

**Gobierno de Argentina**



**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**



**Gobierno de la Provincia de Buenos Aires  
Ministerio de Economía  
Subsecretaría de Ingresos Públicos**



**“MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS  
PUBLICOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES”**

El Objetivo del Proyecto es contribuir al proceso de modernización tecnológica de la SSIP, lo que permitirá aumentar los niveles de eficiencia permitiéndole al Organismo mejorar la calidad de atención al contribuyente, la confiabilidad y los niveles de seguridad de su información y su estructura informática.

Los Productos que contempla el desarrollo del Proyecto son:

- i. Catastro Bonaerense Digitalizado
- ii. Sistema de Gestión de Calidad, desarrollado e implementado.
- iii. Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites (Agenda Impositiva) desarrollado e Implementado
- iv. Programa de Educación Tributaria y Catastral, diseñado e implementado
- v. Nuevos servicios y procedimientos desarrollados e implementados
- vi. Plan de continuidad de Servicios de la Dirección de Servicios Informáticos (DSI) diseñado e implementado.
- vii. Plan de Seguridad Informática (física y de acceso), diseñado e implementado.

**Área Estratégica de Apoyo: Gobernabilidad Democrática  
Sub Área Estratégica de Apoyo: Tecnología de la Información y las Comunicaciones  
Línea de Servicio: 2.5 Gobierno Electrónico y Acceso a la Información**

**Abril de 2005**

## Hoja de datos básicos

**Proyecto ARG/06/005 – “MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA DE LA SUBSECRETARIA DE INGRESOS PUBLICOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES”**

**Fecha de inicio: 01/04/2006**

**Fecha de finalización: 31/12/2007**

**Ejecución: Nacional**

**Modalidad: Plena**

**Organismo Nacional de Ejecución: Subsecretaría de Ingresos Públicos**

**Director Nacional: Subsecretario de Ingresos Públicos. Lic. Santiago Montoya**

**Domicilio: 8 e/ 45 y 46 Ministerio de Economía – La Plata**

**Teléfonos: (0221) 429-4522**

**Fax: (0221) 429-4522**

**E-mail oficial p/notificaciones: (FOMS)**

**Coordinador: Mariana Maza**

**Domicilio: 7 e/ 45 y 46 Ministerio de Economía – La Plata**

**Teléfonos: 0221-429-4522**

**Fax:**

**E-mail oficial p/notificaciones: (FOMS)**

**Presupuesto Total: USD 11.511.137.-**

**Fuentes de Financiamiento: GOB**

.....  
Director Nacional del Proyecto

.....  
Fecha

## PARTE I: CONTEXTO

### A) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

#### 1) SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA A ABORDAR.

En el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, la Subsecretaría de Ingresos Públicos dependiente del Ministerio de Economía tiene como misión asegurar la recaudación y el control de los recursos de la Provincia provenientes del sistema tributario y la aplicación eficaz de las normas que lo sustentan, brindando un buen servicio a la sociedad y actuando de modo de garantizar el más alto grado de confianza pública en su integridad, eficiencia e imparcialidad.

En los últimos años, la Administración Tributaria de la Provincia de Buenos Aires, con la asistencia técnica del Proyecto PNUD ARG98/023 “Modernización de la Dirección General de Rentas”, ha realizado grandes esfuerzos para desarrollar e implementar con éxito importantes iniciativas en el campo tributario, relativas a reformas de la legislación<sup>1</sup>, reingeniería de procesos, implementación de sistemas de información y aplicación de nuevas tecnologías, entre otras. Pudiéndose identificar la implementación de importantes cambios que lograron fortalecerla institucionalmente.

Sin embargo, es necesario dar continuidad a las actividades iniciadas sobre la base de los resultados obtenidos (Ver Anexo “Respuesta Observaciones Pre PAC) y los problemas detectados. Con la intención de consolidar los logros y contribuir al proceso de modernización tecnológica de la Subsecretaría de Ingresos Públicos es que se plantea abordar la siguiente problemática:

#### **1.- La necesidad de mejorar la calidad de la información tributaria y catastral de la Provincia de Buenos Aires, así como su correcta accesibilidad.**

##### Necesidad de un Catastro Digital:

En la Provincia de Buenos Aires, la registración de los inmuebles (6.3 millones) en sus aspectos físico, jurídico y económico es llevada a cabo por medios que impiden una eficiente explotación de las bases generadas. Durante años las actualizaciones en la base catastral se realizaron por medio de distintos procedimientos y sistemas, empleando diversos formatos en el almacenamiento de los datos. Como resultado, los registros catastrales presentan estados de accesibilidad y calidad disímiles. No es ajena a esto la situación de los recursos humanos, físicos y tecnológicos, los cuales exhiben la imperante necesidad de incorporar nuevas tecnologías de gestión.

---

<sup>1</sup> En colaboración con la Secretaría de Política y Coordinación Fiscal del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.



### Necesidad de un Sistema de Gestión de Calidad:

Frente a la realidad actual de los organismos públicos, dados los nuevos y crecientes requerimientos de la sociedad en términos de transparencia y eficacia de la gestión, los Sistemas de Gestión de Calidad constituyen una herramienta que contribuye a mejorar el funcionamiento de los mismos, a erradicar la corrupción, y a hacer la gestión pública más transparente y receptiva a las necesidades del ciudadano.

### Necesidad de un Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites:

La gestión de los procesos iniciados por el contribuyente es una de las clases de interacción con éste que más impacta en la visión que los contribuyentes tienen de la administración, y esto es un determinante del cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los mismos. En este aspecto, los problemas detectados son:

- Largos tiempos de proceso, o procesos sin resultado.
- Cuellos de botella, circuitos interminables, un mismo trabajo realizado varias veces.
- Sobre y sub asignación de recursos.
- Sistemas de gestión desintegrados
- Distintas respuestas según el canal de atención
- Desconocimiento del grado de avance y estado de un trámite
- Falta de modalidades de interacción con el contribuyente.
- Mala o nula asignación de responsabilidades.

Con el objeto de dar solución a los problemas detectados se propone el diseño, desarrollo e implementación de un Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites.

## **2.- La necesidad de mejorar la satisfacción del contribuyente de la Provincia de Buenos Aires con relación a los Servicios Brindados por la SSIP.**

Los esquemas tributarios modernos exigen que cada sujeto cumpla espontáneamente su obligación, reservándose la autoridad la facultad de verificar la procedencia legal del pago. En esas condiciones, el cumplimiento voluntario se convierte en un objetivo fundamental de la administración pública.

Si bien este objetivo pareciera un ideal inalcanzable, es fundamental intensificar los programas y acciones de gobierno dirigidas a ese fin. El número de contribuyentes se ha multiplicado, el cálculo de los tributos es, en muchos casos, autodeterminable y es un hecho que el fisco depende fundamentalmente de la información que le proporcionan los contribuyentes a través de sus declaraciones y presentaciones espontáneas.

De esta manera, se hace indispensable encontrar una solución al bajo cumplimiento espontáneo de las obligaciones tributarias, dado que esto repercutiría positivamente en la disminución de los

costos de recaudación, motivados por las constantes campañas de intimaciones a los contribuyentes para que cumplan con sus obligaciones fiscales.

Es ampliamente reconocido que toda Administración Fiscal que se precie de ser eficaz, debe propender al cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias. Desde esta perspectiva, las contribuciones más que una carga para el contribuyente, son una necesidad de sostenimiento del gasto público.

El fomento de la cultura fiscal tiene como finalidad esquemas simples que brinden certeza a los contribuyentes y permitan en general, retornar la confianza de la sociedad en sus instituciones públicas.

La simplificación de los procedimientos y trámites administrativos, así como la mejora recaudatoria que se lograría con una adecuada y arraigada cultura fiscal entre los contribuyentes se traducirá en una Provincia más justa, al recaudar más y mejor, entendiéndose por esto que las contribuciones sean pagadas por todos, facilitando su pago a través de nuevos y mejores servicios: eliminando trámites burocráticos y logrando que las personas que no contribuyen voluntariamente al fisco, se sumen al esfuerzo de la Subsecretaría de Ingresos Públicos para asegurar los recursos necesarios para financiar el presupuesto público de la Provincia.

### **3.- La necesidad de resguardar la información tributaria y catastral de la Provincia de Buenos Aires.**

En el ámbito de la Subsecretaría de Ingresos Públicos, en los últimos años, hubo un incremento geométrico en el desarrollo de sistemas destinados a mejorar la atención a usuarios (principalmente por Internet) y lograr mejoras en los índices de cobrabilidad, lo que se logró con importantes inversiones en hardware y software.

En este marco, la Dirección de Servicios Informáticos dependiente de la Subsecretaría de Ingresos Públicos ha tomado acciones de defensa perimetral de la inversión realizada, sin embargo, es necesario en esta instancia formular un **Plan de Contingencias y Seguridad Informática** con el objeto de permitir la continuidad del servicio informático ante la presencia de un desastre y otras acciones relacionadas, que deberá contemplar los siguientes aspectos:

- El equipamiento es sofisticado, lo que dificulta la posibilidad de contar con centros alternativos y/o desarrollo de procesos que simplifiquen el problema
- Existen riesgos por incapacidad de detección temprana de acontecimientos, lo que puede afectar la continuidad del servicio
- No existe inventario actualizado del equipamiento que integra el patrimonio de la Dirección de Sistemas Informáticos distribuido en las distintas áreas de la Subsecretaría de Ingresos Públicos.
- No existen procedimientos formalizados que regulen la relación del equipamiento y su tenedor.



## 2) SITUACIÓN PREVISTA AL FINAL DEL PROYECTO.

Al finalizar el proyecto se espera haber avanzado en la modernización tecnológica de la Subsecretaría de Ingresos Públicos de la Provincia de Buenos Aires, a través de la instauración de un Catastro Digital, la implantación de un Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites, y la puesta en marcha de Planes de Contingencias y Seguridad Informática. Mediante la incorporación de TIC's será posible garantizar una gestión más eficiente y eficaz, capaz de brindar respuesta a los ciudadanos en forma más ágil y práctica, con una infraestructura informática actualizada e integrada (cubrirá tanto Casa Central como las Delegaciones del Interior) que se ajuste a los avances tecnológicos de nuestro tiempo en materia de digitalización y sistemas de información.

Todo ello ayudará a la Administración Tributaria a brindar más y mejores servicios orientados al contribuyente, y posibilitará procedimientos más simples que permitan dar respuesta oportuna a las solicitudes presentadas por los mismos.

---

En particular, se espera contar con:

- La digitalización del Catastro Bonaerense, que incrementará el valor social, calidad y accesibilidad de los servicios provistos por la Dirección Provincial de Catastro Territorial dependiente de la Subsecretaría de Ingresos Públicos.
- La implementación de la filosofía de la gestión de calidad en las distintas áreas dependientes de la Subsecretaría de Ingresos Públicos, y la instauración del sistema de gestión de calidad en procesos clave.
- El desarrollo e implementación de un Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites.
- El desarrollo e implementación de un Plan Estratégico de Educación al ciudadano e información al contribuyente.
- El desarrollo e Implementación del Proyecto: "Oficina sin papeles".
- El desarrollo e implementación del Proyecto de "Gestión de Información"
- El desarrollo e implementación del Proyecto de Análisis de Requerimientos, Documentación y Modelado de Aplicaciones.
- El desarrollo e implementación de los Planes de Contingencias y Seguridad Informática de la Dirección de Servicios Informáticos dependiente de la Subsecretaría de Ingresos Públicos.

### **3) BENEFICIARIOS PREVISTOS.**

Con relación a los beneficiarios del proyecto, se pueden distinguir beneficiarios directos e indirectos:

#### **Beneficiario directo:**

El beneficiario directo del Proyecto es la Subsecretaría de Ingresos Públicos dependiente del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, ya que se proveerá a la misma de los elementos necesarios en materia de modernización tecnológica para aumentar los niveles de eficiencia del Organismo.

#### **Beneficiarios indirectos:**

Los beneficiarios indirectos del Proyecto son los contribuyentes ya que las actividades a desarrollar en el Proyecto permitirán la ampliación, simplificación y mejora de los servicios orientados a ellos.

#### 4) MARCO INSTITUCIONAL.

El Proyecto será ejecutado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires a través de la Subsecretaría de Ingresos Públicos.

El Director Nacional del Proyecto será el Subsecretario de Ingresos Públicos. La responsabilidad del Director Nacional será la de operar en representación de la autoridad política nacional, velando porque el Proyecto cumpla con los propósitos, metas y procedimientos que se establecen en el presente documento.

La Dirección Nacional es responsable de la dirección general del Proyecto y en ese papel ejercerá la supervisión general del Proyecto, aprobará el plan de actividades, los estados financieros, y las propuestas conducentes a su mejor ejecución.

El Director Nacional designará al Coordinador del Proyecto, el que será responsable ante el Director Nacional de dirigir, planear y organizar las actividades; coordinar y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes de avance y final.

En el Proyecto intervendrá la Subsecretaría de Ingresos Públicos, dependiente del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, con apoyo técnico del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

El objetivo básico de la Subsecretaría de Ingresos Públicos<sup>2</sup> es contar con una Administración Tributaria ágil y moderna, sustentada en sistemas informáticos concebidos con criterio de simplicidad, eficacia y eficiencia que faciliten la relación del contribuyente con el fisco.

La actual estructura se encuentra conformada por las siguientes unidades orgánicas: Direcciones Provinciales de Rentas, Catastro Territorial, Registro de la Propiedad Inmueble y las Direcciones de Sistemas de Información y Auditoría.

Asimismo, dentro de los objetivos de la SSIP enumerados en el Decreto 400/05 de la Provincia de Buenos Aires, se encuentran:

- 1- Planificar, coordinar y supervisar las actividades que hacen a la recaudación y fiscalización de los impuestos, tasas y contribuciones, proponiendo las medidas que hacen a una administración tributaria que facilite la relación fisco-contribuyente, basada en sistemas concebidos con criterios de economicidad, eficacia, eficiencia y simplicidad.
- 2- Planificar, coordinar y supervisar la organización, mantenimiento y actualización del Registro de la Propiedad Inmueble, reglamentando su funcionamiento y proponiendo las modificaciones que hacen a un proceso de mejora permanente en su operatividad.
- 3- Planificar, coordinar y supervisar las actividades referidas a la organización, mantenimiento y actualización del registro catastral en todo el ámbito provincial, con el objeto de registrar el estado de hecho de la cosa inmueble, con fines de su ordenamiento y publicidad inmobiliaria, ejerciendo el poder de policía que la legislación le otorga.
- 4- Establecer los objetivos y las políticas a observar en la elaboración del plan estratégico del área para lograr su cumplimiento, coordinando un proceso de mejora continua en un ambiente de control adecuado.
- 5- Definir las políticas generales a incluir en el Plan Anual de Auditoría, a ser elaborado por la Dirección específica, para su ejecución en el ámbito de las dependencias que conforman la Subsecretaría.
- 6- Establecer, ante supuestos actos dolosos o fraudulentos, la aplicación de técnicas, procedimientos específicos o alternativos de auditoría forense, que permitan obtener evidencia de apoyo al poder judicial.
- 7- Definir los objetivos y políticas necesarias para la organización, integración y mantenimiento de la información y los sistemas que la soportan, atento a las necesidades de cambio que exigen el contexto y los avances tecnológicos, a fin de contar con información suficiente, correcta y oportuna, como base de una eficiente y eficaz gestión.

---

<sup>2</sup> Decreto N° 400/05

## **5) VINCULOS CON EL MARCO DE COOPERACIÓN CON EL PAIS Y CON EL MARCO DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS.**

Este proyecto se enmarca dentro de los objetivos estratégicos del PNUD en la Argentina y en especial en el objetivo estratégico de Promover la Gobernabilidad Democrática. Con respecto al objetivo mencionado, el Proyecto contribuye a lograr el efecto esperado de:

“Fortalecimiento de la capacidad de gestión del gobierno a nivel nacional, provincial y municipal.”

## **B) ESTRATEGIAS.**

### **1) ESTRATEGIA DEL PAIS/PROVINCIA.**

El Proyecto se edifica en torno a los siguientes ejes de la estrategia del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires:

- Gobierno Electrónico y Modernización Tecnológica

Mediante el Decreto N° 1824/02 se aprobó el Plan de Gobierno Electrónico para la Provincia e Buenos Aires y creó en el ámbito de la Gobernación el Consejo de Gobierno Electrónico. En ese marco se elaboró el Plan Estratégico y el Plan de Acción General de Gobierno Electrónico de la Provincia de Buenos Aires, los que tienen como componente esencial integrar los sistemas de los diferentes organismos con el fin de compartir recursos y mejorar su gestión interna. Con el énfasis puesto en el concepto de servicio al ciudadano, el Gobierno Electrónico constituye una herramienta ideal para agilizar procesos de modernización en instituciones estatales y lograr mejores servicios facilitando la vinculación del Estado con los ciudadanos mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's). Además, permite reducir los tiempos y costos involucrados; contribuye a una mejor gestión pública gracias al ajuste de los procedimientos, el desarrollo de sistemas de información en cada organismo y la articulación entre ellos; y permite una mayor integración mediante el acceso y uso de nuevas tecnologías de la información.

Por este marco, la estrategia de modernización tecnológica de la Subsecretaría de Ingresos Públicos responde al proyecto informático del Gobierno de la Provincia, cumpliendo con los estándares tecnológicos establecidos para la Administración Pública Provincial.

- Informatización de Procesos

El Gobierno de la Provincia de Buenos Aires no es ajeno a la tendencia mundial de informatización de sus Administraciones Tributarias, seguida a su vez por varias experiencias en nuestro país.

- Digitalización documental

También en todo el mundo las nuevas tecnologías de la información son utilizadas como una herramienta auxiliar en las labores de guarda y conservación del patrimonio documental. La digitalización consiste en la grabación o registración electrónica de los caracteres de un documento en medios magnéticos u ópticos. En este sentido, La Subsecretaría de Ingresos Públicos proyecta iniciar el proceso de digitalización del Catastro Territorial.

- Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad

Por la importancia del rol que el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires le ha asignado a la filosofía de la calidad en la gestión de la Administración Pública Provincial, a través de la Secretaría para la Modernización del Estado se suscribió el Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el IRAM, Instituto Argentino de Normalización. En ese marco, se suscribió, entre la Secretaría para la Modernización del

Estado, el IRAM y la Subsecretaría de Ingresos Públicos, el Acta Complementaria N° 4: "Calidad en la Gestión de la Dirección Provincial de Rentas, denominado: Rentas – Calidad".

- Formación de Recursos Humanos

Desde principios de 2002, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires se embarcó en un proceso de rediseño de la política de capacitación del sector público. Desde entonces, se concibió a la capacitación como un factor estratégico en la transformación de la gestión y la profesionalización de la función pública. El énfasis de la capacitación fue puesto en la demanda de cada uno de los organismos en función a dotar de mayor consistencia a sus políticas públicas, mejorar y controlar la calidad de los servicios. Esta visión se plasmó en el Plan Trienal de la Gestión Pública<sup>3</sup> donde se establece que la política formativa en el ámbito público tiene como principal objetivo la capacitación y el aprendizaje de nuevas tecnologías y herramientas de gestión.

## 2) ESTRATEGIA DEL PROYECTO.

Enmarcado en la estrategia provincial, el Proyecto adoptará las siguientes estrategias específicas que, en conjunto, permitirían alcanzar el objetivo general y los objetivos inmediatos planteados:

### **Catastro Digital:**

El Catastro es el nivel más básico y más rico de la representación cartográfica, tocando un tema fundamental: los derechos de propiedad sobre el territorio.

En la actualidad, la registración de los inmuebles localizados en la Provincia de Buenos Aires en sus aspectos físico, jurídico y económico es llevado a cabo por medios que impiden una eficiente explotación de las bases generadas. Durante años las actualizaciones en la base catastral se realizaron por medio de distintos procedimientos y sistemas, empleando diversos formatos en el almacenamiento de los datos. Como resultado de esto, los registros catastrales presentan estados de accesibilidad y calidad disímiles. No es ajena a esto la situación de los recursos humanos, físicos y tecnológicos, los cuales exhiben la imperante necesidad de incorporar nuevas tecnologías de gestión.

La Provincia registra los movimientos de 6,3 millones de inmuebles, cuya captura de modificaciones se realiza en forma casi centralizada y en papel, por tanto, con el fin de mejorar la accesibilidad y calidad, se prevé instaurar el formato digital como único medio de captura, guarda

---

<sup>3</sup> Plan Trienal de la Gestión Pública (2004-2007). Subsecretaría de la Gestión Pública. Secretaría General de la Gobernación. [www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar](http://www.gestionpublica.sg.gba.gov.ar)

y explotación de los mismos. El escenario digital, requiere la digitalización e integración en un mismo entorno, del total de registros catastrales, tales como:

- Parcelario urbano (6 millones de inmuebles)
- Parcelario rural (300.000 inmuebles)
- Continuo catastral (catastrar unidades aún no medidas)
- Cédulas (18 millones aproximadamente)
- Declaraciones juradas (16 millones aproximadamente)
- Vuelos y restituciones (actualización y fiscalización catastral)

La variedad y complejidad de la información espacial en un área determinada, hacen necesaria la utilización de un sistema eficiente para analizar la información generada y para clasificar y consultar la información referenciada geográficamente. La Provincia ha realizado actividades de digitalización de su Catastro que, sin embargo, no han logrado alcance territorial ni fluidez en la actualización de datos que permitan contar con un sistema de información geográfica plenamente operable. Un Sistema de Información Geográfica (SIG) es un sistema digital capaz de almacenar, manipular y desplegar información referenciada geográficamente. También provee al usuario de las herramientas u operadores espaciales necesarios para que éste, interactuando con una Base de Datos especial, pueda modelar sobre el mundo real.

El Sistema de Información Geográfica asegura la consistencia cono-espacial de los datos catastrales y permite la integración de esta información elemental dentro de los planes y proyectos provinciales, ya que el carácter democrático y equitativo de los impuestos provinciales se beneficia del control eficiente que permite llevar el SIG.

Como resultado de la concreción del producto “Digitalización del Catastro Bonaerense”, los servicios provistos por la Dirección Provincial de Catastro Territorial incrementarán su valor social, calidad, y accesibilidad.

Operar en un entorno completamente digital, permitirá:

- Integrar y calificar los datos catastrales dispersos
- Proveer atención remota a los distintos usuarios
- Integrarse a distritos de Rentas, Municipios, etc, en lo referente a las cuestiones catastrales, con el fin de minimizar los costos de transacción de los ciudadanos.
- Facilitar procesos de mejora continua.
- Actualizar e incrementar la base imponible de los impuestos de inmuebles, respetando los principios de equidad e igualdad de trato a todos los ciudadanos bonaerenses.

- Ofrecer un instrumento de gestión y análisis territorial, facilitando la planificación de políticas públicas y privadas con alta incidencia territorial.

Para obtener estos beneficios, es necesario ampliar la extensión digitalizada; actualizar parcialmente la información con que hoy se cuenta, actualizar la capacidad tecnológica, en instalaciones y conocimientos, para no poner en peligro, por obsolescencia, las inversiones ya realizadas. Y el nivel de integración entre tecnologías y procedimientos que coexisten en el sistema debe perfeccionarse para facilitar la transición al catastro digitalizado.

## **Sistema de Gestión de Calidad**

Un sistema de Gestión de Calidad es la forma en que una organización dirige y controla sus actividades; involucra la definición de una estructura organizativa que determine para todos los procesos de la misma, la documentación, la planificación, y los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad, para mejorar los productos y servicios, y para satisfacer los requisitos de los clientes.

Frente a la realidad actual de los organismos públicos, dados los nuevos y crecientes requerimientos de la sociedad en términos de transparencia y eficacia de gestión, este tipo de sistemas constituyen herramientas que contribuyen a mejorar el funcionamiento de los mismos, a erradicar la corrupción, y a hacer la gestión pública más transparente y receptiva a las necesidades del ciudadano.

Consolidar proyectos de este tipo requiere profundas transformaciones organizacionales, ya que la Gestión de Calidad constituye una filosofía de gestión basada en el compromiso y participación de todos los integrantes de la organización, que apunta al éxito a largo plazo a través de la satisfacción del ciudadano y de todos y cada uno de los miembros de la misma.

Bajo tales premisas la SSIP plantea trabajar en el uso sistemático de metodologías y herramientas para el logro de la calidad en los siguientes aspectos críticos:

- Mejora del servicio
- Mejora de la imagen
- Mejora de la gestión
- Optimización de la utilización de recursos
- Integración del cliente – ciudadano a la organización

La implementación de la filosofía de la gestión de calidad en los niveles claves de la SSIP, permitirá el logro de la excelencia en la gestión, plasmada en cada uno de los siguientes aspectos:

- Utilización sistemática de herramientas de análisis y resolución de problemas, tendientes a eliminar la causa de los mismos, mediante exámenes rigurosos de la situación.
- Enfoque de toma de decisiones basadas en hechos, generando predecibilidad de los procesos sin crear burocracias rígidas.
- Planificación estratégica de corto, mediano y largo plazo en todos los niveles de la organización.
- Optimización de procesos y actividades mediante el establecimiento y monitoreo de objetivos de mejora y su interrelación (administración por objetivos – tablero de control).
- Incremento de la participación del personal, fortaleciendo la toma de decisiones a nivel puesto/función, y promoviendo el crecimiento de los equipos de trabajo.
- Competencia de los agentes acorde al puesto función que desempeñan, mediante el desarrollo de planes de capacitación conforme necesidades específicas.
- Generación de canales de comunicación más fluidos en todos los niveles de la organización.
- Retroalimentación del proceso a través de evaluaciones de satisfacción de clientes.

Puede observarse que con la instauración y posterior consolidación de un Sistema de Gestión de Calidad en determinados procesos de la SSIP queda garantizado el desarrollo sustentable del organismo, basado en el nivel de competencia del personal, flexibilidad ante el entorno cambiante, incremento en sus resultados (recaudación), y el feedback que la combinación de estos elementos produce.

En el marco de lo expuesto, se detallan las Áreas en las cuales se detectó la necesidad de rediseñar los procesos y certificar Calidad:

- 1) Dirección de Integración Operativa.
- 2) Dirección Adjunta de Servicios Legales y Técnico Tributarios.
- 3) Dirección Adjunta de Cobranzas
- 4) Dirección Adjunta de Gestión Territorial

### **Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites**

Buscar que los contribuyentes cumplan con las obligaciones tributarias es uno de los objetivos de la SSIP, para lograr este cumplimiento, el organismo necesita ejercer control sobre las actividades de los contribuyentes. Los contribuyentes a su vez demandan transparencia y control sobre los procesos que inician en el organismo. Con el Programa: “Tarjeta Rentas Global”,

desarrollado con el apoyo del Proyecto PNUD ARG/98/023, se dieron los primeros pasos para beneficiar a los contribuyentes, sin embargo, es en los procesos y gestiones donde el buen contribuyente elabora un sentimiento marcado de rechazo o adhesión a la Administración Tributaria.

La gestión de los procesos iniciados por el contribuyente es una de las clases de interacción con éste que más impacta en la visión que los contribuyentes tienen de la administración.

Cuando un contribuyente inicia un proceso a ser gestionado por la Administración Tributaria, demanda transparencia y eficiencia en la gestión, que exista un Compromiso Público por parte de la Administración en gestionar en un tiempo razonable, y en informarle adecuadamente el resultado al momento de producido éste.

Para lograr formular un Compromiso Público se deberá garantizar:

- Transparencia
- Tiempos máximos de gestión conocidos
- Procedimientos claros
- Posibilidad de seguimiento de los resultados
- Capacidad de interacción

Los procesos de la Administración afectados al sistema son:

- Demandas de repetición
- Determinación de exenciones
- Acreditación y verificación de pagos
- Padrón inmobiliario
- Padrón automotor
- Reclamos
- Situación fiscal
- Consultas con respuestas
- Comunicaciones con la administración

Los problemas detectados son los siguientes:

- Largos tiempos de proceso, o procesos sin resultado
- Cuellos de botellas, circuitos interminables, un mismo trabajo realizado varias veces, excesos de papel
- Sobre y sub asignación de recursos
- Sistemas de Gestión desintegrados
- Distintas respuestas según el canal de atención

- Desconocimiento del grado de avance y estado de un trámite
- Falta de modalidades de interacción con el contribuyente
- Mala o nula asignación de responsabilidades
- Desconocimiento de responsabilidades por parte de los Agentes de la Administración

Mediante el desarrollo y creación de un Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites, resultante de la Implantación de la Agenda, se pretende lograr que cada agente tenga una Agenda de Trabajo, la cual estará soportada por una interfaz de usuario que le permitirá:

- Conocer sus responsabilidades en tiempo y forma (las tareas que tiene que realizar)
- Conocer cómo tiene que hacer (la definición de los procedimientos a seguir)
- Realizar las tareas mediante “herramientas” acordes, que permitan el registro de lo que se hizo

### **Programa de Educación Tributaria**

La Educación Tributaria contribuye a la construcción de una relación más armoniosa entre el Estado y la Sociedad, ya que apunta a un diálogo transparente acerca de la función social de los tributos y de la participación democrática de la ciudadanía como un requisito indispensable para mejorar y controlar el desempeño de la gestión pública.

El objetivo fundamental de la educación tributaria es contribuir a consolidar una cultura tributaria solidaria a través de distintas acciones de educación y comunicación.

La educación tributaria ha de tratarse como un tema de responsabilidad ciudadana que se traduce en asumir las obligaciones tributarias, primero porque lo manda la Ley y, después, porque se trata de un deber cívico, poniendo de relieve qué efectos tiene el incumplimiento de estas obligaciones sobre el individuo y sobre la sociedad.

De este modo, la Educación “Cívico-Tributaria” debe convertirse en un tema para:

- Identificar los distintos bienes y servicios públicos
- Conocer el valor social de los bienes y servicios públicos
- Reconocer las diversas fuentes de financiación de los bienes y servicios públicos, especialmente las tributarias
- Establecer los derechos y responsabilidades a que da lugar la provisión pública de bienes y servicios
- Interiorizar las actitudes de respeto por lo que es público y, por tanto, financiado con el esfuerzo de todos y utilizado en beneficio común

- Asimilar la responsabilidad fiscal como uno de los valores sobre los que se organiza la convivencia social en una cultura democrática, identificando el cumplimiento de las obligaciones tributarias como un deber cívico
- Comprender que la fiscalidad, en su doble vertiente de ingresos y gastos públicos, es uno de los ámbitos donde se hacen operativos los valores de justicia, equidad y solidaridad de una sociedad democrática.

La Educación “Cívico-Tributaria” pretende, por tanto, proporcionar a los ciudadanos esquemas sobre la responsabilidad fiscal que les ayuden a incorporarse a su rol de contribuyentes con una conciencia clara de lo que es un comportamiento lógico y racional en una sociedad democrática. La formación de una verdadera conciencia fiscal consiste en asumir que, por encima de opciones y modelos fiscales concretos, cambiantes como es previsible en toda sociedad dinámica, existe una serie de criterios justificativos de la financiación solidaria de las necesidades públicas y comunes. El principal de tales criterios es el de ciudadanía, que implica asumir las responsabilidades sociales como una contrapartida necesaria al ejercicio de los derechos cívicos.

Entendida de este modo, la educación tributaria es la herramienta para conseguir que el cumplimiento voluntario se convierta en una práctica ciudadana generalizada como condición para el desarrollo de la Provincia.

#### Objetivos Específicos:

- Promover, en la sociedad bonaerense, una cultura activa y responsable
- Modificar las actitudes del futuro ciudadano en la vida social, especialmente en el área de las responsabilidades ciudadanas tributarias. Esto se logrará a partir del análisis de las consecuencias y problemas sociales y económicos, ocasionados por factores como la evasión que dificultan el desarrollo de la Provincia.

#### Principales acciones:

- Producción del link de Educación Tributaria en la página web de Rentas
- Producción de material literario para niños en distintos niveles de formación a determinar
- Interrelación con Entidades de Educación Oficial para efectuar actividades conjuntas.
- Interrelación con otros Organismos y Organizaciones relacionadas con temas Tributarios para efectuar actividades conjuntas (ej: CEATS)
- Realización de campañas educativas
- Participación en Ferias o Exposiciones con Stand de Educación Tributaria.
- Realización de campañas de difusión masiva, a efectos de informar a los contribuyentes sobre sus obligaciones a fin de propiciar la presentación voluntaria de los mismos.

- Realización de operativos especiales de información.
- Para apoyar las campañas educativas, de difusión masiva y los operativos especiales de información se utilizará, entre otras herramientas, la contratación de oficinas móviles con gráfica institucional correspondiente a cada campaña.
- Realización de recorrido programado por el interior de la Provincia de Buenos Aires, tocando los puntos donde la Dirección Provincial de Rentas tiene sus oficinas. Este recorrido se efectuará con un Camión Institucional, cuyo impacto visual fue demostrado en la prueba piloto realizada en el período diciembre – marzo 2006. Es de destacar que, previo al ingreso del camión en cada zona, el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, a través de su Dirección General de Administración realizará importantes reformas edilicias en las mencionadas oficinas. Esta herramienta tendrá como finalidad trasladar un grupo capacitador de los agentes del organismo en el interior, así como también presentar ante los contribuyentes de la zona el material educativo e informativo.

## **Nuevos Servicios y Procedimientos**

### **1. Proyecto Oficina Sin Papeles: Desarrollo de Aplicaciones Documentales Electrónicas**

Objetivo:

Diseño, desarrollo, instalación y puesta en marcha de un conjunto de aplicaciones que, utilizando herramientas de correos electrónicos, software documental y esquemas de workflow, permitan reemplazar circuitos tradicionales de documentación basada en papel, por circuitos electrónicos.

#### 1. Módulos:

Se definen como requerimiento 4 (cuatro) aplicaciones que son las siguientes:

- Administración del intercambio de documentos internos.
- Administración de solicitudes de usuarios.
- Administración de Mesa de Ayuda.
- Administración de Stock de pedidos y suministros.
- 

#### 2. Características básicas de las aplicaciones:

Cada una de las distintas aplicaciones, estarán conformadas por una estructura básica común que contiene como principales elementos:

- Una base de datos documental, que deberá ser el repositorio centralizado de la totalidad de los documentos generados por los distintos usuarios del sistema.

- Un conjunto de documentos electrónicos prediseñados que forman parte de la aplicación.
- Una estructura interna de registro de la información, que permitirá como mínimo:
  - Crear estadísticas, generar informes sobre usuarios del sistema; fecha y hora de envío, recepción y respuesta de cada documento;
  - Definir niveles de importancia y urgencia de respuesta de los documentos enviados, registrar plazos de vencimiento si los hubiere de los documentos generados.;
  - Mantener información histórica del sistema en general y de cada documento ó tipo de documento en particular.
- Un esquema de workflow que determinará:
  - La estructura básica del circuito de información a desarrollar, incluyendo niveles de conexión entre usuarios, funcionamiento del esquema, perfiles de funcionalidad y autorización de los mismos.

### 3. Etapas:

Se deberá cumplimentar las siguientes tareas para completar cada una de las aplicaciones a desarrollar:

- Relevamiento de características del workflow del cliente.
- Diseño y desarrollo de los circuitos resultantes.
- Instalación de productos de software necesarios y de la aplicación objetivo.
- Capacitación de administradores y usuarios.
- Implementación y puesta en marcha
- Mantenimiento y soporte técnico operativo

## 2. Proyecto: Gestión de Información

Este Proyecto tiene como objetivo dar respuesta a las necesidades de análisis y minería de datos de las áreas específicas de la Subsecretaría de Ingresos Públicos.

El mismo comprende técnicamente la extracción de datos del sistema ADABAS (que es donde se encuentran los datos “core” de la Provincia de Buenos Aires), la generación de cubos y visualización de la información de manera gráfica, rápida e intuitiva. Por otra parte, el Proyecto también contempla la inclusión de análisis de minería de datos.

Se trata de un sistema de análisis y proyección de la información residente en la organización, que permite, por ejemplo, descubrir patrones de comportamiento en el pago de los

contribuyentes según distintas características, hacer proyecciones y pronósticos rápidos, confiables y eficientes (ubicaciones geográficas de la deuda, porcentajes de pago, impacto e cambios de alícuota o valuaciones, etc.).

Con esta herramienta se facilita y optimiza la toma de decisiones gerenciales que pueden impactar en forma importante en el usuario final.

### **3. Proyecto: Análisis de Requerimientos, Documentación y Modelado de Aplicaciones.**

El objetivo de este proyecto es mejorar el proceso de desarrollo de las aplicaciones de la organización a través de la capacitación de los profesionales y de la utilización de herramientas UML, que permitan:

- Administración de Requerimientos
- Administración de Cambios
- Modelado y diseño de aplicaciones
- Testing automático
- Configuración de versiones y cambios

Este producto ayuda al análisis de requerimientos, modelado y documentación de las aplicaciones desarrolladas en la organización, con lo que se mejora la calidad de las mismas, se optimizan los procesos y se tiende a minimizar los errores que puedan impactar en el usuario final (contribuyente).

### **Plan de Contingencias y Seguridad Informática de la Dirección de Sistemas Informáticos.**

En el ámbito de la Subsecretaría de Ingresos Públicos, en los últimos años hubo un incremento geométrico en el desarrollo de sistemas destinados a mejorar la atención a usuarios (principalmente por Internet) y lograr las mejoras en los índices de cobrabilidad que son de dominio público. Esto se logró con importantes inversiones en equipamiento y en los recursos humanos de las áreas técnicas (con el apoyo del Proyecto PNUD ARG/98/023).

En este marco, la Dirección de Servicios Informáticos ha encarado acciones y medidas de prevención tendientes a proteger esa inversión. No obstante, estas acciones de defensa perimetral deben ser complementadas con el Plan que permita la continuidad del servicio ante la presencia de un desastre y otras acciones relacionadas.

Es de destacar que el equipamiento de la Dirección de Servicios Informáticos es sofisticado. Conviven mainframe con servidores de aplicaciones (AIX, UNÍX, etc.), Bases de datos (ADABAS

y ORACLE), etc. Este complejo conjunto de hardware y software de base dificulta la posibilidad de contar con una amplia variedad de centros alternativos y/o desarrollo de procesos que simplifiquen el problema.

En algunas áreas existen riesgos por incapacidad de detección temprana de acontecimientos (incendio, inundación, temperatura, etc.) que podrían afectar la continuidad del servicio.

No hay inventario actualizado del equipamiento que integra el patrimonio y responsabilidad (física y funcional) de la Dirección de Servicios Informáticos, pero que está distribuido en las distintas áreas de la Subsecretaría de Ingresos Públicos. No existen procedimientos formalizados que regulen la relación con el tenedor, sus responsabilidades, o los procesos de mantenimiento de aquel registro.

Se deben completar las acciones iniciadas para incrementar la seguridad lógica y realizar monitoreos periódicos de las vulnerabilidades.

Las tareas que se llevarán a cabo por este proyecto tendrán como resultado:

- La formulación de alternativas que permitan presentar soluciones para mantener la continuidad de los Servicios Informáticos, y el desarrollo e implementación de la más conveniente.
- Se dispondrá de elementos que permitan la detección temprana de eventos a partir de dispositivos que permitan la producción de alarmas e, incluso, de desencadenar acciones de defensa automática.
- Se contará con un método de autenticación de usuarios sustancialmente más seguro que el actual, a partir de la utilización de sus elementos biométricos.
- Se dispondrá de sistemas que faciliten la administración del inventario del hardware y software a cargo de la Dirección de Servicios Informáticos y del monitoreo sobre su utilización.
- Se contará con políticas definidas para cumplir la misión de entregar información oportuna, confiable y completa, y con un conjunto de normas y procedimientos sobre los distintos procesos que requiere la DSI, para cumplir con dichas políticas.
- Se dispondrá de mecanismos de monitoreo que permitan detectar vulnerabilidades y de mecanismos de mejora continua que permita refinar los procesos.

Es de destacar que el incremento de las medidas de seguridad lógica y física permitirá afirmar que la información que procesa la Dirección de Servicios Informáticos es confiable, completa y oportuna.

### **3) ESTRATEGIA DE SALIDA.**

Toda intervención en proyectos de desarrollo por parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) debe contener como parte integrante de su estrategia general una estrategia de salida. La misma debe definir claramente cual es la actividad última a realizarse antes de concluir que el proyecto está en condiciones de ser cerrado habiendo alcanzados sus objetivos.

Sentar las bases para resolver el problema que le dio origen a través de la mejora de la accesibilidad y calidad de la información tributaria y catastral de la Provincia de Buenos Aires, lograr la satisfacción del contribuyente con relación a los servicios de la SSIP, y resguardar la información crítica del organismo, serán suficientes para concluir que el proyecto ha alcanzado los objetivos fijados y por ende la necesidad del presente proyecto habrá concluido.

Todo ello se hará efectivo mediante el cumplimiento de los productos planteados:

- Catastro bonaerense Digitalizado.
- Sistema de Gestión de Calidad, desarrollado e implementado.
- Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites (Agenda Impositiva), desarrollado e implementado.
- Programa de Educación e Información Tributaria y Catastral, diseñado e implementado.
- Nuevos Servicios y Procedimientos desarrollados e implementados.
- Plan de Continuidad de Servicios de la Dirección de Servicios Informáticos (DSI), diseñado e implementado.
- Plan de Seguridad Informática (física y de acceso), diseñado e implementado.

#### **4) PARTICIPACIÓN DEL PNUD.**

Debido a que la temática abordada en el presente documento es de vital importancia para la estrategia que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) tiene en materia de cooperación técnica con el país, los aportes que realizará el PNUD, serán:

- ➔ Se realizará la contratación de una consultoría para asesorar en la migración de Tecnología: desde el sistema Infoimage al nuevo sistema de digitalización de cédulas catastrales.
- ➔ El PNUD brindará asistencia técnica en el asesoramiento a la Dirección de Rentas en la implementación de un Plan de Seguridad Informática.
- ➔ El PNUD está trabajando intensamente a nivel provincial en proyectos que direccionen sus intervenciones hacia el fortalecimiento de las Direcciones de Rentas, entendiendo que estos constituyen un aspecto central en la gestión de los recursos públicos. En este contexto, el PNUD está interesado en participar en experiencias de esta naturaleza, no sólo aportando asistencia técnica sustantiva sino, además, sistematizándolas y adquiriendo conocimientos y experiencia para su replicabilidad.
- ➔ Promover el intercambio de experiencias exitosas entre los distintos países de la región y del resto del mundo en materia de gobierno electrónico. Para esto se contará con el apoyo del SURF, de las redes globales de PNUD y del BDP (Bureau of Development Policies).
- ➔ El PNUD brindará asesoramiento técnico en todos aquellos procesos de compra de material informático y contratación de servicios que impliquen el uso intensivo de tecnología en los cuales la Subsecretaría de Ingresos Públicos de la Provincia de Buenos Aires necesite respaldo, a través de los consultores expertos en adquisición de tecnologías que forman parte del equipo de trabajo del PNUD.
- ➔ Se brindará apoyo en aspectos relacionados con actividades de prensa y difusión, poniendo a disposición de la Provincia todos los medios que el PNUD posee a tal efecto.
- ➔ El PNUD aportará al proyecto un consultor que realice actividades de monitoreo y evaluación de los productos que se consideren críticos. El objeto de la consultoría es apoyar a la autoridad Provincial en la medición del desempeño del proyecto.

#### **5) GESTION DEL CONOCIMIENTO**

El presente proyecto nos permitirá desarrollar una metodología de abordaje sobre como diseñar e implementar un proyecto que permita informatizar las Direcciones de Rentas a nivel Provincial.

Se puede extraer del presente una buena práctica la cual replicar y difundir en distintas partes de la región. Especialmente, adaptar la misma para poder ofrecer soluciones de gestión a nivel Municipal.

## **PARTE III: ACUERDOS INSTITUCIONALES**

### **A) ARREGLOS DE EJECUCION.**

El presente proyecto será ejecutado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a través Subsecretaria de Ingresos Públicos, de ahora en más sede del Proyecto.

El Director Nacional del Proyecto será el Subsecretario de Ingresos Públicos. La responsabilidad del Director Nacional será la de operar en representación de la autoridad política nacional, velando porque el proyecto cumpla con los propósitos, metas y procedimientos que se establecen en el presente documento de proyecto.

El Director Nacional designará un Coordinador del Proyecto quien será el responsable ante el Director Nacional de coordinar, dirigir, planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes de avance y final.

En virtud del Acuerdo suscrito entre el Gobierno de Argentina y el PNUD firmado el 26 de febrero de 1985 y aprobado por la ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986, en este proyecto se adopta la modalidad de **ejecución nacional plena**.

Mediante dicha modalidad el Gobierno de la Provincia propone al PNUD acordar un organismo de ejecución que asuma la responsabilidad primordial en la ejecución del proyecto. A tal efecto, actuará como organismo de ejecución la Subsecretaria de Ingresos Públicos.

La Dirección Nacional del Proyecto será asignada al Subsecretario de Ingresos Públicos, del cual dependerá el Coordinador. El Director Nacional del Proyecto tendrá bajo su responsabilidad la ejecución del mismo, velando para que se cumplan no sólo sus objetivos y resultados sino también las normas y procedimientos que se establecen en el presente documento y sus Anexos.

### **B) ARREGLOS DE COORDINACION.**

Al Director Nacional del Proyecto le corresponderá con exclusividad efectuar las solicitudes de anticipo de fondos y las respectivas rendiciones de gastos, pudiendo delegar en el Coordinador la facultad de realizar las contrataciones y adquisiciones, así como los demás actos necesarios para la administración del proyecto, todos los cuales serán realizados en nombre del Proyecto.

Las acciones que desempeñe el organismo de ejecución en cumplimiento de las actividades previstas en el documento de proyecto estarán sujetas, con exclusividad, tanto a las disposiciones del Acuerdo señalado precedentemente - que en su carácter de

Tratado Internacional requirió la aprobación del Congreso de la Nación - como a los procedimientos establecidos en el presente documento y sus Anexos, con exclusión de toda otra legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que , en razón de lo establecido en el Art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes.

Por consiguiente, la delimitación de las responsabilidades y obligaciones de las partes signatarias en la ejecución del proyecto se amparará en el Acuerdo mencionado en el párrafo precedente.

Las normas y procedimientos de tipo operacional, ejecutivo y/o administrativo que se seguirán para el desempeño de las actividades contempladas, se detallan en el Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica Ejecutados por el Gobierno (PNUD Argentina, Noviembre 2003 y sus actualizaciones) que forma parte integrante del presente Documento de Proyecto.

El presente proyecto terminará: 1) Por vencimiento del término previsto para su duración, 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de sus objetivos inmediatos antes o después de lo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito.

### **C) PREPARACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO.**

El Director o Coordinador del proyecto preparará un plan de trabajo anual en donde se reflejen las actividades y los productos que se alcanzarán con la ejecución de las mismas, indicando los períodos de ejecución de estas actividades y los responsables de llevarlas a cabo. El primer plan de trabajo se encuentra anexo a este documento de proyecto y se actualizará inmediatamente después que se inicien las actividades del proyecto.

Cada plan anual será remitido a la oficina del PNUD para su información.

### **D) PRESENTACIÓN DE INFORMES Y EVALUACIÓN.**

El Proyecto será objeto de examen conjunto por representantes del Organismo de Ejecución, la Subsecretaría de Coordinación y Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto (MRECIyC) y el PNUD, con la participación del Director Nacional del mismo, o un representante perteneciente a la UEC, designado por éste, periódicamente y a solicitud de cualquiera de las partes, a los efectos de evaluar su rendimiento y/o efectuar recomendaciones, al menos una vez cada doce (12) meses.

El Coordinador del Proyecto preparará anualmente y someterá a una reunión de examen conjunto, el informe de progreso del proyecto. La organización, el alcance y las fechas de las reuniones se decidirán después de celebrar consultas entre las partes que hayan firmado el documento de proyecto. Parte integral del informe de progreso será el inventario de equipos y activos fijos del proyecto, el cual deberá ser actualizado con cada informe o cuando lo requiera la oficina del PNUD.

El Proyecto será visitado, cuando menos una vez al año, por funcionarios del PNUD para verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a los planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución.

A la finalización del Proyecto se preparará un Informe Final, para su consideración en la reunión Tripartita Final. El borrador de dicho informe se preparará con la suficiente antelación para que pueda ser examinado y ajustado antes de esa reunión.

El Proyecto será objeto de una evaluación externa 12 meses después del inicio de su ejecución (y 12 meses antes de su terminación y 3 meses después de que haya terminado). La organización, el alcance y las fechas de la evaluación externa se decidirán después de celebrar consultas entre las partes que hayan firmado el documento de proyecto.

El Proyecto estará sujeto a una auditoria por lo menos una vez durante el período que dure su ejecución. El Gobierno deberá proporcionar los servicios de una institución pública que se encargue de realizar la auditoria entre los meses de Enero y Abril, de tal forma que los informes estén terminados antes del 30 de abril. Así también se asegurara que dicha auditoria sea realizada de conformidad con las normas que regulan la ejecución de proyectos apoyados por el PNUD. En caso de que el gobierno no pueda proporcionar los servicios de auditoria, se deberá prever en el presupuesto del Proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizarla.

Asimismo, de acuerdo a la normativa vigente (Manual de Programas y Proyectos – Requisitos de Auditoria para la Ejecución por El Gobierno de Proyectos Financiados por el PNUD, Sección 30503, Subsección 8.0; Febrero de 1991), se establece que los proyectos de ejecución nacional están sujetos a una auditoria independiente que –entre otras cosas– verificará el cumplimiento de las normas y el adecuado uso de los fondos cuyo manejo se descentraliza.

## **E) RIESGOS.**

- ➔ Debe evaluarse con precisión y rigurosidad la potencial resistencia gremial a las acciones que el proyecto impulsa, específicamente las relacionadas con cambios en procesos de trabajo, incorporación de tecnología, estándares de calidad y atención, etc.
- ➔ Complementariamente al punto anterior, podrían existir demoras en la implementación del proyecto, debido a probables escenarios de resistencia al cambio por parte de los mandos medios del organismo.

## **F) OBLIGACIONES ANTERIORES Y REQUISITOS PREVIOS.**

El inicio del proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte del Ministro de Gobierno de acuerdo al calendario de pagos anexo al presupuesto de este documento de proyecto.

Los recursos financieros de este proyecto serán administrados de acuerdo con el reglamento financiero del PNUD y durante la ejecución del proyecto, las actividades del

mismo se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el calendario de pagos.

El PNUD firmará el documento del proyecto y proporcionará su cooperación al mismo con sujeción al cumplimiento de este requisito. Si no se cumpliera este requisito el PNUD puede, a su discreción, suspender su cooperación hasta el momento en que los aportes programados se hayan recibido y garanticen el financiamiento del proyecto.

Los recursos que el PNUD perciba en moneda nacional como costos compartidos o contribuciones a fondos en fideicomiso, serán convertidos a dólares de los Estados Unidos el último día hábil del mes de depósito a la tasa operativa de cambio vigente de las Naciones Unidas, según el plan de contribuciones que se establezca entre las partes.

Para que el PNUD pueda registrar contablemente el ingreso de las contribuciones de costos compartidos en el mes en que estas fueron depositadas en la cuenta del PNUD, la institución contribuyente deberá enviar de inmediato a la oficina del PNUD, una comunicación formal informando que el depósito ha sido realizado, acompañando a la comunicación, la ficha de depósito bancario (según se establece en el Manual de Procedimientos ya mencionado).

## **G) CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

Las medidas tomadas en los últimos años de gestión fortalecieron la capacidad del organismo para llevar adelante cambios que le permitan elevar su calidad de servicios. Algunos de los principales aspectos a mencionar son:

- ➔ Unidad Ejecutora con Capacidad (Es la misma que ejecutó el Proyecto ARG/98/023)
- ➔ Buen nivel de interacción entre la Unidad Ejecutora y el Organismo.

## **H) UNIDAD EJECUTORA**

La Unidad proyecto tendrá un Director Nacional, un Coordinador y Una Unidad Ejecutora responsable de la implementación.

- ➔ Director Nacional: Subsecretario de Ingresos Públicos (Lic. Santiago Montoya)
- ➔ Coordinador: Cdora. Mariana Maza
- ➔ Unidad Técnica: Se integrará con funcionarios de la Subsecretaría y Consultores expertos en Informática.
- ➔ Unidad Administrativa: Será utilizada la misma Unidad que ejecutó el proyecto ARG/98/023 "Modernización de la Dirección General de Rentas".
- ➔ Se considera que la estructura es óptima para la ejecución del proyecto.

## PARTE IV: CONTEXTO LEGAL

El presente Documento de Proyecto será el instrumento al que se hace referencia en el Artículo 1 del Acuerdo entre el Gobierno de Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, firmado por las partes el 26 de febrero de 1985 y aprobado por Ley N°23.396 del 10 de octubre de 1986.

Como se ha señalado en el apartado III "Disposiciones de Gestión. Arreglos de Ejecución", en virtud del Art. III párrafo 1 del Referido Acuerdo, el Gobierno Argentino ha propuesto al PNUD acordar al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, como organismo de ejecución del presente proyecto, asumiendo la responsabilidad primordial en la ejecución del mismo.

Las acciones que desarrolle el organismo ejecutor en el cumplimiento del proyecto, quedarán sujetas a las disposiciones del referido Acuerdo y del presente Documento del Proyecto, según lo dispuesto por el párrafo 3 del citado Art. III. De lo antedicho se desprende que el organismo ejecutor actúa, en este caso, como mandatario del Gobierno Argentino en el marco de un Acuerdo Internacional ratificado por Ley y de este Documento de Proyecto, con exclusión de toda legislación que le hubiere sido aplicable de no mediar dicho Acuerdo ya que en razón de lo establecido en el Art. 75, inciso 22 de la Constitución Nacional, tiene jerarquía superior a las leyes.

El Acuerdo prevé que el mismo "se aplicará a toda asistencia del PNUD y a los documentos del proyecto y otros instrumentos que las partes concierten para definir con más detalle los pormenores de tal asistencia y las responsabilidades respectivas de las partes y del organismo de ejecución en relación con tales proyectos".

De ello se desprende que las partes tienen amplias facultades en cuanto a la fijación de la normativa general y funciones del organismo ejecutor, las que deberán especificarse en los documentos de proyecto y sus Anexos, pueden entonces designar como organismo ejecutor a una estructura del gobierno argentino, fijarle funciones y dotarlas de la facultad de dictar la normativa específica en materia de contrataciones, pagos, etc.

Generalizando lo antedicho, el Acuerdo establece (Art. X párrafo 1) que "el Gobierno adoptará todas las medidas necesarias para que el PNUD, sus organismos de ejecución, sus expertos y demás personas que presten servicios por cuenta de ellos, estén exentos de los reglamentos u otras disposiciones legales que puedan entorpecer las operaciones que se realicen en virtud del presente Acuerdo" otorgando así amplia libertad a las partes para fijar la normativa de ejecución que consideren más apta.

Los documentos de proyecto, como extensión de un Tratado Internacional, son suscritos por el PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Consecuencialmente, el organismo de ejecución y el PNUD adquieren una relación contractual en virtud de la cual, si así se acordare entre las partes, el segundo podrá obrar como contratante en la adquisición de bienes y la prestación de servicios necesarios para el desarrollo de las actividades del proyecto. En este caso la adquisición de bienes y/o la contratación para la prestación de servicios, estarán sujetas a las regulaciones que sobre la materia ha expedido las Naciones Unidas en general y el PNUD en particular.

Las revisiones del documento de proyecto que se indican a continuación, pueden ser efectuadas únicamente con la firma del Representante Residente del PNUD, siempre que los otros signatarios no presenten objeciones a estas revisiones:

- A. Revisiones de cualquiera de los anexos del documento de proyecto o adiciones a ellos.
- B. Revisiones que no impliquen cambios significativos en los objetivos inmediatos, los productos o las actividades del proyecto, pero que se deriven de una redistribución de los insumos ya acordados o a aumentos de los gastos debido a la inflación, y
- C. Revisiones anuales obligatorias, mediante las cuales se reescale la entrega de los insumos acordados del proyecto, se aumenten los gastos de los expertos o de otro tipo debido a la inflación, o se tenga en cuenta el margen de flexibilidad del organismo de ejecución en materia de gastos.

Por otra parte, en caso de haber ajustes en los objetivos inmediatos, en los productos o en las actividades propuestas en el documento de proyecto se deberán hacer revisiones sustantivas, las cuales debe firmar tanto el PNUD como el organismo ejecutor.

## **ANEXOS**

- 1) Plan de Trabajo anual (obligatorio)
- 2) Descripción de los insumos que proporcionarán (en especie) tanto el organismo de ejecución como otras instituciones participantes. (si fuere necesario)
- 3) Términos de Referencia de los consultores y de las empresas u organizaciones de consultoría que utilizará el proyecto. (si fuere necesario al principio del proyecto)
- 4) Calendario para la presentación de informes y las reuniones de evaluación. (obligatorio).
- 5) Anexo de Respuesta a las Observaciones del Pre Pac.
- 6) Anexo Producto I.I: Catastro Digital.
- 7) Procedimientos de cierre

## ANEXO 6 - Producto 1.1: Catastro Digital

### Actividad 1.1.1. Migrar Tecnología: desde el sistema Infoimage al nuevo sistema de digitalización de Cédulas Catastrales

#### Diagnóstico Inicial:

El servicio de cédulas catastrales (11.500.000) se encuentra en operaciones desde el año 1995 y la tecnología (elementos de hardware y software) y sistemas de información implementados deben ser urgentemente modernizados, debido a que en el mercado actual no es posible hacerse de repuestos para mantener la funcionalidad del mismo (equipos robóticos), visto que se encuentra discontinuado, lo que pone en serio riesgo a un servicio fundamental que presta la Dirección Provincial de Catastro.

#### Tecnología a aplicar y fundamentos:

- Servidor
- Discos Externos
- LTO+Rack+Consola
- Soft

El uso de este servidor será para correr instancias de base de datos Oracle.

Esta base de datos será usada para manejo de imágenes catastrales, por lo que se está buscando la mayor potencia con la cantidad de licencias de Oracle que posee la instalación.

Oracle es líder mundial en el mercado de bases de Datos relacionales bajo plataforma Unix, con gran experiencia en repositorios de imágenes con mucha volumetría.

En la Dirección de Sistemas Informáticos (DSI) desde el año 2002, este se está utilizando para distintas aplicaciones, desarrolladas, mantenidas y administradas por personal propio, ya capacitado y con experiencia en este ambiente.

Por otra parte en aplicativos actuales que usa la DPCT y acceden a imágenes ya se está utilizando Oracle como base de datos.

Con esto entendemos que se ha seleccionado una buena opción para almacenar y procesar las imágenes de la DPCT, la cual es: un servidor con sistema Operativo Unix y con base de datos relacional Oracle.

### Actividad 1.1.2. Incorporar Nuevas Tecnologías de Gestión

#### Diagnóstico Inicial:

La administración de datos gráficos y alfanuméricos de 6,3 millones de parcelas<sup>4</sup> se encuentra dispersa en un número importante de plataformas sin vinculación sistémica entre los distintos ambientes de almacenamiento, y con criterios de diseño de modelo de datos disímiles. La calidad de la información catastral se mide a través de los siguientes atributos: a) actualización, b) integridad, c) consistencia, d) accesibilidad, e) validez; en

<sup>4</sup> Parcela: unidad mínima de división territorial adoptada por los catastros territoriales.

este sentido, el grado de desactualización se estima por encima del 12% del total de partidas, en tanto, su integridad, consistencia y accesibilidad se encuentra limitada por las diversas plataformas y modelos de datos, y la validez no está controlada por sistemas auditables.

*Tecnología a aplicar y fundamentos:*

Por lo expuesto en el apartado anterior, se describen a continuación las acciones iniciales a implementar para generar un catastro digital:

- Vectorizar en formato digital los planos catastrales ( más de 270.000 macizos y más de 300.000 parcelas rurales).
- Georeferenciar la cartografía vectorizada.
- Generar el continuo catastral
- Realizar la carga de datos alfanuméricos ( de las 6.300.000 partidas)
- Realizar controles de calidad de los datos gráficos y alfanuméricos
- Generar la cartografía digital en caso de no existir plano, a través de imágenes satelitales o fotos aéreas.

Para las cuales se requiere la siguiente tecnología de base que permiten la generación, carga, almacenamiento y explotación de los datos catastrales:

- CPU última generación
- PC fotogrametría digital
- Monitores 15 y 17
- Servidores
- Scanner Fotogramétrico
- Licencias Fotogramétricas
- Licencias Esri
- Licencias Estadísticas
- Impresoras Laser BYN
- Sistemas de Impresión
- Subsistemas de almacenamiento

Actividad 1.1.3. Realizar Operativos Especiales de Fiscalización
--

**Diagnóstico Inicial:**

En la Provincia de Buenos Aires, una gran parte de los propietarios o tenedores de inmuebles, no declaran en forma voluntaria la incorporación de metros construidos adicionales o de construcciones nuevas, una vez terminadas y disponibles para ser habitadas, por tanto la Dirección de Catastro propicia el desarrollo de nuevas metodologías de captura de novedades edilicias, buscando mayor eficiencia y eficacia, tanto en el proceso como en los resultados alcanzados.

**Tecnología a aplicar y fundamentos:**

Por lo expuesto se requiere la adquisición de equipamiento tecnológico portátil que permita a los inspectores de fiscalización la captura de novedades de manera ágil y precisa, lo que garantiza:

- La disminución del tiempo de fiscalización
- Una mayor efectividad y optimización en el calculo de tiempos y resultados
- Inspecciones auditables
- Incremento de la calidad de los datos cargados y procesados

Soft y Hard programados:

- ❑ Notebooks
- ❑ Colectores GPS
- ❑ Impresora Portátil
- ❑ Llaves USB / Tarjetas de Memoria
- ❑ Terminal Portátil, Software y Accesorios.

## **ANEXO 7 - PROCEDIMIENTOS DE CIERRE**

Para el cierre operativo del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director Nacional y del Coordinador las siguientes acciones:

- a) El proyecto presentará el informe final 60 días antes de su finalización para su presentación con antelación a la reunión de Revisión Tripartita Final.
- b) Se efectuará la rendición de caja chica, la liberación de pagos pendientes y la transferencia de equipamiento. Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del proyecto.
- c) Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre.
- d) Se presentará el informe financiero correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del proyecto.
- e) El proyecto solicitará la auditoria final, la cual deberá adjuntarse a la documentación de cierre. Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- f) El proyecto presentará la Revisión Final.
- g) Se presentará un detalle de las situaciones litigiosas o reclamos pendientes.
- h) Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.
- i) Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del proyecto y el detalle de los mismos.
- j) Se presentará un Acta de entrega del Coordinador al Director Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre.

## **PARTE II - MARCO DE RESULTADOS**

### **MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO**

#### **Objetivo del Proyecto**

*El Objetivo del Proyecto es contribuir al proceso de modernización tecnológica de la SSIP, lo que permitirá aumentar los niveles de eficiencia permitiéndole al Organismo mejorar la calidad de atención al contribuyente, la confiabilidad y los niveles de seguridad de su información y su estructura informática.*

#### **Objetivo Inmediato I**

*Mejorar la accesibilidad y calidad de la información tributaria y catastral de la Provincia de Buenos Aires.*

#### **Productos Relacionados al Objetivo Inmediato I**

- Catastro bonaerense Digitalizado.
- Sistema de Gestión de Calidad, desarrollado e implementado.
- Sistema Integrado de Seguimiento de Trámites (Agenda Impositiva), desarrollado e implementado.

#### **Objetivo Inmediato II**

*Mejorar la satisfacción del contribuyente con relación a los servicios brindados por la Subsecretaría de Ingresos Públicos de la Provincia de Buenos Aires*

#### **Productos Relacionados al Objetivo Inmediato II**

- Programa de Educación e Información Tributaria y Catastral, diseñado e implementado.
- Nuevos Servicios y Procedimientos desarrollados e implementados.

#### **Objetivo Inmediato III**

*Resguardar la información catastral y tributaria de la Provincia de Buenos Aires a través de la definición e implementación de los procesos necesarios para la Administración de la Continuidad del Negocio bajo el espíritu enunciado en el dominio 11 de la Norma ISO-IRAM 17.799.*

#### **Productos Relacionados al Objetivo Inmediato III**

- Plan de Continuidad de Servicios de la Dirección de Servicios Informáticos (DSI), diseñado e implementado.

Plan de Seguridad Informática (física y de acceso) , diseñado e implementado.

## MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

	Indicadores	Medios de Verificación	Metodología de relevamiento y análisis de información	Responsables	Periodicidad
<i>Producto 1.1.</i>	Cantidad de Cédulas Catastrales migradas (del Sistema Infolmage al nuevo sistema de digitalización)	Informe Técnico preliminar y Documento Final	Muestra de Cédulas digitalizadas	Coordinación del Proyecto - DSI	anual
	Equipamiento adquirido, instalado y funcionando	Informe Técnico	Observación en campo y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto - DSI	semestral
	Verificaciones realizadas	Informe Técnico	Análisis y seguimiento	Coordinación del Proyecto - DSI	anual
	Cantidad de agentes de la DPCT Capacitados en la nueva tecnología (digitalización de cédulas catastrales)	Registro de Capacitaciones	Certificación Seguimiento eficiencia	Coordinación del Proyecto - DSI	anual
	Superficie del Territorio Bonaerense capturada por vuelos, sobre un total de 8.000 km <sup>2</sup> .	Informe Técnico Preliminar y Documento Final.	Análisis de datos	Coordinación del Proyecto - DPCT	anual
	Hardware y Software fotogramétricos necesarios definidos.	Informe Técnico	Análisis de contenido	Coordinación del Proyecto – DPCT	mensual
	Hardware y software fotogramétricos adquirido y funcionando.	Informe Técnico	Observación en campo y análisis de impacto	Coordinación del Proyecto – DPCT	semestral

	Cantidad de agentes de la DPCT capacitados en la nueva tecnología (restitución fotogramétrica)	Registro de Capacitaciones	Certificación Seguimiento eficiencia	Coordinación del Proyecto – DPCT	anual
	Cantidad de metros restituidos por la DPCT y por terceros, sobre los metros efectivamente volados	Informe Técnico	Muestra de metros restituidos	Coordinación del Proyecto – DPCT	anual
	Tecnologías de Gestión desarrolladas	Informe Técnico	Observación y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPCT	anual
	Cantidad de m2 fiscalizados	Informe de la DPCT	Análisis de datos	Coordinación del Proyecto – DPCT	trimestral
	Cantidad de m2 incorporados a la base.	Informe de la DPCT	Análisis de datos	Coordinación del Proyecto – DPCT	semestral
	Cantidad de oficinas de la DPCT adaptadas	Informe Técnico	Observación de campo y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto - DPCT	trimestral
<b>Producto 1.2.</b>	Cantidad de Procesos de la SSIP desarrollando un SGC	Informe de la SSIP	Análisis y seguimiento de evolución	Coordinación del Proyecto – DSI – DPR - DPCT	Trimestral
	Cantidad de Procesos de la SSIP Certificados	Certificaciones emitidas	Análisis de Impacto.	Coordinación del Proyecto – DSI – DPR - DPCT	anual
<b>Producto 1.3.</b>	Cronograma de Actividades de la Agenda Impositiva diseñado y responsables seleccionados	Informe Técnico	Análisis de contenido.	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	Trimestral
	Software para la implementación de la Agenda Impositiva diseñado y desarrollado.	Informe Técnico	Análisis y seguimiento de desarrollo.	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	semestral

	Equipamiento informático para el funcionamiento de la Agenda Impositiva adquirido y funcionando.	Informe Técnico	Observación en campo y análisis de impacto	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	anual
	Responsables de la administración de la Agenda seleccionados .	Informe de la DPR	Registración.	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	Semestral
	Cantidad de Agentes de la DPR capacitados en la nueva herramienta de gestión.	Registro de Capacitaciones	Certificación Seguimiento eficiencia	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	Semestral
	Agenda Implementada y en funcionamiento.	Informe Técnico	Observación y análisis de impacto en los distintos sectores (agentes y contribuyentes)	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	Anual
<b>Producto 2.1.</b>	Estrategia de Desarrollo del Programa de Educación e Información Tributaria y Catastral, diseñada.	Informe de la DPR y DPCT (cada área en sus incumbencias)	Análisis y seguimiento de contenidos	Coordinación del Proyecto – DPR – DPCT	Trimestral
	Link de Educación Tributaria en la pag WEB de Rentas	Observación técnica	Observación y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPR – DPCT - DSI	Semestral
	Cantidad de Campañas Educativas realizadas.	Informe conteniendo el detalle de cada una de las campañas realizadas.	Observación y análisis de contenido y de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPR - DPCT	Trimestral
	Participación en Ferias y Exposiciones (Stand de Educación Tributaria)	Informe conteniendo el detalle de las Ferias y Exposiciones elegidas y la temática desarrollada.	Observación y análisis de contenido y de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPR - DPCT	Trimestral

	Cantidad de Oficinas Móviles Instaladas	Registro de Oficinas Móviles	Observación y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPR - DPCT	Trimestral
	Cantidad de Oficinas de Rentas del Interior de la Provincia visitadas por el Camión Institucional	Hoja de Ruta del Camión y Registro de Oficinas visitadas.	Observación y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPR - DPCT	Trimestral
	Cantidad de Campañas de difusión masiva desarrolladas	Registro de Campañas.	Observación y análisis de contenido y de impacto	Coordinación del Proyecto – DPR - DPCT	Trimestral
	Operativos Especiales de Información desarrollados	Registro de Operativos Especiales.	Observación y análisis de contenido y de impacto	Coordinación del Proyecto – DPR - DPCT	Trimestral
<b>Producto 2.2.</b>	Nuevas metodologías valuatorias propuestas	Informe Técnico	Análisis y seguimiento de datos.	Coordinación del Proyecto - DPCT	Trimestral
	Cantidad de Agentes de la SSIP capacitados	Registro de Capacitaciones	Certificación Seguimiento eficiencia	Coordinación del Proyecto – DPR –DPCT- DSI	Trimestral
	Proyecto de Oficina sin papeles diseñado y en funcionamiento	Informe Técnico	Observación sobre el sistema y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	Anual
	Proyecto: gestión de información diseñado y en funcionamiento.	Informe Técnico	Observación sobre el sistema y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	Anual
	Proyecto: análisis de requerimientos, documentación y modelado de aplicaciones diseñado y en funcionamiento.	Informe Técnico	Observación sobre el sistema y análisis de impacto.	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	Anual
	Cantidad de nuevos servicios desarrollados.	Informe Técnico	Observación de campo y seguimiento de ejecución.	Coordinación del Proyecto – DPR - DSI	Trimestral

<b>Producto 3.1.</b>	Matrices de riesgo y estrategias elaboradas	Informe Técnico	Análisis de contenidos.	Coordinación del Proyecto - DSI	Trimestral
	Recursos necesarios para operar en contingencia determinados.	Informe Técnico	Análisis de contenidos.	Coordinación del Proyecto - DSI	Trimestral
	Plan de continuidad de Servicios Informáticos diseñado.	Informe Técnico	Análisis de contenidos.	Coordinación del Proyecto - DSI	Trimestral
	Convenios de reciprocidad suscritos.	Registro de Convenios.	Registración del Proceso.	Coordinación del Proyecto - DSI	Semestral
	Elementos necesarios para la instalación en centros alternativos adquiridos.	Informe Técnico	Seguimiento del funcionamiento e impacto.	Coordinación del Proyecto - DSI	Anual
	Pruebas de funcionamiento satisfactorias.	Informe Técnico	Seguimiento del funcionamiento e impacto.	Coordinación del Proyecto - DSI	Anual
	Manuales de procedimiento elaborados	Informe Técnico	Análisis de contenidos.	Coordinación del Proyecto - DSI	Anual
	Informe con evaluación de resultados	Informe Técnico	Análisis de contenidos.	Coordinación del Proyecto - DSI	Anual
<b>Producto 3.2.</b>	Plan de seguridad diseñado.	Informe Técnico	Análisis de contenidos.	Coordinación del Proyecto - DSI	Trimestral
	Elementos de detección automática adquiridos e implementados.	Informe Técnico	Seguimiento del funcionamiento e impacto.	Coordinación del Proyecto - DSI	Anual
	Elementos biométricos de identificación de usuarios adquiridos, implementados y probados.	Informe Técnico	Seguimiento del funcionamiento e impacto	Coordinación del Proyecto - DSI	Anual
	Sistema de Control de Inventario diseñado e implementado.	Informe Técnico	Análisis de contenidos, seguimiento del funcionamiento y eficiencia.	Coordinación del Proyecto - DSI	Semestral

	Manual de Políticas, Normas y Procedimientos diseñado.	Informe Técnico	Análisis de contenidos	Coordinación del Proyecto - DSI	Anual
	Cantidad de Agentes de la DSI capacitados.	Informe Técnico	Certificación Seguimiento eficiencia	Coordinación del Proyecto - DSI	Semestral
	Cronograma de actividades para la realización de monitoreos, efectuado.	Informe Técnico	Análisis de contenidos.	Coordinación del Proyecto - DSI	Anual