inconsistencias activas” y “declaraciones juradas con inconsistencias pasivas”. Las “inconsistencias activas” originan una notificación al contribuyente, que deberá aclararlas una por una. Las “inconsistencias pasivas” son las que no justifican una acción especial del fisco pero se conservan registradas en el sistema como un “antecedente”, cuando se produzcan reiteraciones u otros hechos relevantes, se producirá la notificación al contribuyente.

- g) Deberá desarrollar un programa permanente de fiscalización, articulado con instructivos de trabajo precisos que determinen los procedimientos a seguir sin definir sectores específicos a fiscalizar. Sin perjuicio de los planes de capacitación también se realizará un manual de fiscalización para todos los funcionarios y/o agentes vinculados funcionalmente a este área, que detallara los procedimientos en general y delimitará claramente el alcance de las facultades legales para el desempeño de esta actividad.
- h) Proponer y desarrollar un sistema de control específico y dinámico para grandes contribuyentes y agentes de retención y percepción. Desarrollar en todos sus aspectos legales, técnicos y operativos el funcionamiento de un Sistema de información sobre entradas y salidas de mercaderías y bienes de la provincia, previendo mecanismos de percepción de pagos a cuenta del tributo, de manera de anticipar una parte o todo el cobro del mismo, permitiendo el control correspondiente a las empresas de carga y pasajeros y de otro tipo de controles de interés provincial.

7 . Dotación de mobiliario, equipos y automotores.

- a) Deberá relevar el mobiliario existente en la Dirección General de Rentas, y determinar las sustituciones, renovaciones y ampliaciones necesarias para el mismo.
- b) Este relevamiento deberá incluir los equipos y las instalaciones que no aparezcan específicamente contemplados en el desarrollo de otras actividades.
- c) Deberá determinar cuál deberá ser la dotación adecuada de medios de movilidad (vehículos) para la Dirección General de Rentas.
- d) Las propuestas de nuevas adquisiciones deberán incluir el costo estimado de las mismas.
- e) El mobiliario y el equipamiento de la Dirección General de Rentas que se definan al ejecutar estas actividades deberán ser compatibles con los cambios en la estructura orgánico funcional del organismo, con las otras adquisiciones de bienes o instalaciones a efectuar y con las características de la infraestructura edilicia del organismo.
- f) Deberán contemplar la situación actual y el crecimiento que se requerirá en función de la evolución previsible del volumen de las actividades del organismo.
- g) Deberá elaborar los pliegos de bases y condiciones para la adquisición de los bienes relacionados con esta actividad.

8. Reorganización de los archivos de documentación.

- a) Deberá relevar la situación existente en materia de archivo de la documentación sobre contribuyentes y responsables (legajos y formularios), y producir un informe sobre las deficiencias que ofrece.
- b) Deberá proponer los cambios normativos, de equipamiento y de procedimientos que resulten menester, con especificaciones sobre espacio físico necesario en el presente y el proyectado.
- c) Deberá proponer alternativas de complementar (o reemplazar si ello es jurídica y técnicamente factible), en forma total o parcial, los legajos físicos (papel) por registros magnéticos o similares.
- d) Las propuestas deben contemplar la posibilidad y utilidad de recuperación de documentación, los mecanismos de acceso y las condiciones de resguardo y seguridad necesarias.
- e) Las propuestas deberán incluir los Manuales e instructivos para la utilización de los equipos que se adquieran o para la implementación de los procedimientos que se implanten.
- f) Deberá presentar una propuesta de capacitación del personal responsable de los archivos físicos y electromagnéticos, ejecutar esa propuesta una vez adquiridos los bienes respectivos y asignado el personal de esas áreas.
- g) Deberá elaborar los pliegos de bases y condiciones para la adquisición de los bienes relacionados con esta actividad.

9. Incorporación de bienes informáticos.

- a) Deberá confeccionar las especificaciones técnicas, el presupuesto estimado y los pliegos de licitación del equipamiento de computación (hardware y software de base) adecuado para la implementación de los sistemas y subsistemas de información propuestos, y la capacitación que debe brindar la empresa proveedora.
- b) Deberá dictaminar acerca de las ofertas que se reciban durante el proceso de selección de proveedor de los bienes informáticos a adquirir.
- c) Deberá supervisar la instalación y prueba de los bienes informáticos que se adquieran con cargo al proyecto.
- d) Deberá supervisar la capacitación brindada por las empresas proveedoras.

10. Normas para regular la asignación de recursos financieros.

- a) Analizar la legislación y la política vigentes en la provincia del Chaco en materia de administración financiera relacionadas con la asignación de autorizaciones legales para gastar (créditos presupuestarios), con las facultades para utilizar tales autorizaciones (régimen legal de contrataciones) y con la provisión de recursos financieros para efectuar pagos (provisión de fondos).
- b) Elaborar un proyecto de norma que asegure la efectiva participación de la

conducción superior de la DGR en la determinación de los créditos anuales del organismo a incluir en el proyecto de presupuesto financiero de la provincia.

- c) Elaborar un proyecto de norma que asegure a la conducción superior de la DGR participación en la programación de la ejecución de su presupuesto y la consiguiente provisión de fondos para atender los pagos. Prever mecanismos que garanticen el cumplimiento de esa programación y la oportuna disponibilidad de los fondos.
- d) Elaborar un proyecto de norma que permita a la Dirección General de Rentas disponer la utilización de sus asignaciones presupuestarias (adquisiciones y contrataciones) sin necesidad de autorización previa de algún nivel superior.
- e) Adecuar los procedimientos administrativos, de contabilidad, regimen de contrataciones, de contralor y otros que resulten necesarios como consecuencia de los cambios propuestos.

11. Capacitación del personal.

- a) Releva el nivel de capacitación de la totalidad de los agentes del organismo. Determinar las necesidades de capacitación inmediata de cada agente para desempeñar las funciones que tiene asignadas en la DGR. Esta actividad deberá coordinarse con la actividad 2.e.) del presente capítulo.
- b) Elaborar e implementar un programa de capacitación básica inmediata para todos aquellos agentes cuyo nivel de capacitación sea insuficiente para ejercer las funciones que le están asignadas.
- c) Elaborar e implementar un programa de capacitación mínima en materia de uso de instrumental informático básico.
- d) Elaborar un programa de capacitación permanente del personal.
- e) Proponer la organización de una oficina responsable de la capacitación permanente del personal.
- f) Capacitar al personal afectado en cada una de las áreas relacionadas con las actividades a desarrollar y los productos obtenidos de las mismas.

12. Implementación de un sistema de comunicaciones.

- a) Deberá proponer el sistema de comunicaciones que satisfaga las necesidades de la Dirección General de Rentas.
- b) Deberá confeccionar las especificaciones técnicas, el presupuesto estimado y los pliegos de licitación del equipamiento necesario para la implementación del sistema de comunicaciones que proponga cuando el mismo haya sido aprobado por la DGR.
- c) Deberá dictaminar acerca de las ofertas que se reciban durante el proceso de selección de proveedor de los bienes a adquirir.
- d) También deberá supervisar la instalación y prueba de los bienes que se adquieran con cargo al proyecto para el sistema de comunicaciones.
- e) Deberá capacitar al personal de la Dirección General de Rentas que se designe para la correcta utilización del sistema de comunicaciones implementado.

13. Comunicaciones y cultura tributaria.

- a) Preparar informes de difusión externa sobre los cambios reales producidos en la administración tributaria. Esos informes deberán contener propuestas alternativas para los diferentes medios, incluyendo estimaciones de los costos que demandará su implementación.
- b) Las propuestas deben incluir información sobre la acción de gobierno financiada con recursos del tesoro provincial, particularmente en materia de obras públicas y prestaciones sociales.
- c) Confeccionar guías o cartillas informativas para uso de los contribuyentes y el público en general, claramente descriptivas de requisitos y trámites a cumplir para satisfacer obligaciones tributarias.
- d) Proponer el diseño y la guía de contenidos de un boletín a publicar periódicamente por la DGR.
- e) Desarrollar e implementar un sistema de respuestas a consultas técnicas mediante el acceso a bases de datos informatizadas, analizando el eventual carácter vinculante que tengan las respuestas.
- f) Elaborar los contenidos curriculares sobre "educación tributaria" que deberían incorporarse a los programas de enseñanza provinciales como contenidos permanentes, para ser propuestos al Ministerio respectivo a efectos de su aprobación.
- g) Proponer alternativas atractivas para obtener colaboración activa de la población en general o de los contribuyentes en particular en el cumplimiento de las obligaciones impositivas y el desaliento de la evasión.

VII. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

Para la ejecución, seguimiento y control del proyecto la Dirección General de Rentas ha previsto la organización básica que se describe en este capítulo, sin perjuicio de las funciones de apoyo que desempeñen todos los agentes del organismo cuyo concurso resulte necesario para llevar a cabo las diferentes actividades que comprende el proyecto, o a los que resulte conveniente convocar o afectar para lograr de parte del personal una mayor participación (tanto en la etapa de ejecución como con posterioridad a la misma), una adecuada internalización de los objetivos a corto, mediano y largo plazo del proyecto, y una actitud favorable para maximizar los resultados esperados.

La organización básica prevista estará conformada por un Comité de Supervisión, un nivel de Dirección Ejecutiva y otro de Gerencia del Proyecto (ambos unipersonales), una comisión para administrar las adquisiciones y contrataciones, y un equipo técnico interdisciplinario e intersectorial.

Tales órganos constituirán la Sub Unidad Ejecutora (SUE) del proyecto, y tendrán la composición, las funciones y las características que seguidamente se especifican:

7.1 Comité de Supervisión.

Estará integrado por el Ministro de Economía Obras y Servicios Públicos de la Provincia del Chaco, por el Subsecretario de Hacienda y por el Director General de la Dirección General de Rentas.

Será el organismo de máximo nivel de supervisión de la ejecución del proyecto. Tendrá las siguientes funciones y atribuciones suficientes para ejercerlas:

- a) Analizar y aprobar los informes de avance que someta a su consideración el Director Ejecutivo por propia determinación o a solicitud del Comité.
- b) Disponer las medidas para superar inconvenientes, desvíos o demoras en la ejecución del proyecto, las que deberán ser implementadas por el Director Ejecutivo.
- c) Autorizar las modificaciones del proyecto que considere necesarias o convenientes para un mejor cumplimiento de sus objetivos, y ordenar las gestiones que sean menester para aprobar e instrumentar tales modificaciones.
- d) Gestionar ante las autoridades superiores del Poder Ejecutivo las medidas complementarias o de apoyo que se requieran para un mejor aprovechamiento de los beneficios del proyecto por parte de la Dirección General de Rentas.
- e) Intervenir en el análisis y la aprobación previa de todas las medidas de gobierno que deban aprobarse para ejecutar el proyecto, cuando las mismas no sean susceptibles de ser aprobadas por la Dirección General de Rentas en uso de sus atribuciones legales.

- f) En el marco de lo dispuesto por el inciso anterior, participar en la tramitación de los proyectos de decretos y de leyes que proponga la Dirección General de Rentas relacionados con las actividades y productos del proyecto, y cuya aprobación resulte necesaria para alcanzar los objetivos del mismo.
- g) Disponer las medidas conducentes a asegurar la oportuna transferencia a la Unidad Ejecutora Provincial del PDP de los aportes de contrapartida que correspondan durante la ejecución del proyecto.
- h) Ordenar la suspensión de la ejecución del proyecto o de determinadas actividades, cualquiera sea el estado de avance de las mismas, cuando considere que hay razones fundadas para proceder de ese modo. Comunicar a la Dirección General de Rentas y a la Unidad Ejecutora Provincial del PDP tales decisiones.

Salvo los casos que así lo determine y comunique fehacientemente, no se requerirá la participación del Comité de Supervisión para ejecutar las actividades del proyecto cuando las mismas se ajusten a las especificaciones del presente documento y a los procedimientos que establece el marco normativo propio del PDP.

7.2 Dirección Ejecutiva.

Será Director Ejecutivo del proyecto el Director General de Rentas, constituyendo la máxima autoridad decisional en materia de ejecución del proyecto y de supervisión de las actividades del Gerente.

Tendrá superintendencia sobre la comisión de Contrataciones y Adquisiciones y sobre el equipo técnico afectado al proyecto.

Tendrá las siguientes funciones y atribuciones suficientes para ejercerlas, pudiendo delegar aquellas para las que se estipula esa posibilidad:

- a) Representar a la Dirección General de Rentas ante las autoridades nacionales y provinciales.
- b) Suministrar regularmente información sobre la marcha del proyecto al Comité de Supervisión.
- c) Proponer al Comité de Supervisión medidas necesarias para la buena marcha del proyecto que corresponda a la esfera de competencia de eses órgano.
- d) Dar Cumplimiento a las instrucciones y directivas del Comité de Supervisión impartidas en uso de sus atribuciones.
- e) Designar o contratar al Gerente del Proyecto.
- f) Aprobar o formular observaciones a los informes de avance que presente el Gerente, y supervisar su desempeño.
- g) Suscribir la correspondencia relacionada con el proyecto que deba remitirse a la Unidad Ejecutora Provincial. Esta función es delegable.
- h) Aprobar la selección de la firma consultora a contratar para ejecutar el proyecto, con base en el Dictamen de la Comisión constituida al efecto.
- i) Suscribir documentación vinculante con terceros (contratos de adquisición, de obra y de consultoría, o instrumentos de similar alcance y efectos). Esta

función es Delegable.

- j) Acordar los términos contractuales con la firma consultora.
- k) Asumir, cuando así lo considere conveniente, algunas de las funciones asignadas al Gerente, mediante acto formal y fundado.

7.3. Gerencia de proyecto.

Será Gerente del proyecto la persona que para el desempeño de ese cargo determine el Director General de Rentas.

Esta posición podrá ser cubierta por un agente de la planta permanente de la Dirección General de Rentas o de otra dependencia gubernamental que sea afectada a ese organismo para ello.

También podrá ser Gerente del proyecto durante la instancia de ejecución del mismo un consultor contratado para ello, a condición de que se prevea oportunamente su incorporación al plantel de personal permanente o que se asegure una adecuada transferencia de información y capacitación a quien lo reemplazará al término del respectivo contrato.

El perfil profesional que deberá reunir el Gerente del proyecto deberá ser aprobado por la Dirección General de Rentas y comunicado a la UEP del PDP y al Comité de Supervisión. Deberá contener requisitos que aseguren la aptitud de quien resulte seleccionado para cumplir satisfactoriamente con sus funciones.

La remoción del Gerente del proyecto, o la rescisión anticipada del contrato en su caso, sólo podrán disponerse en razón de su insatisfactorio desempeño o de la comisión de actos incompatibles con sus funciones. La adopción de medidas de esa naturaleza corresponde al Director General de Rentas.

El Gerente de proyecto será responsable de la ejecución de las actividades del proyecto y de la coordinación, supervisión y evaluación del equipo técnico.

Tendrá las siguientes funciones y atribuciones suficientes para ejercerlas:

- a) Organizar el trámite de contratación de la firma consultora que prevé el proyecto. Intervenir en la instancia de evaluación de antecedentes y propuestas de los concursantes. Efectuar propuestas de selección al Director Ejecutivo del proyecto.
- b) Asistir al Director Ejecutivo del proyecto en la instancia de negociación del contrato con la firma consultora.
- c) Actuar como personal directivo de contraparte provincial en las relaciones con la posición equivalente del equipo de trabajo de la firma consultora contratada.
- d) Verificar el cumplimiento por parte de firma consultora contratada de sus obligaciones contractuales. Aprobar u objetar los respectivos informes de avance, las propuestas y toda otra documentación que presente la firma consultora, y efectuar las comunicaciones pertinentes.
- e) Suministrar regularmente información sobre la marcha del proyecto al Director del proyecto.
- f) Disponer las medidas necesarias para que las áreas que correspondan de la Dirección General de Rentas efectúen las adquisiciones y demás contrataciones necesarias para ejecutar el proyecto. Aprobar y comunicar los

pliegos y términos de referencias requeridos a esos efectos. Efectuar el seguimiento de los trámites de las contrataciones y adquisiciones, y verificar su ajuste a las condiciones de las respectivas operaciones.

- g) Proponer al Director del proyecto las medidas que considere necesarias para la buena marcha del proyecto que correspondan a la esfera de competencia de ese funcionario, en su carácter de tal o como titular de la Dirección General de Rentas.
- h) Dar cumplimiento a las instrucciones y directivas de Comité de Supervisión y del Director del proyecto impartidas en uso de sus atribuciones.
- i) Coordinar las actividades del equipo técnico, y supervisar su desempeño. Aprobar u objetar los informes del equipo técnico o de alguno de sus integrantes. Proponer al Director del proyecto los reemplazos, incorporaciones o modificaciones al equipo técnico a efectos de un mejor cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, con el respectivo fundamento.
- j) Requerir a las áreas que correspondan de la Dirección General de Rentas la colaboración o participación necesarias para ejecutar las actividades del proyecto o para arribar a los resultados esperados.
- k) Organizar y supervisar actividades orientadas a la difusión interna del proyecto para asegurar el conocimiento y la interiorización del mismo, como así también la participación de la totalidad del personal de la Dirección General de Rentas.
- l) Presidir la comisión de Adquisiciones y Contrataciones.
- m) Tramitar oportunamente la provisión de fondos para atender los aportes de contrapartida provincial.
- n) Proyectar la correspondencia a la UEP que deberá suscribir el Director del proyecto, o suscribir dicha correspondencia en los casos que tal atribución le sea delegada.
- o) Determinar en que instancias de las actuaciones que correspondan a la Comisión de Contrataciones y Adquisiciones debe darse participación a la UEP del PDP, y remitir las pertinentes comunicaciones o invitaciones al responsable del área de contrataciones de esa Unidad.
- p) Desempeñar toda otra actividad relacionada con el proyecto que resulte necesaria según el documento de proyecto, o que le sea recomendada o delegada por el Director del Proyecto.

7.4 Comisión de Contrataciones y Adquisiciones:

Esta Comisión estará integrada por el Gerente del proyecto, quien la presidirá, por el Director de Administración de la Dirección General de Rentas, por el Jefe del Departamento Compras del organismo, y por el o los integrantes del equipo técnico que por razones de especialización corresponda que intervengan en determinadas operaciones, según lo que sobre el particular determine el Gerente del proyecto.

El Gerente del proyecto podrá invitar a organismos y dependencias del Estado Provincial, y a la firma consultora para que designen un representante profesionalmente calificado para integrar esta comisión, cuando por la naturaleza del proceso de contratación o adquisición lo estime necesario.

La Comisión de Contrataciones y Adquisiciones tendrá por responsabilidad

principal el análisis de las propuestas de provisión de bienes, obras o servicios que se reciban en todas las operaciones relacionadas con la ejecución del proyecto, y la emisión de dictámenes acerca de tales propuestas.

Tendrá las siguientes funciones y atribuciones suficientes para ejercerlas con encuadre en el marco normativo propio del Programa de Desarrollo Provincial aplicable para adquisiciones y contrataciones:

- a) Tomar conocimiento de los pliegos y los términos de referencia de todas las adquisiciones y contrataciones previstas en el proyecto y de las invitaciones, comunicaciones o publicaciones que realicen o Dispongan la Gerencia o la Dirección del Proyecto, y verificar su corrección técnica y administrativa.
- b) Participar en los actos de recepción de ofertas y propuestas y de apertura de los sobres conteniendo las mismas.
- c) Analizar las ofertas o propuestas que se reciban con motivo de los concursos y licitaciones, y verificar su ajuste a las condiciones pertinentes.
- d) Dictaminar acerca de las ofertas y propuestas recibidas, confeccionando el orden de prelación cuando ello corresponda, y proponiendo las correspondientes adjudicaciones y, si correspondiere, sus alternativas.
- e) Supervisar los contratos o actos equivalentes mediante los cuales se establecen relaciones vinculantes con los proveedores cuyas ofertas o propuestas merecieron adjudicación.
- f) Intervenir en la verificación de cumplimiento por parte de los proveedores de sus respectivas obligaciones contractuales o equivalentes. A estos efectos se integrarán a la Comisión representantes de las áreas o sectores a los que estarán destinados los bienes o servicios a adquirir.
- g) Informar a la Dirección del Proyecto, con copia a la UEP del PDP, acerca de las situaciones o actuaciones que a su juicio impliquen transgresiones al marco normativo y a los procedimientos que correspondan al PDP.
- h) Asesorar a la Gerencia y a la Dirección del Proyecto en todas las cuestiones relacionadas con su competencia que le sean planteadas por tales posiciones.
- i) Dar cumplimiento a las instrucciones y directivas del Comité de Supervisión y del Director del proyecto impartidas en uso de sus atribuciones.

Los dictámenes de la Comisión no serán vinculantes para la Gerencia y la Dirección del Proyecto, pero las decisiones que tales posiciones adopten que difieran de las propuestas de la comisión deberán ser fundadas y especificar las razones por las cuales se procede de modo distinto al propiciado en el respectivo dictamen.

7.5. Equipo Técnico:

Dependerá funcionalmente de la Gerencia de Proyecto un Equipo Técnico de profesionales y especialistas de la Dirección General de Rentas que deberán ser afectados a la Sub Unidad Ejecutora del proyecto por el titular del organismo

mediante actos formales que especifiquen el carácter de la dedicación de cada agente (con dedicación exclusiva al proyecto, o a tiempo compartido con otras actividades en el ámbito de la DGR).

Los agentes afectados al equipo técnico a tiempo compartido deberán asignar prioridad a las actividades relacionadas con la ejecución del proyecto, sin excepción.

La selección de agentes para su afectación al equipo técnico será efectuada por el Director General de la DGR a propuesta del Gerente del proyecto, y deberá contemplar la inclusión de por lo menos las siguientes Especialidades (cada una en las cantidades que resulten adecuadas para atender satisfactoriamente las necesidades del proyecto) y Sectores:

1. Especialidades:

- a) Licenciado en Sistemas o Analista de Sistemas.
- b) Especialista en tributación.
- c) Abogado con experiencia en Legislación Tributaria y Gestiones judiciales.
- d) Experto en Organización y Métodos.

2. Sectores

- a) Legal.
- b) Administración Tributaria.
- c) Sistemas Informaticos.
- d) Administración y Finanzas.
- e) Capacitación y Difusión.

Además adquirirán el carácter temporario de integrantes del equipo técnico aquellos agentes cuya afectación sea requerida con esa modalidad por el gerente del proyecto a los Directores y Jefes de Departamentos de la DGR.

La misión básica del equipo técnico será suministrar información y asistencia técnica y administrativa al Gerente del Proyecto, con relación a las cuestiones relacionadas con los sectores a los que pertenecen sus integrantes y con la especialidad profesional de cada uno de ellos.

Los integrantes del equipo técnico tendrán las siguientes funciones y atribuciones para ejercerlas en el marco de los lineamientos y las directivas generales o particulares que imparta el Gerente de proyecto o, por vía de superintendencia, el Director Ejecutivo del proyecto:

- a) Actuar como nexos entre el Sector al que pertenecen y la Gerencia del proyecto a todos los efectos relacionados con el suministro de información y la transmisión de requerimientos.
- b) Dar cumplimiento a las instrucciones y directivas del Gerente del proyecto

relacionadas con su sector y especialidad.

- c) Actuar como personal técnico de contraparte en las relaciones con las posiciones similares del equipo de trabajo de la firma consultora.
- d) Analizar y evaluar los informes de avance de la firma consultora en los aspectos relacionados con su sector y especialidad.
- e) Participar en la comisión de contrataciones y adquisiciones para el tratamiento de aspectos o cuestiones relacionadas con su sector o especialidad, en cualquier instancia (elaboración de documentación, análisis de ofertas, recepción de productos, verificación de calidad, prueba de funcionamiento, y otras).
- f) Prestar a la Gerencia y a la Dirección del proyecto la colaboración que le sea requerida por tales posiciones en todas las cuestiones relacionadas con su competencia.
- g) Participar activamente en las acciones destinadas a la difusión interna del proyecto en la DGR, y a su comprensión y aceptación por el personal del organismo.

VIII. INSUMOS

8.1. Insumos proporcionados por el Organismo ejecutor: Para lograr la ejecución del Proyecto la Dirección General de rentas proporcionará los siguientes insumos:

- a. Personal: Un Equipo de Profesionales y Técnicos prestará asistencia al Gerente del Proyecto en su relación con la firma consultora durante el tiempo que dure el proyecto, con dedicación total o parcial según las necesidades del Proyecto. Además se asignará un empleado administrativo full time para tareas generales durante la totalidad del plazo de ejecución, dispondrá también de apoyo de recursos humanos especializados de otras áreas del Estado Provincial.
- b. Bienes y Equipos: Una Oficina en la DGR (25 m² aproximadamente) y el mobiliario para tres (3) puestos de Trabajo durante un plazo de 18 meses. Uso de fotocopidora a requerimiento de la firma y un aula de capacitación durante un plazo de seis (6) meses.
- c. Documentación relevante para el desarrollo de los trabajos:
 - Documento del Proyecto
 - Normativas (código tributario, ley tarifaria)
 - Ley orgánica 330, disposiciones, organigrama vigente, manual de misiones y funciones.

8.2. Insumos a Contratar o Adquirir por el Proyecto:

8.2.1. Rubros Financiables:

- a. Consultoría: Las actividades sobre Reformas Normativas, Reorganización Administrativa, Reforma a los Procedimientos, Desarrollo e Instalación de Sistemas, Optimización de la Actividad Recaudadora, Reorganización de los Archivos de la Documentación, Normas para regular la Asignación de Recursos Financieros, Capacitación del Personal, Comunicaciones y Cultura Tributaria, Elaboración de Pliegos de Bases y Condiciones para la licitación correspondiente destinada a la adquisición de equipamiento informático y mobiliario serán desarrolladas por una firma consultora.
- b. Personal Transitorio a Contratar:
- Un profesional para cumplir las funciones de Gerente del Proyecto.
 - Un analista de sistemas que junto con personal perteneciente al Organismo se encargará de las relaciones con la consultora en su materia específica.
- c. Adquisiciones: El hardware, software, mobiliario y automotores, comunicaciones y capacitación en software de base de datos y sistema operativo, será adquirido en el marco del proyecto, en una licitación aparte.

A continuación se detallan los bienes a adquirir:

Hardware y Software:

La firma consultora será la encargada de definir las características del Hardware y Software de Base necesario para el correcto funcionamiento de los sistemas a desarrollar e implementar, como así también su distribución geográfica según las oficinas existentes en el interior de la provincia del Chaco, Capital Federal y Casa Central.

Mobiliario, Archivos de Documentación y Comunicaciones: La firma consultora definirá las características de los bienes necesarios adecuados a las nuevas instalaciones edilicias y distribución geográfica de las oficinas del organismo.

Automotores: La firma consultora deberá definir, de acuerdo a las necesidades relevadas, las especificaciones de los vehículos a adquirir.

IX. COSTOS.

El presupuesto del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la D.G.R. asciende a la suma de \$ 3.280.000,00 que se discrimina de la siguiente manera:

Costo del proyecto.

<u>Actividades de consultoría:</u>		\$ 1,510,000
Consultores individuales	\$	180,000
Firma consultora	\$	1,330,000
<u>Adquisiciones:</u>	\$	1,540,000
Bienes informáticos	\$	850,000
Mobiliario y equipos de comunicaciones	\$	450,000
Automotores	\$	240,000
<u>Gastos operativos y otros.</u>	\$	230,000
Campañas de información y cultura tributaria	\$	200,000
Otros gastos	\$	30,000
Total	\$	3,280,000

Los montos correspondientes a Consultoría fueron estimados de la siguiente manera: en cantidad de Horas/Hombre a \$ 59,50 la hora más I.V.A.

Actividad	Horas	Importe
• Reforma Normativa Fiscal	739	53.208
• Reorganización Administrativa	739	53.208
• Reforma de los Procedimientos	986	70.992
• Sistemas de Información	10.349	745.128
• Optimización de la Actividad Recaudadora	493	35.496
• Sistemas de Fiscalización y Control	739	53.208
• Mobiliario, Equipos y Automotores	123	8.856
• Reorganización Archivos Documentación	246	17.712
• Incorporación Bienes Informáticos	132	8.856
• Normas S/Recursos Financieros	246	17.712
• Capacitación al Personal	493	35.496
• Sistema de Comunicaciones	123	8.856
• Comunicación y Cultura Tributaria	123	8.856
Subtotal	15.522	1.117.584
- Gerencia de Proyectos	2.957	212.904
Total	18.479	1.330.488

2.957 horas asignadas a la Gerencia del Proyecto se distribuyen en forma proporcional al tiempo que demanda cada actividad detallada.

La estimación de \$ 59,50 la hora surge de valores cotizados en trabajos similares.

El personal requerido para la realización de los trabajos de consultoría es:

Personal requerido	Unidad	Cantidad
1. Gerente de Proyectos		
• Profesional que cubra los Requisitos de perfil req.	Mes/hombre	24
2. Reforma Normativa Fiscal		
• Especialista en Derecho Tributario.	"	6
3. Reorganización Administrativa		
• Profesional Especializado.	"	6
4. Reforma de los Procedimientos		
• Prof. Especializado.	"	8
5. Sistemas de Información		
• Prof. En Informática.	"	84
6. Optimización de la Actividad Recaudadora		
• Especialista en Administración Tributaria.	"	4
7. Sistemas de Fiscalización y Control		
• Especialista en Administración Tributaria.	"	6
8. Mobiliario, Equipos y Automotores		
• Prof. Especializado.	"	1
9. Reorganización Archivos Documentación		
• Prof. Especializado.	"	2
10. Incorporación Bienes Informáticos		
• Prof. En informática	"	1
11. Normas S/Recursos Financieros		
• Prof. Especializado.	"	2
12. Capacitación al Personal		
• Abogado	"	1
• Prof. En Informática	"	1
• Especialista Tributario	"	1
• Especialista en Org. Y Métodos	"	1
13. Sistema de Comunicaciones		
• Prof. Especializado.	"	1
14. Comunicación y Cultura Tributaria		
• Especialista en Comunic. Social	"	1

La estimación total de tiempo de consultoría prevista para el desarrollo de los trabajos es de 24 meses.

Los totales estimados del gerente de proyecto (24 meses full-time) más la dedicación full-time del personal requerido para cada uno de los trabajos suman 150 meses/ hombre.

X. EVALUACION FINANCIERA Y ECONOMICA

EVALUACION ECONOMICA

El presente proyecto de Desarrollo Institucional tiene por objeto mejorar el desempeño de las finanzas públicas provinciales, a través de un incremento en la recaudación tributaria principalmente y, en forma complementaria, por la percepción de otros ingresos no tributarios y la disminución de gastos corrientes. En función de ello, se prevé que las inversiones a realizar en el proyecto producirán mayores ingresos adicionales y menores costos, con lo que contribuirán a obtener un resultado fiscal favorable que mejore la situación de caja de la Provincia.

Situación sin Proyecto: En cuanto a los niveles de recaudación se exponen en cuadro de Recaudación por Impuesto para los años 1993/97, que se detalla:

Impuestos	1.993	1994	1995	1996	1997
Imp ingr brutos	46,846,148	54,934,831	71,338,525	69,706,185	76,485,411
Adic Ley 3565	4,684,615	5,493,483	5,672,753	6,044,781	6,830,156
Imp sellos	10,656,199	10,529,106	9,467,397	7,778,808	6,973,792
Imp inmoibil	1,738,317	2,087,934	2,756,742	3,241,628	3,400,481
F Salud pública	3,910,928	3,889,663	3,829,800	3,966,748	4,339,592
Otros	<u>3,776,218</u>	<u>4,465,643</u>	<u>5,313,057</u>	<u>7,146,859</u>	<u>8,391,886</u>
Total	71,612,425	81,400,660	98,378,274	97.885.009	106,421,318

Situación con proyecto:

Los impuestos de mayor impacto en la Recaudación Provincial serán: el impuesto sobre los Ingresos Brutos, el Impuesto Inmobiliario Rural y el Impuesto de Sellos.. Por lo tanto la estimación de ingresos se realizará sobre la base de mejorar la recaudación de dichos gravámenes.

Sobre la base de las metas establecidas para la recaudación de cada impuesto en particular se determina una proyección de recaudaciones para los tres primeros ejercicios posteriores a la ejecución del proyecto. Las mismas se detallan en cuadro siguiente:

Descripción	Recaudación		Año 1		Año 2		Año 3 y Sigtes.	
	Año 1997	%	Importe	%	Importe	%	Importe	
Ingresos Brutos	76.485.411	10%	84.133.952	13%	86.428.514	15%	87.958.223	
Adicional Ley 3565	6.830.156	10%	7.513.172	13%	7.718.076	15%	7.854.679	
Impuesto de Sellos	6.973.792	5%	7.322.482	8%	7.531.695	10%	7.671.171	
Impuesto Inmobiliario	3.400.481	12%	3.808.539	24%	4.216.596	35%	4.590.649	
Fondo salud Pública	4.339.592	5%	4.556.572	8%	4.686.759	10%	4.773.551	
Aporte Solidario (*)	3.480.000	0%		0%		0%		
Otros	<u>4.911.886</u>	10%	<u>5.403.075</u>	13%	<u>5.550.431</u>	15%	<u>5.648.669</u>	
Recaudación Anual	<u>106.421.318</u>		<u>112.737.790</u>		<u>116.132.073</u>		<u>118.496.943</u>	

(*) Derogado a Partir de Enero de 1998.

Estimación De Beneficios Del Proyecto

Los beneficios del Proyecto se conforman según la siguiente descripción:

1. Ingresos: Es importante aclarar que el beneficio imputable al proyecto está constituido por el incremento de la recaudación y la reducción de algunos costos operativos.

En base a esta recaudación se ha realizado la estimación de los beneficios. Estos beneficios consisten en el incremento de la recaudación esperada, debido a la mayor eficiencia del sistema de recaudación y control de contribuyentes.

1.1. Incremento de Recaudación: En la siguiente tabla se muestra esta estimación y el cálculo del valor actual de los beneficios.

Descripción	Recaudación		Año 1		Año 2		Año 3 y Sigtes.	
	Año 1997	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Ingresos Brutos	76.485.411	10%	7.648.541	13%	9.943.103	15%	11.472.812	
Adicional Ley 3565	6.830.156	10%	683.016	13%	887.920	15%	1.024.523	
Impuesto de Sellos	6.973.792	5%	348.690	8%	557.903	10%	697.379	
Impuesto Inmobiliario	3.400.481	12%	408.058	24%	816.115	35%	1.190.168	
Fondo salud Pública	4.339.592	5%	216.980	8%	347.167	10%	433.959	
Aporte Solidario	3.480.000	0%	-	0%	-	0%	-	
Otros	<u>4.911.886</u>	10%	<u>491.189</u>	13%	<u>63.855</u>	15%	<u>9.578</u>	
Recaud. Año Base	<u>106.421.318</u>							
Incremento recaud.			<u>9.796.472</u>		<u>12.616.064</u>		<u>14.828.420</u>	

Incremento Porcentual:

Años	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco
Porcentaje de Incremento s/ Año Base 1997	9,21 %	11,85 %	13,93 %	13,93 %	13,93 %

1.2. Reducción Gastos Operativos: Dicha reducción de gastos asciende a la suma de sesenta mil pesos (\$ 60.000) anuales a partir de la conclusión del proyecto, que se integran de la siguiente manera:

Alquileres Locales Resistencia	\$ 56.000,-
Otros	\$ 4.000,-
Reducción Anual Gastos Operativos	\$ 60.000,-

VALOR ACTUAL NETO BENEFICIOS:

Este cálculo es sobre la base de lo recaudado en el año 1997. Supone para el primer año del proyecto, un incremento promedio en la recaudación del 9,21%,

luego el 11,85 % en el segundo año y el 13,93 % en los siguientes períodos.

Dada la experiencia en otras Direcciones, esta estimación es conservadora, ya que supone incrementos mínimos de recaudación. Además solamente imputa beneficios de 10 años, lo que subestima aún más el incremento de la recaudación, ya que la vida útil del proyecto excede a ese horizonte de tiempo.

El valor actual neto (V.A.N.) del proyecto es de \$ 59.423.950,00 que relacionados con la inversión de \$ 3.280.000,00 arroja un índice de relación (V.A.N. / Inversión) de 18,117. Esto significa que por cada peso de inversión, se obtendrán \$ 18,117 de Valor Actual Neto.

CUADRO DE AMORTIZACION PRESTAMO

Monto del Proyecto: 3.280.000
 Contrapartida Provincial 820.000
 Monto Financiable 2.460.000
 Plazo: 20 Semestres Tasa: 3,5% Semestral

Sem N°	Fecha	Desembolso	Deuda	Amortización	Interés	Cuota	Saldo
			Al Inicio	Deuda	Semestral	Semestral	
° Semestre	Abr-99	460.000	460.000	-	16.100	16.100	460.000
° Semestre	Oct-99	750.000	1.210.000	-	42.350	42.350	1.210.000
° Semestre	Abr-00	750.000	1.960.000	-	68.600	68.600	1.960.000
° Semestre	Oct-00	500.000	2.460.000	123.000	86.100	209.100	2.337.000
° Semestre	Abr-01	-	2.337.000	123.000	81.795	204.795	2.214.000
° Semestre	Oct-01	-	2.214.000	123.000	77.490	200.490	2.091.000
° Semestre	Abr-02	-	2.091.000	123.000	73.185	196.185	1.968.000
° Semestre	Oct-02	-	1.968.000	123.000	68.880	191.880	1.845.000
° Semestre	Abr-03	-	1.845.000	123.000	64.575	187.575	1.722.000
° Semestre	Oct-03	-	1.722.000	123.000	60.270	183.270	1.599.000
° Semestre	Abr-04	-	1.599.000	123.000	55.965	178.965	1.476.000
° Semestre	Oct-04	-	1.476.000	123.000	51.660	174.660	1.353.000
° Semestre	Abr-05	-	1.353.000	123.000	47.355	170.355	1.230.000
° Semestre	Oct-05	-	1.230.000	123.000	43.050	166.050	1.107.000
° Semestre	Abr-06	-	1.107.000	123.000	38.745	161.745	984.000
° Semestre	Oct-06	-	984.000	123.000	34.440	157.440	861.000
° Semestre	Abr-07	-	861.000	123.000	30.135	153.135	738.000
° Semestre	Oct-07	-	738.000	123.000	25.830	148.830	615.000
° Semestre	Abr-08	-	615.000	123.000	21.525	144.525	492.000
° Semestre	Oct-08	-	492.000	123.000	17.220	140.220	369.000
° Semestre	Abr-09	-	369.000	123.000	12.915	135.915	246.000
° Semestre	Oct-09	-	246.000	123.000	8.610	131.610	123.000
° Semestre	Abr-10	-	123.000	123.000	4.305	127.305	-
		<u>2.460.000</u>		<u>2.460.000</u>	<u>1.031.100</u>	<u>3.491.100</u>	