

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PROVINCIAL Y DE GESTIÓN
FINANCIERA (PROFIP II)
PRÉSTAMO BID 2754/OC-AR**

Ministerio de Economía y Finanzas de la Nación
Secretaría de Hacienda

**INFORME DE ANÁLISIS DE SITUACIÓN
INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

**Subsecretaría de Turismo
Ministerio de Desarrollo Territorial
Provincia de Neuquén
Argentina**

Diciembre 2014

ABR EVIATURAS

COPADE	Subsecretaria del Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo
GxR	Gestión por Resultados
MDT	Ministerio de Desarrollo Territorial
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio para Argentina
OPTIC	Oficina Provincial de TIC`s
PET	Plan Estratégico Territorial “Argentina, Horizonte 2016”. Política y Estrategia Nacional de Desarrollo y Ordenamiento
PDTP 2011-2015	Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
PFETS 2020	Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2020 Territorial
PIAP	Programa Integrador de la Administración Pública
PNC	Premio Nacional a la Calidad
POR	Programas Orientados a Resultados
POA	Planificación Operativa Anual
PROFIP II	Programa de Fortalecimiento Institucional Provincial y de Gestión Financiera PROFIP II
SST	Subsecretaria de Turismo
SAF	Servicios Administrativos Financieros
S.A.Fi.Pro	Sistema de Administración Financiera Provincial
SI.CO.PRO	Sistema Contable Provincial

INDICE

ABREVIATURAS	1
INDICE.....	2
CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL MODELO DE ANÁLISIS EN GESTIÓN POR RESULTADOS Y METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	4
CUADRO RESUMEN.....	5
SÍNTESIS DEL MARCO INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO	6
CONCLUSIONES POR ÁMBITO	7
I. CONCLUSIONES ÁMBITO 1. PLANIFICACIÓN POR RESULTADOS.....	7
II. CONCLUSIONES ÁMBITO 2. PRESUPUESTO POR RESULTADOS	8
III. CONCLUSIONES ÁMBITO 3. EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS.....	9
IV. CONCLUSIONES ÁMBITO 4. EVALUACIÓN Y CONTROL.....	11
GRÁFICO SÍNTESIS ANALISIS DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL	13
INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS.....	14
AMBITO 1. PLANIFICACIÓN POR RESULTADOS	14
COMPONENTE 1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
COMPONENTE 1.2: CONSISTENCIA DEL SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA	21
COMPONENTE 1.3: TRANSFERENCIA AL NIVEL OPERATIVO	27
COMPONENTE 1.4: ESTRUCTURA ORGANICA	33
AMBITO 2. PRESUPUESTO POR RESULTADO.....	36
COMPONENTE 2.1. SITUACION ECONOMICO-FINANCIERA	36
COMPONENTE 2.2: SISTEMA PRESUPUESTARIO Y PLAN INSTITUCIONAL	40
COMPONENTE 2.3: PROCEDIMIENTO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA	46
COMPONENTE 2.4: SISTEMA CONTABLE Y GESTIÓN OPERATIVA.....	48
COMPONENTE 2.5: GESTIÓN PRESUPUESTARIA	52
AMBITO 3. EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	56
COMPONENTE 3.1. PROVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	56
COMPONENTE 3.2: PROCESOS DE PRODUCCIÓN	63
COMPONENTE 3.3: GESTION DE ENTREGA DEL SERVICIO PÚBLICO.....	69

AMBITO 4. EVALUACIÓN Y CONTROL	73
COMPONENTE 4.1. SISTEMA DE AUDITORIA	73
COMPONENTE 4.2: MONITOREO Y EVALUACIÓN	77
COMPONENTE 4.3: EVALUACIÓN DE LA CREACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN.....	80
COMPONENTE 4.4: SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA.....	85
COMPONENTE 4.5: RESPONZABILIZACION DE LA ACCION DE GOBIERNO	88
ANEXOS	90
PERSONAL ENTREVISTADO	90
DOCUMENTACIÓN RELEVADA.....	91
PLANILLA MEDICIÓN DE RESULTADOS	93

CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL MODELO DE ANÁLISIS EN GESTIÓN POR RESULTADOS Y METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Desde la perspectiva del PROFIP, la gestión por resultados puede sintetizarse como un marco conceptual aplicado a procesos de gestión pública, cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada del ciclo de gestión para la obtención de los impactos sociales esperados, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de las condiciones institucionales, de acuerdo a su planificación y visión estratégica institucional.

Se trata de una nueva perspectiva que se plantea como una trayectoria deseada y consensuada de los procesos de gestión pública, que tiene como finalidad mejorar las capacidades institucionales y el uso eficaz de los instrumentos organizacionales de gestión, para traducir más efectiva y eficientemente los objetivos e intenciones políticas, en impactos concretos y significativos sobre las cuestiones de mayor relevancia social definidas por las organizaciones públicas en su estrategia de intervención.

Asimismo, supone la necesidad de incorporar una mirada integrada de todos los elementos que componen el **ciclo de gestión** (planificación, presupuestación, gestión y evaluación) frente a la necesidad de alcanzar una mayor consistencia entre fines, objetivos, acciones de gobierno, capacidades y recursos disponibles, y mejorar en la eficiencia, eficacia, transparencia y asignación de responsabilidades, para la visualización de la gestión de gobierno en términos de los resultados e impactos estratégicos proyectados.

La construcción conceptual del **ciclo de gestión**, se realiza siguiendo sus ámbitos y componentes básicos y las herramientas clave presentes en él, necesarias para lograr el objetivo de analizar el grado de desarrollo de la GxR en un organismo público. Esto significa que se tienen en cuenta los siguientes elementos que forman parte del proceso de gestión institucional, y que determinan el nivel de orientación a resultados de los organismos públicos.

El objetivo del diagnóstico y la metodología que se propone es conformar un mecanismo de referencia para evaluar el grado de orientación hacia la gestión para resultados de un gobierno local o un organismo provincial sectorial.

Este modelo metodológico posibilita evaluar la situación de las organizaciones públicas, a partir del análisis de los factores más importantes que operan como requisitos indispensables y elementos críticos condicionantes de la gestión para resultados, dentro del ciclo de gestión en su totalidad.

Siguiendo los lineamientos metodológicos y operativos para la medición de GxR, se llevaron adelante las siguientes actividades:

- Solicitud, recolección y análisis de información de fuente secundaria.
- Identificación de informantes clave para la realización del análisis.
- Entrevistas a funcionarios y agentes públicos del organismo.
- Evaluación del conjunto de elementos y realización del análisis en base a los criterios metodológicos del indicador.

CUADRO RESUMEN

PAIS:	ARGENTINA
PROVINCIA:	NEUQUÉN
ORGANISMO:	SUBSECRETARIA DE TURISMO MINISTERIO DE DESARROLLO TERRITORIAL
PERÍODO GOBIERNO:	2011 -2015

FECHA DE MISION:	DICIEMBRE 2014
ENTREGA DE INFORME:	DICIEMBRE 2014
ANALISTAS:	PABLO MACEDA
	PAULA BELCASTRO
	GABRIELA SCOTTO

SÍNTESIS DEL MARCO INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO

La Provincia de Neuquén se encuentra situada en la Región Patagónica de la República Argentina. Limita al norte con la provincia de Mendoza, al este con La Pampa y Río Negro, al sur con Río Negro y al oeste con la República de Chile, separadas por la Cordillera de los Andes.

La principal actividad productiva de la Provincia es la explotación de hidrocarburos, siendo una de las zonas petroleras y gasíferas más importante de Argentina. El segundo sector productivo que impacta favorablemente en el desarrollo neuquino es el Turismo, ofreciendo una amplia gama de propuestas que atraen, durante todo el año, a visitantes de todas las provincias argentinas y del mundo.

En este marco es de desatacar la presencia del sector turístico en la administración pública desde los inicios de la conformación de la provincia. A lo largo de los últimos 50 años, los organismos a cargo del sector turístico han formado parte de la vasta trayectoria de planificación estratégica que presenta la provincia, persiguiendo el objetivo de incentivar el crecimiento de la actividad a partir de políticas públicas sustentables e innovadoras.

Actualmente, el organismo a cargo del área es la Subsecretaría de Turismo (SST), dependiente del Ministerio de Desarrollo Territorial. Entre las acciones realizadas en los últimos años, con el objetivo de potenciar la actividad se puede destacar la creación en el año 2003 de la Empresa de Promoción Turística Neuquén Tur, Sociedad del Estado, presidida por la Subsecretaria de Turismo, la cual desarrolla estrategias de promoción en forma articulada con la Dirección General de Marketing de la SST, con el fin de posicionar la marca y los destinos de Neuquén.

Al mismo tiempo, la actual gestión ha incentivado la incorporación de procesos de mejora continua en la prestación de servicios, participando desde el año 2011 en el Premio Nacional a la Calidad (otorgado por el Ministerio de Turismo de la Nación) buscando institucionalizar un modelo de gestión pública que apunte a la eficiencia y eficacia, y se encuentra delineando su postulación para aplicar a las ISO:9001.

La potencialidad que presenta la actividad turística para la provincia, da cuenta del desafío que constituye implementar una Estrategia de Turismo Sustentable, capaz de generar y promover el desarrollo armónico y responsable del sector, en el marco de una provincia que trabaja activamente en la implementación de un modelo de gestión por resultados promoviendo una transformación en la cultura organizativa. Se busca fortalecer la acción del Estado a partir de la ejecución integral de sus políticas públicas, buscando alcanzar mayores niveles de equidad, justicia y transparencia.

CONCLUSIONES POR ÁMBITO

I. CONCLUSIONES ÁMBITO 1. PLANIFICACIÓN POR RESULTADOS

La provincia de Neuquén muestra una significativa trayectoria en el desarrollo de procesos de Planificación Estratégica, tendientes a definir la direccionalidad de las acciones de gobierno. La existencia a lo largo de los últimos 50 años de un área específica destinada a promover y articular el planeamiento general de la Provincia, el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV), da cuenta de la importancia atribuida a la materia.

Actualmente, con rango de Subsecretaria de Turismo (SST) en el marco del Ministerio de Desarrollo Territorial, el área tiene como misión *“asistir al Ministerio y al Gobierno de la Provincia del Neuquén en la elaboración, formulación y ejecución de la planificación territorial integral, contemplando todas las relaciones de interdependencia de los factores locales, regionales, nacionales y exteriores”*.

En el año 2011 la provincia de Neuquén inició un proceso de Planificación Estratégica Provincial (PEP) a instancias del Ministerio de Economía y Obras Públicas junto a COPADEV, con asistencia técnica del PNUD. Desde ese entonces es el área encargada de coordinar el Programa Sinergias, que busca acompañar y asistir a los organismos involucrados en la implementación de la metodología de Gestión por Resultados. El desarrollo del PEP se plantea como un espacio de trabajo constituido por los sectores que se suman, asumiendo el desafío de diseñar y distribuir recursos, esfuerzos y capacidades para lograr políticas públicas con resultados integrales y articulados entre sí.

La existencia de una entidad gubernamental responsable de articular la implementación de los objetivos de gobierno propuestos, conduce a afirmar que se da una importante consistencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de los organismos sectoriales. Resulta importante en este punto considerar también la creciente participación de la sociedad civil en la discusión de los objetivos estratégicos, como instancia incluso institucionalizada a través de las normativas provinciales, aunque éstos se limiten a instancias de planificación sectoriales.

Se observa una constante búsqueda de innovación e incorporación de metodologías y herramientas que permitan llevar adelante una gestión pública que brinde servicios de calidad. En este sentido, cabe destacar la creciente participación de diversos organismos del gobierno provincial en instancias que promueven la mejora continua como: el Premio Nacional a la Calidad, la Carta compromiso con el ciudadano, la implementación del gobierno electrónico, entre los más destacados. Estas iniciativas presuponen acciones tendientes a protocolizar y normalizar los procesos al interior de los organismos públicos buscando brindar un servicio/producto de calidad, en el marco de una gestión transparente.

Sin embargo la institucionalización de estos procesos requiere de un cambio cultural profundo que muchas veces presenta resistencias por parte no sólo de algunas agentes, sino también de organismos que funcionan a partir de prácticas profundamente arraigadas.

En este sentido, si bien la tendencia general da cuenta de un proceso activo de involucramiento en procesos de gestión innovadores, existe aún una cuenta pendiente en lo relativo al seguimiento, evaluación y control de los objetivos lo que representa un paso

fundamental para lograr la retroalimentación que requiere y da sustento a la metodología de gestión por resultados.

La SST promueve la implementación de políticas que surjan de la reflexión sistemática en torno a las principales dificultades y necesidades que se identifican, siendo la definición de los problemas la información básica para la puesta en marcha del ejercicio conceptual y metodológico del planeamiento estratégico. De la explicación causal de los problemas han surgido los lineamientos estratégicos para el organismo y a partir de éstos, se comenzaron a delinear los resultados estratégicos a lograr, con las operaciones correspondientes para alcanzarlos. Los programas y proyectos que está llevando adelante la SST, se encuentran asignados explícitamente a las diversas áreas de gestión que la conforman.

El hecho de contar con un planeamiento estratégico que busca desarrollar una vinculación clara con los objetivos que se plantea a nivel operativo, representa una herramienta clave para avanzar en el enfoque de gestión por resultados, pues el plan estratégico define los resultados en función de los cuales se articulan los otros subsistemas de gestión (arquitectura organizacional y programación presupuestaria).

Por otra parte, las estructuras de organización son instrumentos y no fines en sí mismos y, por lo tanto, su diseño y reingeniería deben relacionarse con la planificación y la asignación de recursos, es decir, con el plan estratégico y el presupuesto por programas. En este sentido, la SST cuenta con una arquitectura organizacional, que mantiene una fuerte relación de congruencia y consistencia con la planificación de la organización lo que transforma a la estructura orgánica en un instrumento que viabiliza las decisiones estratégicas del organismo. De la alineación entre el plan y la estructura organizacional surgirá por transitividad una adecuada concordancia entre esta última y el presupuesto.

Por último, es pertinente recordar que la Planificación Estratégica potencia y unifica los diferentes enfoques instrumentales del Presupuesto por Programa del sector público al promover una mayor coherencia entre fines y medios, y al tender a reasignar eficientemente los recursos hacia las actividades centrales de cada institución, en línea con los objetivos de gobierno expresados en las políticas públicas. Esta cuestión será analizada en profundidad en el **Ámbito 2**.

II. CONCLUSIONES ÁMBITO 2. PRESUPUESTO POR RESULTADOS

Desde el enfoque en GxR, la optimización de recursos-productividad, es decir, el mejoramiento del empleo de recursos en función de la obtención de resultados y la sinergia del sistema, traducido en la aplicación de criterios de eficiencia y eficacia en la asignación y empleo de los recursos disponibles, mediante mejoras en la relación costo-producto/servicio resultante y en la relación producto-demanda cubierta, es de vital importancia en el subsistema de gestión.

En términos de la estructura de gestión económica –financiera la provincia de Neuquén cuenta con un sólido Sistema de Administración Financiera Provincial y una normativa acorde, que es utilizado por todas las áreas de la administración pública y permite integrar los sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Crédito Público, Compras y Contrataciones, brindando información en tiempo real de la administración financiera de la provincia.

Para la SST el presupuesto resulta un instrumento apropiado para la asignación de recursos, ya que en el mismo, y a partir de las prácticas institucionalizadas a nivel provincial a través de la implementación del Sistema de Administración Financiera Provincial, se detallan las relaciones insumos-productos.

De este modo, el presupuesto general y los correspondientes Programas Operativos Anuales que elabora la SST conforman la base sobre la cual se planifica y operativiza la gestión de políticas públicas del organismo.

No obstante, a nivel presupuestario y financiero no hay una adecuada relación entre productos y resultados, ya que estos últimos no se encuentran definidos en detalle en la estructura de presupuesto por programas, o no se corresponden enteramente con la estructura operativa de gestión. En este sentido, se constata que la mayor parte del presupuesto está estructurado por programas, pero no existe una completa correspondencia entre los programas presupuestarios y los planes de gestión.

Cabe resaltar que la incorporación del proceso de presupuestación por resultados, en el caso de los POR, representa una acción tendiente a revertir esta situación y busca instalarse como una práctica superadora. Los funcionarios involucrados en los Programas que forman parte del PEP 2012-2015, manifestaron que resulta compleja la incorporación del PxR ya que dentro de los programas por partida presupuestaria las imputaciones no coinciden con lo establecido para el seguimiento y evaluación. Uno de los objetivos que se han planteado es generar Unidades de Planificación y Presupuestación en cada Ministerio.

Por otro lado, a nivel presupuestario está establecido la elaboración de previsiones de ingresos fiscales de mediano plazo a través de la elaboración de presupuestos plurianuales, pero los mismos se reflejan únicamente a nivel de los programas incluidos en el POR, asimismo su uso para la retroalimentación del proceso de toma de decisiones y asignación de recursos es insuficiente.

En cuanto a los sistemas contables se encuentran homologados y son sólidos en términos de estructura, en este sentido, los esquemas de contabilidad presentan fortalezas importantes en cuanto a estructuras y procesos.

III. CONCLUSIONES ÁMBITO 3. EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

El presente ámbito se orienta hacia la indagación del conocimiento y desarrollo de las competencias, actitudes y aptitudes necesarias en los aspectos institucionales, gerenciales y técnicos para la implementación de la gestión por resultados. Así mismo, promueve el desarrollo de nuevas tecnologías de gestión y procura favorecer los cambios en la cultura institucional, a fin de incrementar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

Históricamente se ha otorgado un rol protagónico al turismo, en el marco del desarrollo económico-social de la Provincia. Este hecho se evidencia en la larga trayectoria que tiene la

SST en la administración pública provincial, participando activamente en el desarrollo de los procesos de Planificación llevados a cabo desde la constitución del COPADE.

La experiencia adquirida a lo largo de los últimos 50 años, permite hoy a la SST contar con una definición clara de sus competencias y acciones, las cuales se traducen en los servicios ofertados (políticas, programas, proyectos), respondiendo directamente a los objetivos institucionales plasmados en los documentos estratégicos y operativos que tiene el organismo.

En este sentido, han logrado establecer procesos de producción internos protocolizados y conocidos por sus agentes, que son asignados a áreas de gestión y sus correspondientes responsables. La implementación de este proceso ha resultado posible ya que el organismo cuenta con RRHH especializados y capacitados que han desarrollado reglamentaciones y protocolizado todos los procesos de trabajo.

A su vez, la SST a través de las postulaciones y obtención de las menciones al Premio Nacional a la Calidad otorgado por el MINTUR y las menciones de Buenas Prácticas de las Oficinas de Información Turística, demuestra un fuerte compromiso de ejecución de los recursos sostenidos en un sistema de gestión de calidad de los servicios público con una clara orientación a la mejora continua de los servicios que brinda.

Se identifica, sin embargo una falencia en torno a la existencia de un sistema de información que les permita realizar cruzamiento de datos, comparabilidad y generación de información estadística agregada para el desarrollo de análisis de impacto de los servicios que se brindan. Este punto es muy importante si se toma en consideración el hecho de que la SST cuenta con un porcentaje de sus delegaciones descentralizadas a lo largo de la provincia, lo que impacta fuertemente en la disponibilidad de información estratégica. Por esta razón, el organismo ha solicitado y puesto en marcha un proceso de fortalecimiento en el marco del PROFIP II.

En relación a la gestión de los recursos humanos esta depende del ámbito ministerial y puede decirse que están en vigencia todos los mecanismos legales y normativos atinentes a las condiciones laborales de los agentes. Se ha comenzado a modernizar el sistema de gestión de los recursos humanos lo que permitirá un acceso remoto por parte de los agentes a su legajo y liquidación de honorarios.

La SST no cuenta con personal interno que realice tareas relacionadas con el área de RRHH, sin embargo, las autoridades de la organización han promovido la implementación para su personal de evaluaciones de desempeño, han comenzado a definir los perfiles de cada puesto de trabajo relacionándolos con la función correspondiente y están incorporando acciones destinadas a conocer la opinión del equipo de trabajo en torno al funcionamiento del organismo.

Del mismo modo, si bien existen programas de capacitación a nivel provincial, la SST ha establecidos como una de sus líneas estratégicas dentro de su planificación la capacitación interna de sus recursos humanos para los cuales ha afectado recursos propios a los fines de permitir especializaciones.

Por otra parte, el organismo dispone de una estrategia explícita de comunicación de la oferta de sus servicios, para lo cual se destaca la utilización de innovadoras tecnologías de la información como medio para facilitar el acceso a la información y los servicios a la ciudadanía. En este sentido se habilitó un programa destinado a establecer un mecanismo de quejas para la prestación de servicios por parte de la SST que está a disposición de la ciudadanía y brinda los canales adecuados para generar las correcciones necesarias.

Concluyendo, se puede afirmar que la SST se encuentra operacionalmente orientada hacia una lógica de intervención de gestión por resultados, lo cual se evidencia en la toma de conciencia y el compromiso por la implantación de un sistema de gestión de la calidad y la valoración positiva que se hace por parte de todos los empleados del organismo, principalmente por las autoridades, que brindan garantías para la continuidad de los cambios que se están introduciendo.

IV. CONCLUSIONES ÁMBITO 4. EVALUACIÓN Y CONTROL

Dentro del enfoque de GxR, este ámbito hace referencia al seguimiento y evaluación periódica de la información que arroja el monitoreo, y tiene como objetivo orientar la toma de decisiones. Se aplica a la información relacionada con el grado de ejecución de programas, estándares de calidad, formas de empleo de los recursos y alcance de los resultados, contrastando lo planeado y lo realizado, con el fin de medir las diferencias entre ambos y definir los cursos de acción pertinentes. En este sentido, es una tarea constante de reconstrucción conceptual de las situaciones.

En el ámbito provincial, los sistemas de auditoría existentes están establecidos a nivel provincial, y son de carácter formal y obligatorio, derivados de normas vigentes y vinculados principalmente a los aspectos administrativos y presupuestarios de la gestión, a través de la Auditoría General y el Tribunal de Cuentas provincial.

Si bien la SST establece en el Plan de Desarrollo Turístico 2011-2015 los objetivos, AG, programas y acciones a desarrollar para alcanzar las metas que también se encuentra definidas en dicho documento, no cuenta con un sistema de indicadores que permita medir el nivel de alcance de los objetivos planteados.

La evaluación de gestión de la SST se presenta a partir de Informes anuales que incorporan datos acerca del desempeño de cada una de las AG, identificando el porcentaje de cobertura de las metas planteadas en el POA y en el Plan Turístico 2011-2015. Los mismos son consolidados por la Subsecretaría y la Directora Provincial de Turismo.

Resulta necesario hacer una mención especial a los programas que la SST desarrolla en el marco de la Gestión orientada a resultados. A partir del año 2013 las AG a cargo de los POR desarrollan un modelo de Presupuesto por Resultado que incluye: definición de fin, propósito, componentes y metas; acciones con fecha, indicadores, medios de verificación, resultados esperados y estimación presupuestaria por trimestre. Al mismo tiempo realizan informes de

gestión presupuestaria donde se refleja la ejecución de presupuesto, logros alcanzados y objetivos cumplidos. De acuerdo a lo manifestado por los agentes a cargo de dichos programas, este procedimiento ha sido muy útil en lo que respecta a la organización de las tareas y les permitió realizar evaluaciones de proceso, con posibilidad de ajustar las acciones para cumplir con los objetivos planteados.

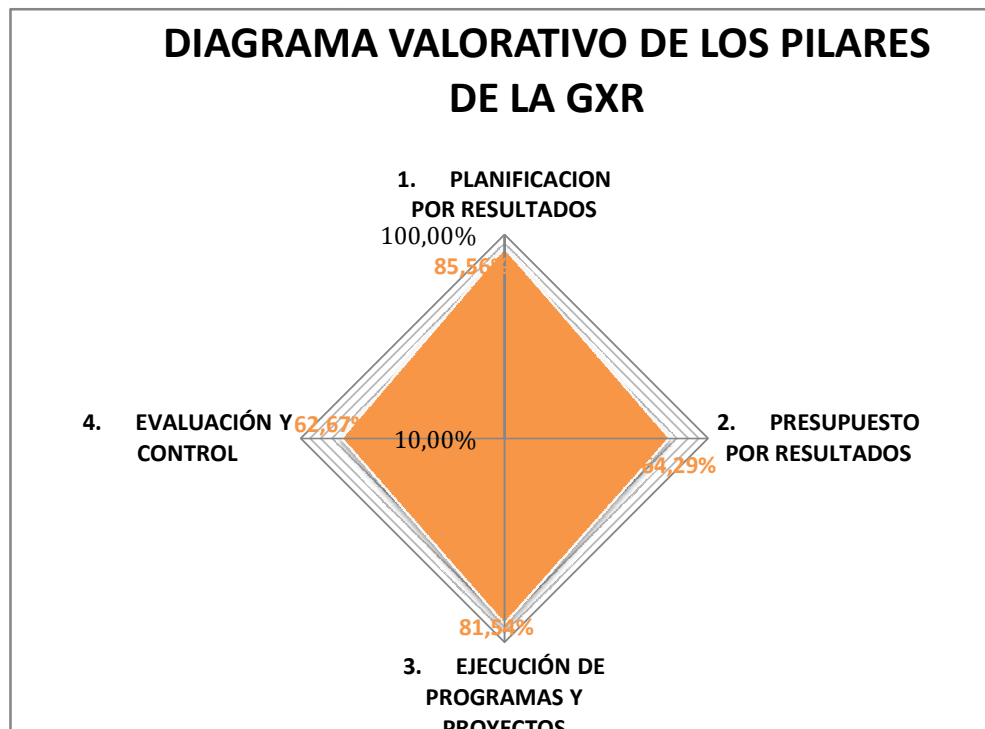
Cabe destacar que la SST ha desarrollado un sistema de auditoría interna para garantizar el funcionamiento de los procesos a través de la medición de indicadores. Si bien las mismas no conllevan acciones correctivas, persiguen el objetivo de evaluar y hacer seguimiento de los procesos en pos de la preparación para las auditorías externas previstas en el marco del Premio Nacional a la Calidad y la postulación para aplicar a las ISO:9001.

En referencia a la responsabilización de las acciones de gobierno, como expresión del compromiso que deben asumir las organizaciones y sus funcionarios con relación a su producción institucional, el camino recorrido en este sentido es muy incipiente, al igual que en el grado de participación ciudadana, donde se ha comenzado a presentar a través de las TIC's información relativa al uso de los recursos del Estado y el desempeño de los organismos públicos, con la intención de ofrecer una gestión transparente.

GRÁFICO SÍNTESIS ANÁLISIS DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL
PARA LA GESTIÓN POR RESULTADOS

SECRETARIA DE TURISMO DE LA PROVINCIA DEL NEUQUEN

AMBITOS	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MAXIMO POSIBLE	VALOR PORCENTAJE POR AMBITO	INCIDENCIA SOBRE TOTAL ¹
1. PLANIFICACION POR RESULTADOS	76	90	85,56%	21,39%
2. PRESUPUESTO POR RESULTADOS	45	70	64,29%	16,07%
3. EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS	53	65	81,54%	20,38%
4. EVALUACIÓN Y CONTROL	47	75	62,67%	15,67%
TOTAL				73,23%



¹ Cada Ámbito dispone de un valor de ponderación de valoración de 25% sobre base 100, estableciendo de esta manera un criterio de incidencia homogéneo entre cada Ámbito del ciclo de políticas públicas en el análisis de situación de institucional para la gestión por resultados.

INSTRUMENTO DE ANÁLISIS DE SITUACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA GESTIÓN POR
RESULTADOS

AMBITO 1. PLANIFICACIÓN POR RESULTADOS

COMPONENTE 1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1.	Puntaje 0-5
Existe una Planificación Estratégica validada que rebase el período de gobierno	5

Entrevistados:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEF) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

La provincia de Neuquén tiene una vasta experiencia en lo que a planificación territorial refiere. En el año 1964 se establece por ley la creación del Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo -COPADEF-, un organismo que se encargaría de planificar la provincia.

A lo largo de los años y del paso de diversos momentos políticos provinciales y nacionales, este organismo ha mantenido su rol y se ha adaptado al crecimiento y los cambios que se fueron sucediendo en el territorio.

En la actualidad, el ejercicio sostenido de proyección, le permite a Neuquén contar con dos niveles de planificación estratégica en el ámbito provincial. Por un lado, están los "Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino", un documento que establece objetivos generales de mediano y largo plazo para el desarrollo de la provincia y por otro el "Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015", que persigue el objetivo de mejorar la acción del Estado a partir de una mayor integración y articulación entre planificación, presupuesto y resultados de las políticas públicas provinciales, desde la perspectiva de la Gestión por Resultados.

Partiendo de esta proyección, la creciente complejidad que presenta la provincia ha requerido que cada sector diseñe su propia planificación donde se plantea el accionar y las metas de las diversas áreas de la estructura de gobierno. En este contexto, el COPADEF en articulación con los distintos ministerios y secretarías provinciales, tiene el objetivo de articular y tener una visión integral dentro de las políticas sectoriales, con miras a diseñar el desarrollo del territorio provincial elaborando planes de corto y mediano plazo, en sintonía con el modelo de país establecido en el Plan Estratégico Territorial y los lineamientos provinciales.

En lo relativo al nivel sectorial, la Sub-Secretaría de Turismo diseñó el “Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015”, en concordancia con el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020.

En este sentido, la provincia da cuenta de una importante experiencia en el diseño de planes estratégicos para el desarrollo turístico, lo que se evidencia en el diseño del Plan Maestro de Turismo 2003-2007, que ha sido actualizado en dos oportunidades: 2007-2011/2012-2015, lo cual evidencia una visión de continuidad.

Documentación respaldatoria:

- Plan Estratégico Territorial – PET*
- Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan de Marketing Turístico Provincia del Neuquén 2008 – 2011
- Página Oficial del Gobierno de la Provincia del Neuquén:
<http://www3.neuquen.gov.ar/copade/contenido.aspx?Id=PET>

Observaciones:

*El Gobierno Nacional a través de la Subsecretaría de Planificación Territorial de la Inversión Pública, dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, ha puesto en marcha la Política Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial. Dicha política tiene por objetivo guiar los procesos de planificación de las acciones sectoriales con impacto espacial hacia un crecimiento equilibrado, integrado, sustentable y socialmente justo, tal como se consignara en el documento ARGENTINA 2016 – Política y Estrategia Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

En este contexto la provincia del Neuquén, a través del COPADE, organismo referente del PET, en articulación con los distintos ministerios y secretarías provinciales, tiene la tarea de diseñar y reorientar creativamente el desarrollo del territorio provincial, elaborando sus planes de corto y mediano plazo, en sintonía con el modelo de país deseado y con los lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino.

1.1.2.	Puntaje 0-5
La Planificación Estratégica establece Programas definidos de acuerdo con un diagnóstico adecuado	5

Entrevistados:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

En el marco provincial los Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino, delimitan áreas estratégicas, lineamientos y acciones a desarrollar que permitan alcanzar las metas planteadas por la presente gestión.

Al mismo tiempo, en el marco del Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén PEP -2012-2015 se definen ejes estratégicos, dentro de los cuales se realizan diagnósticos sectoriales y se definen los programas a gestionar bajo la metodología de GxR.

A nivel sectorial, el Plan de Desarrollo Turístico así como el Plan de Marketing Turístico del Neuquén 2008-2011, presentan un diagnóstico del cual se desprenden las líneas estratégicas de acción, con los respectivos programas a ejecutar desde la Sub-Secretaría de Turismo.

En la práctica son dichos programas los que definen el accionar de las diferentes áreas del organismo, estableciendo al mismo tiempo metas a cumplir.

Documentación respaldatoria:

- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020
- Diagnóstico del Turismo Global y Local (PFETS 2016)
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Plan de Marketing Turístico del Neuquén 2008-2011
- Plan de Marketing Turístico de la Región Patagonia (2011, Informe final Actividad 1.2 (Proyecto Fortalecimiento del Ente Oficial de Turismo Patagonia Turística – PROFIP I)
- Diagnóstico Competitivo de la Región Patagonia (Ambos son anexos del plan de marketing)

Observaciones:

Cabe mencionar que para el desarrollo del Plan de Marketing Turístico del Neuquén 2008-2011 se solicitó asistencia técnica a la Facultad de Turismo de la Universidad del Comahue.

1.1.3.	Puntaje 0-5
Existe un mecanismo que articula participación de la sociedad civil en la discusión de objetivos y metas de la Planificación Estratégica	3

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV) del Ministerio de Desarrollo Territorial.
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. María Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

A nivel sectorial, a partir de la sanción de la Ley de Turismo N°2414 se establece un marco de regulación para la actividad a nivel Provincial. Dentro de la misma se prevé la creación de un Consejo Provincial de Turismo constituido por un Comité Ejecutivo integrado por seis miembros: 1 por la autoridad de aplicación; 2 por los Municipios Turísticos, 1 por los otros Municipios; 1 por los prestadores turísticos y 1 por las restantes entidades que tienen relación con las actividades turísticas. El Consejo es el encargado de elaborar el Plan Plurianual Turístico Provincial (que no deberá ser menor a 3 años).

De acuerdo con la normativa vigente, para la elaboración del Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015 se desarrollaron talleres y reuniones de trabajo tanto con actores privados, gestores turísticos, sector académico, como así también con representantes y autoridades públicas de las localidades pertenecientes a los diferentes corredores turísticos identificados en la provincia. El propósito de dichos espacios de participación se centró en analizar la situación turística en cada espacio, definir una visión compartida de las mismas, identificar las principales problemáticas que impiden alcanzar dicha visión y priorizar acciones necesarias para darles solución (identificación de productos turísticos y principales acciones estratégicas a desarrollar).

En cuanto a los lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino, no hay referencia en el documento, ni se mencionó en las entrevistas acerca de alguna instancia de participación por parte de la ciudadanía para su confección.

Se puede afirmar que existe un marco legal que promueve la participación de diversos actores vinculados con el sector y se evidencia la puesta en práctica de mecanismos de participación activos tanto en la elaboración de los objetivos y metas, como en la evaluación y rediseño del plan. Sin embargo, los ciudadanos no agrupados en asociaciones/organizaciones relacionadas al sector, carecen de mecanismos de participación establecidos.

Documentación respaldatoria:

- Ley Provincial de Turismo Nº 2414
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020
- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gob.ar> - Documento “Resultados Mesa Encuentro Provincial de Gestores Turísticos” Varvarco, 28 y 29 de abril de 2014

Observaciones:

Cabe mencionar que los documentos están disponibles en la web y existen canales de comunicación virtual (mail, Facebook, twitter).

1.1.4.	Puntaje 0-5
El gobierno provincial cuenta con una planificación de gobierno de mediano plazo que establece objetivos a ser alcanzados durante su gestión	5

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEF) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

A nivel provincial, dentro de los Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino, se establecen ejes temáticos con objetivos y acciones a desarrollar para su consecución, aunque no se determina un plazo para su ejecución.

A nivel sectorial, en el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015, se identifican líneas estratégicas de acción al interior de las cuales se definen: objetivos, programas, acciones principales y metas a ser alcanzadas durante dicho período de gestión. El mismo funciona como factor estructurante de las actividades llevadas adelante por las distintas áreas, y se encuentra fuertemente relacionado con los lineamientos planteados en el PFETS 2020.

Por otra parte, la Subsecretaría de Turismo viene participando del PEP desde el año 2011 con diversos Programas, lo que ha implicado la incorporación de herramientas de gestión tales como: diagnóstico, planificación, presupuestación por resultados, evaluación y control. Esto ha llevado al organismo a profundizar el trabajo que ya venía realizando en términos de planteamiento de objetivos y determinación de plazos para cumplirlos, y en la actualidad se encuentran trabajando en el desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación, lo que les permitirá completar el ciclo de gestión por resultados.

Documentación respaldatoria:

- Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan de Marketing Turístico Provincia del Neuquén 2008 – 2011

Observaciones:

Es importante mencionar que en el año 2011 la provincia de Neuquén inició un proceso de Planificación Estratégica a instancias del Ministerio de Economía y Obras Públicas junto a COPADEF, con asistencia técnica del PNUD. Para acompañar y asistir este proceso la provincia diseñó un programa de Gestión por Resultados -Programa Sinergias-, que realiza fortalecimiento institucional para la implementación de herramientas en pos de la mejora de la gestión del Estado Provincial.

La incorporación de los diferentes sectores al PEP 2012-2015 se realiza en forma paulatina a partir de las prioridades que el gobierno provincial define en su política. El desarrollo del PEP se plantea como un espacio de trabajo constituido por los sectores que se suman asumiendo el desafío de diseñar y distribuir recursos, esfuerzos y capacidades para lograr políticas públicas con resultados integrales y articulados entre sí.

Desde sus inicios a la actualidad quedan algunos desafíos pendientes, centrados en incorporar nuevos programas y áreas de acción, ampliar la planificación y presupuestación en las áreas ya involucradas e implementar un sistema de seguimiento y evaluación en los programas que ya fueron planificados y presupuestados.

COMPONENTE 1.2: CONSISTENCIA DEL SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

1.2.1.	Puntaje 0-5
Existe una entidad específica y especializada dentro del gobierno responsable de la coordinación y seguimiento de la planificación de gobierno	4

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. María Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística

Análisis:

A nivel provincial la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo COPADE tiene la misión de: *“Asistir al Ministerio de Desarrollo Territorial y al Gobierno de la Provincia del Neuquén en la elaboración, formulación y ejecución de la planificación territorial integral, contemplando todas las relaciones de interdependencia de los factores locales, regionales, nacionales y exteriores”*.

Por su parte, la SST cuenta con la Dirección General de Planificación y Gestión Turística que es un área transversal a todas las de la SST, realiza el seguimiento y coordinación del Plan de Desarrollo Turístico provincial 2011-2015 y es la encargada de realizar los POA del organismo que se elevan para la conformación del presupuesto.

Al mismo tiempo participa en instancias de planificación provincial junto a COPADE y otros organismos, forma parte del equipo de trabajo del PEP y lleva adelante uno de los Programas Orientados a Resultados que desarrolla la SST.

Documentación respaldatoria:

- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11 (CAPITULO IV, art. 19).
- Ley Provincial de Turismo N° 2414/02, Subsecretaría de Turismo organismo de promoción

Observaciones:

1.2.2.	Puntaje 0-5
Existe un marco legal que dispone y regula la planificación estratégica de la gestión del gobierno provincial.	5

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

La provincia de Neuquén es reconocida por su trayectoria a nivel de planificación de sus acciones. Tal como se mencionó existe un organismo que coordina las acciones de planificación integral de la provincia y sus funciones están claramente definidas en un marco normativo que incluye la Constitución Provincial (Art. 77 y 78); la Ley Provincial Nº 386 que establece la creación del Consejo de Planificación del Neuquén; la Ley Provincial Orgánica de Ministerios Nº 2571; el Decreto Provincial Nº 0336/2010; la Ley Provincial Orgánica de Ministerios Nº 2798/2011 vigente en la actualidad, que presenta el esquema Ministerial de la nueva conducción e incluye al COPADE con el rango de Subsecretaría bajo las actuaciones del Ministerio de Desarrollo Territorial.

La función de la Subsecretaria de Planificación está explicitada en la normativa del Ministerio, Resolución nº 477/10 y de sus unidades orgánicas.

A nivel sectorial, a partir de la sanción de la Ley de Turismo Nº2414 se establece un marco de regulación para la actividad a nivel Provincial. Dentro de la misma se prevé la creación de un Consejo Provincial de Turismo encargado de elaborar el Plan Plurianual Turístico Provincial.

22

Documentación respaldatoria:

- Constitución Provincial
- Ley Provincial Nº 386
- Ley Provincial Orgánica de Ministerios Nº 2571
- Ley Provincial Orgánica de Ministerios Nº 2798/2011. Resolución 477/10 y Disposición 1/2010
- LEY de Turismo Nº2414

Observaciones:

Art. 78 de la Constitución Provincial: La Planificación será dirigida y permanentemente actualizada por el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) (...) todas las entidades públicas Provinciales o municipales y las privadas, tendrán obligación de colaborar con el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo en la realización de relevamientos o prospecciones necesarios para determinar el potencial económico de la Provincia.

1.2.3.	Puntaje 0-5
Existe un sistema de objetivos, metas e indicadores para verificar el cumplimiento del plan estratégico y/o gobierno	4

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

A nivel provincial, tanto en los Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino, como en el PEP 2012-2015 se establecen objetivos, metas y acciones que permiten verificar el cumplimiento del plan estratégico.

En el caso de los POR, se están incorporando herramientas de planificación y gestión que permiten delinear indicadores concretos y medibles.

En el marco de la SST, el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015 presenta metas, objetivos e indicadores que permiten verificar el cumplimiento del plan. El mismo se basa en cuatro ejes de acción principales: Planificación y Desarrollo – Gestión de calidad – Fiscalización – Promoción.

Anualmente las AG realizan informes que permiten hacer un repaso de las acciones realizadas donde se asienta qué porcentaje de cobertura de las metas planteadas se cumplió y en caso de haber cumplido alguna meta en su totalidad se reactualiza.

Documentación respaldatoria:

- Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan de Marketing Turístico Provincia del Neuquén 2008 – 2011
- Informes de Gestión de la SST

Observaciones:

1.2.4.	Puntaje 0-5
El plan de gobierno se encuentra alineado o incorpora las metas de los Lineamientos Nacionales y/o Internacionales.	5

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

A nivel provincial, las dos instancias de planificación, los Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino y el PEP 2012-2015, se encuentran en completa relación con la Política Nacional de Desarrollo y Ordenamiento Territorial –PET-, como así también expresa su referencia a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para Argentina. Del mismo modo, se constata la referencia a marcos nacionales en las planificaciones sectoriales desarrollados en la provincia.

En el marco de la SST, el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015 se encuentra alineado directamente con el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 (PFETS 2020) del cual toma la definición de los principales corredores turísticos identificados, sobre los cuales se desarrollan las diversas líneas de acción estratégica. Al mismo tiempo, hace referencia a los principios que se plasman en el Código Ético Mundial de Turismo el cual se encuentra disponible para su descarga en la página web de la Subsecretaría.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020.
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Código Ético Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo (OMT)
- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gob.ar>
- Página web oficial: <http://www3.neuquen.gov.ar/copade/Inicio.aspx>

Observaciones:

1.2.5.	Puntaje 0-5
Existe un sistema de planificación de la inversión pública vinculado a los objetivos estratégicos.	3

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEF) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Ana Paula Rodríguez, Directora General de Inversiones Turísticas de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Existe un Sistema Provincial de Inversiones Públicas de la Provincia del Neuquén (SIPIP) creado mediante Ley Provincial Nº 2628, cuyo objetivo es compatibilizar los proyectos de desarrollo presentados por los distintos organismos considerando los recursos disponibles y las necesidades de la población. Esto se visualiza a través del Banco de Proyectos de Inversión Pública y Privada (BAPIN), por el cual se registra y procesa la información durante el proceso de inversión pública. De acuerdo a lo conversado con la Coordinadora de COPADE, actualmente no se encuentra en ejecución. De todas formas, se identifica en el presupuesto provincial del año 2014 un apartado relativo al Plan de Obras Públicas.

Por su parte, la SST cuenta con un área abocada a trabajar sobre proyectos de inversión, la Dirección General de Inversiones Turísticas, encargada de coordinar y gestionar financiamiento de inversión pública para la implementación de proyectos de infraestructura, la creación de equipamiento de apoyo y la instalación de facilidades turísticas que permitan la puesta en valor de atractivos, recursos, actividades y servicios turístico, con el objetivo de llevar adelante una política de inversiones turísticas que mejore la competitividad de los productos y destinos.

Dentro del Plan de desarrollo Turístico Provincial el área tiene metas a cumplir: 250 proyectos/ideas/perfiles, para ello cuenta con un diagnóstico de las necesidades de inversión que se desprende del Banco de Proyectos Turísticos. El mismo se gestiona a partir de la sistematización de fichas que contienen las necesidades planteadas por los municipios y los actores privados. En la actualidad la priorización está abocada a apoyar y desarrollar el norte Neuquino.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Obras Públicas. Proyecto Presupuestario 2014. Secretaría de Hacienda y Obras Públicas
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020.

- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Página web oficial: <http://www3.neuquen.gov.ar/copade/Inicio.aspx>

Observaciones:

La Dirección General de Inversiones Turísticas, de la SST, articula constantemente con diversos organismos nacionales e internacionales:

- Programa Nacional de Infraestructura
- Programa Nacional de Turismo
- Programas Internacionales – BID + MINTUR- Programa de nuevos corredores (inició en 2005 a hoy). Hoy se ejecuta con Municipios.

COMPONENTE 1.3: TRANSFERENCIA AL NIVEL OPERATIVO

1.3.1.	Puntaje 0-5
Existe vinculación directa entre la planificación estratégica del gobierno y la planificación operativa del organismo	5

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV) del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

Existe una vinculación directa entre los Lineamientos del Plan Director, el Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015 y el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015, en tanto el turismo es tomado como fuente de desarrollo económico provincial. Desde la creación del COPADE hasta la actualidad se observa que el sector turístico representa un factor fundamental para el desarrollo de la provincia, mostrando una continua Integración entre los niveles centrales de planificación y los ejes sectoriales.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020.
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Ley Provincial de Turismo N° 2414/02, Subsecretaría de Turismo organismo de promoción
- Ley Nacional de Turismo N° 25997/04
- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11 (CAPITULO IV, art. 19, las funciones de competencia del Ministerio de Desarrollo Territorial.)
- Plan de Marketing Turístico Provincia de Neuquén 2008 - 2011

Observaciones:

1.3.2.	Puntaje 0-5
Se explicitan y ordenan los ámbitos de intervención y competencias del organismo siguiendo la planificación operativa institucional.	5

Entrevistado:

- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Los ámbitos de intervención y competencias del organismo se encuentran establecidos en la Ley provincial de Ministerios y la Ley Provincial de Turismo, así como también son claramente establecidos y se rigen según los criterios del Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015.

El organigrama y la estructura formal constituida establecen asignaciones de responsabilidad y metas específicas a nivel de su estructura programática.

El hecho de llevar adelante un Sistema de Gestión de Calidad, ha establecido un marco de ordenamiento basado en procesos definidos e identificados por todos los agentes de la SST.

Documentación respaldatoria:

- Ley Nacional de Turismo N° 25997/04
- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11 (CAPITULO IV, art. 19, las funciones de competencia del Ministerio de Desarrollo Territorial.)
- Ley Provincial de Turismo N° 2414/02, Subsecretaría de Turismo organismo de promoción
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020.
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Informe PNC 2014

Observaciones:

1.3.3.	Puntaje 0-5
Se explicitan y priorizan según la planificación operativa a nivel institucional, las estrategias de provisión y producción de los servicios.	5

Entrevistado:

- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Las estrategias de provisión y producción de servicios en la SST tienen una completa relación y se encuentran detalladas en el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015, el cual se constituye en la guía principal para el desarrollo de sus acciones que se encuentran distribuidas en áreas de gestión.

Asimismo, para aplicar al Premio Nacional a la Calidad han desarrollado un plan de mejora de los procesos de producción de servicios, que se han plasmado en un documento validado por la autoridad del organismo y reconocido por sus empleados donde se plasman y establecen los procesos de producción de servicios y sus responsables quedando esquematizado en un diagrama de flujo de proceso.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Ley Provincial de Turismo N° 2414/02, Subsecretaría de Turismo organismo de promoción
- Reglamentación del Registro Provincial de Actividades Turísticas. Resolución N° 1215/04
- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11
- Informe PNC 2014

Observaciones:

1.3.4.	Puntaje 0-5
Los objetivos de la planificación del organismo se refieren a productos/resultados	3

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

En el Plan de Desarrollo Turístico 2011-2015, se establecen objetivos, programas, acciones y metas que hacen referencia a productos. Al mismo tiempo, a través de los Planes Operativos Anuales (POA) solicitados a cada organismo y área para la planificación presupuestaria, se establecen los objetivos en períodos anuales, aunque no siempre se expresan claramente en resultados institucionales.

En 2013, los POR incorporaron el diseño del presupuesto por resultados que establece el desarrollo de acciones que identifiquen fecha, indicadores, resultados esperados y estimación presupuestaria pero esto abarca únicamente a los programas que están incluidos en dicha planificación.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- POA de la SST
- Presupuesto de POR

Observaciones:

1.3.5.	Puntaje 0-5
Los objetivos de mediano plazo de la planificación operativa institucional del organismo se descomponen en metas anuales.	3

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

El Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015 no especifica metas anuales. Tal como se mencionó anteriormente al desarrollar los Informes de Gestión anuales se identifican las metas cumplidas y se reactualizan, evidenciando aquello que logró realizarse y lo que aún está pendiente, con respecto a lo planteado en el PDT 2011-2015. En los POA sí se detallan las metas por Área de Gestión.

Cabe destacar que la Sub-secretaria participa con tres programas (Investigación y desarrollo estratégico de productos turísticos; Infraestructura y Equipamiento Turístico; Capacitación Turística y actualización por Línea de productos) seleccionados en función de la importancia presupuestaria en el Plan Estratégico Provincial que incorpora la Gestión por Resultados como modelo de gestión, donde deben establecerse metas anuales.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Presupuesto de POR
- POA de la SST

Observaciones:

1.3.6.	Puntaje 0-5
Existen mecanismos de articulación entre las Áreas de Gestión para el cumplimiento de los objetivos planificados	4

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

A nivel provincial la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADE) cumple el rol de articulador entre las áreas de gestión para la planificación territorial integral y para el cumplimiento de los objetivos planificados.

Internamente, en la SST, la Directora General de Planificación y Gestión Turística es la encargada de articular y coordinar al interior del organismo los procesos de Planificación de las diferentes áreas de gestión a través de reuniones y talleres que se hacen con todas las áreas. Al mismo tiempo desarrolla la función de interrelacionar con otros organismos.

El hecho de que el organismo cuente con un alto porcentaje de sus procesos diseñados, permite que los circuitos de articulación interna se encuentren claramente establecidos y sean conocidos por todos.

Documentación respaldatoria:

- Misiones y funciones de la SST. Organigrama
- Informe PNC 2014

Observaciones:

COMPONENTE 1.4: ESTRUCTURA ORGANICA

1.4.1.	Puntaje 0-5
La estructura organizativa es acorde a los requerimientos de la planificación existente	5

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

La estructura orgánica de la SST está directamente relacionada con el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015 el cual como ya se detalló previamente define los programas, líneas estratégicas e identifica las principales áreas de gestión.

Asimismo, si bien la Ley Provincial de Turismo N° (2414/02) define las atribuciones y competencias del organismo. La SST cuenta con un documento definido donde detalla la organización de las áreas de gestión, sus misiones y funciones, responsables, los programas que implementa y las metas a cumplir. Por lo que la correlación de la estructura orgánica con el plan es total.

Documentación respaldatoria:

- Misiones y funciones de la SST. Organigrama
- Informe PNC 2014
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Ley Provincial de Turismo N° 2414/02, Subsecretaría de Turismo organismo de promoción

Observaciones:

1.4.2.	Puntaje 0-5
Los programas se asignan a las Áreas de Gestión (AG)	5

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Como ya se mencionó el PDT 2011-2015 establece objetivos y líneas estratégicas que están asociadas a las AG, así como los Programas a desarrollar para concretar dichos objetivos. A su vez, en el organigrama de cada una de las áreas de la SST se encuentra establecido los programas y metas a cumplir.

Por lo que del cotejo de los documentos y las entrevistas realizadas, se infiere que la totalidad de los Programas están asignados a las diversas áreas de gestión de la SST.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015

Observaciones:

1.4.3.	Puntaje 0-5
Se especifica la asignación de responsabilidades de funcionarios de las AG con los objetivos institucionales/sectoriales	3

Entrevistados:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Se ha iniciado un proceso de especificación de los responsables y funcionarios de las AG en el marco de los programas orientados a resultados, lo cual queda establecido en las planillas que deben completar los responsables para el desarrollo de la Programación presupuestaria. Asimismo, mas allá de los programas orientados a resultados no se encuentra establecido mecanismos de responsabilización de los funcionarios que implique sanciones vinculación con el incumplimiento de objetivos institucionales.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015
- Planilla de Programación Presupuestaria POR

Observaciones:

AMBITO 2. PRESUPUESTO POR RESULTADO

COMPONENTE 2.1. SITUACION ECONOMICO-FINANCIERA

2.1.1.	Puntaje 0-5
Existe un sistema de administración financiera	5

Entrevistado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas

Análisis:

La Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas tiene a su cargo la dirección y coordinación de los Sistemas que integran la Administración Financiera, de acuerdo a la Ley 2141 de Administración Financiera y de los sistemas de Control Provincial.

La provincia comenzó a implementar desde el año 2009 la actualización de su Sistema Contable Provincial -SICOPRO-, a partir del desarrollo de una reingeniería de procesos, incorporando el Sistema de Administración Financiera Provincial –S.A.Fi.Pro. Un sistema de contabilidad pública, integral e integrado, con múltiples facilidades administrativas y sistemas conexos. Esta herramienta informática, permite integrar los sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Crédito Público, Compras y Contrataciones, brindando información en tiempo real de la administración financiera de la provincia.

Es utilizado por todas las oficinas de la administración pública, está disponible on line y se encuentra centralizado con el objetivo de adaptar lo contable a la realidad para producir información gerencial.

El objetivo es que el S.A.Fi.Pro procese en forma integrada la totalidad de las transacciones económico – financieras del Sector Público Provincial, a efectos de obtener información oportuna para la toma de decisiones pero actualmente no está integrado en su totalidad ya que hay módulos que se encuentran todavía en desarrollo.

Documentación respaldatoria:

- Ley Nacional N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.
- Ley N° 2.514 (Neuquén), de adhesión a la Ley Nacional 25.917 “Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal”, establece reglas generales de comportamiento fiscal y dotar de mayor transparencia a la gestión pública.
- Ley N° 2.141 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Provincial y Decreto reglamentario N°2758/95.
- Ley N° 1436 Orgánica del Poder Judicial

- Ley N° 1284 de Procedimiento Administrativo
- Reglamento de Rendición de Cuentas para el Sector Público Provincial y las normas complementarias que en la materia emite la Contaduría General de la Provincia.

Observaciones:

Los avances provinciales de la administración financiera de la provincia se enmarcan en la Ley 24.156 de administración financiera nacional.

2.1.2.	Puntaje 0-5
Se contemplan previsiones presupuestarias y se cumplen las mismas	3

Entrevistado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas

Análisis:

La provincia de Neuquén cuenta con presupuestos anuales aprobados por Ley de Presupuesto que contemplan todas las previsiones presupuestarias necesarias. El presupuesto representa un marco fiscal de mediano plazo (plurianual) que contempla una adecuada previsión en términos de categorías funcionales y programáticas de la ejecución del gasto.

Se cumple adecuadamente con las previsiones presupuestarias asignadas. Y si bien la SST cuenta con un presupuesto asignado y su disponibilidad se encuentra dentro de las partidas asignadas a este organismo en el presupuesto anual aprobado. En la práctica la administración financiera se encuentra bajo la órbita de la MDT por lo que las autoridades de la SST no cuentan con información precisa sobre el seguimiento de ejecución o disponibilidad presupuestaria.

Documentación respaldatoria:

- Ley Nacional N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.
- Ley N° 2.514 (Neuquén), de adhesión a la Ley Nacional 25.917 “Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal”, establece reglas generales de comportamiento fiscal y dotar de mayor transparencia a la gestión pública.
- Ley N° 2.141 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Provincial y Decreto reglamentario N°2758/95.
- Ley de presupuesto Provincial
- Ministerio de Economía y Obras Públicas:
www.haciendanqn.gob.ar/mostrar_archivos.php

Observaciones:

La Subsecretaría de Hacienda utiliza el Sistema PIAP -Programa Integrador de la Administración Pública- donde se realiza la formulación de presupuesto.

Al momento de presentar el presupuesto se solicita: Elaboración de la Proyección de recursos tributarios y estimaciones para el trienio 2015/2017 con las asignaciones que corresponden a las Jurisdicciones y Entidades de acuerdo a la normativa vigente. Revisión de la Subsecretaría de Ingresos Públicos a las proyecciones propias de los recursos no tributarios elaboradas por los diferentes SAF. Formular los requerimientos presupuestarios por compromisos asumidos con los Municipios y Comisiones de Fomento. Presentar proyectos de inversión para el trienio 2015/2017 priorizados y compatibles con las

restricciones presupuestarias. Elaborar el programa de financiamiento y proyecciones del servicio de la deuda correspondiente al periodo 2015/2017.

El Presupuesto General de la Provincia se estructura de la siguiente forma:

- a) Título I - Disposiciones Generales. Estará conformado por los valores agregados del Presupuesto General y sus principales resultados y por las normas complementarias a la Ley de Administración Financiera y Control que regirán para cada ejercicio, relacionadas con la aprobación, ejecución y evaluación del respectivo presupuesto anual.
- b) Título II - Presupuesto de Recursos y Gastos de la Administración Central.
- c) Título III - Presupuesto de Recursos y Gastos de la Administración Descentralizada.
- d) Anexo conteniendo los presupuestos de las empresas y sociedades del Estado aprobados por el Poder Ejecutivo, antecedentes e información complementaria.

LEY: “El Poder Ejecutivo deberá ajustarse a las limitaciones establecidas en la Ley anual de Presupuesto, para efectuar modificaciones a la misma. En tal caso, aquellas que impliquen cambios en la distribución de finalidades o reducir gastos de capital para incrementar los gastos corrientes, deberán ser aprobadas por el Poder Ejecutivo en Acuerdo General y comunicadas a la Legislatura. Sin perjuicio de ello, la reglamentación fijará el procedimiento para aquellos casos en que deban incorporarse nuevos conceptos afectando simultáneamente los Presupuestos de Gastos y de Recursos.

Las solicitudes de modificaciones al Presupuesto General serán presentadas a la Subsecretaría de Hacienda y Finanzas acompañadas de la justificación pertinente y de acuerdo con las normas e instrucciones que establezca el órgano rector del sistema presupuestario.

Cuando se trate de la incorporación de recursos no previstos en el Presupuesto General, el organismo destinatario de los fondos deberá acompañar la documentación fehaciente que fundamenta el pedido de incorporación”.

COMPONENTE 2.2: SISTEMA PRESUPUESTARIO Y PLAN INSTITUCIONAL

2.2.1.	Puntaje 0-5
Existe correspondencia entre el plan institucional y el presupuesto	3

Encuestado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

Si bien el presupuesto se estructura por programas presupuestarios la asignación presupuestaria responde a las áreas de gestión por lo que hay una parcial correspondencia con la estructura de planes/programas desarrollados por el organismo. Ya que los Programas que forman parte del Plan Estratégico Provincial 2012-2015, se elaboran en base a la metodología de gestión por resultados, por lo que se identifican metas y objetivos por programas presupuestario (se realiza una revisión de categorías programáticas que se asignan a objetivos, que son codificados). Esta metodología no se realiza con los programas que quedan por fuera de este plan.

La SST elabora su propio proyecto de presupuesto para su inclusión en el presupuesto general de la provincia, aunque su aprobación y disposición queda supeditada a las pautas presupuestarias determinadas, por el Ministerio de Desarrollo Territorial en primera instancia, y la Subsecretaría de Hacienda provincial.

La SST elabora los POA de los programas que cuentan con financiamiento provincial. Al mismo tiempo, la SST ejecuta planes/programas nacionales que cuentan con fondos de afectación específica por programa, donde la correspondencia es completa.

Documentación respaldatoria:

- Ley Nacional N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.
- Ley N° 2.514 (Neuquén), de adhesión a la Ley Nacional 25.917 “Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal”, establece reglas generales de comportamiento fiscal y dotar de mayor transparencia a la gestión pública.
- Ley N° 2.141 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Provincial y Decreto reglamentario N°2758/95.
- Ministerio de Economía y Obras Públicas:
www.haciendanqn.gob.ar/mostrar_archivos.php

Observaciones:

Los Proyectos de Presupuesto desde el año 2013, incluyen un apartado destinado a los POR del Plan Estratégico 2012-2015. Esta iniciativa implica avanzar en un modelo dinámico de diseño y ejecución de políticas públicas que busca lograr que la planificación, el presupuesto del Estado y los resultados de los programas provinciales se articulen mejor. Basado en la Gestión por Resultados apunta a un cambio en las prácticas y la cultura de la administración. Para el Proyecto de Presupuesto 2014, se incluyeron 17 Programas Presupuestarios elaborados según las nuevas metodologías -9 de los cuales fueron incorporados en 2013- que reflejan una labor previa de Planificación y prevén mecanismos de evaluación de sus resultados. Los recursos asignados a estos Programas en conjunto superan los \$70 millones en 2014.

La Subsecretaría de Hacienda desarrolló en el año 2010 un Aplicativo para la carga del Proyecto de Presupuesto, mediante el cual se descentralizó en las Direcciones de Presupuesto de cada Servicio Administrativo de la Administración Central y de los Organismos Descentralizados el ingreso de los datos referidos a la política presupuestaria de la Jurisdicción, su red programática, descripción de programas, objetivos y metas con sus respectivos créditos presupuestarios, que fueron asignados por cada Organismo a los gastos de funcionamiento, la inversión en bienes de capital y el plan de inversión pública.

LEY: “El Proyecto de Ley de Presupuesto General que presente el Poder Ejecutivo al Poder Legislativo deberá ser acompañado de un mensaje que contenga un análisis de la situación socio-económica de la Provincia; un análisis del estado de las finanzas públicas provinciales y una relación de los objetivos que se propone alcanzar y de las principales medidas de política de gobierno”. El Presupuesto debe contar con un mensaje de elevación, y se anexa en el mismo el Plan de políticas públicas en función de los ODM.

2.2.2.	Puntaje 0-5
Que (%) del presupuesto anual incluye una estructura en base a programas	5

Encuestado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

Considerando las normas y prácticas presupuestarias establecidas en el Sistema PIAP- Programa Integrador de la Administración Pública- donde se realiza la formulación de presupuesto, la totalidad del presupuesto anual se organiza en base a una estructura por programas presupuestarios.

Documentación respaldatoria:

- Ley Nº 2.141 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Provincial y Decreto reglamentario Nº2758/95.

Observaciones:

LEY 2141: El presupuesto de Gastos se estructurará con las categorías programáticas que establece la reglamentación del artículo 11º apartado 1) y deberá contener lo siguiente:

- a) Objetivos y metas a alcanzar.
- b) Cantidad de cargos y horas cátedra.
- c) Información física y financiera de los proyectos de inversión.

El presupuesto de gastos de cada uno de los organismos de la Administración Provincial se estructurará de acuerdo con las siguientes categorías programáticas: programa, subprograma, proyecto, obra y actividad. En cada uno de los programas se describirá la vinculación cualitativa y cuantitativa con las políticas provinciales a cuyos logros contribuyen.

La producción de bienes y servicios terminales deberá expresarse a nivel de los programas y subprogramas presupuestarios, en tanto que sus subdivisiones y categorías equivalentes deberán mostrar los productos intermedios necesarios para la producción de aquellos.

Los créditos presupuestarios de las actividades o proyectos que produzcan bienes o servicios comunes a los diversos programas de un organismo no se incluirán en programas.

Se podrán establecer, por sus características, partidas de gastos no asignables a ninguna categoría programática.

Los gastos se presentarán ordenados según las siguientes clasificaciones:

- a) Institucional
- b) Objeto del gasto

- c) Económica
- d) Finalidades y Funciones
- e) Fuentes de Financiamiento
- f) Localización geográfica
- g) Tipo de moneda

Los funcionarios involucrados en los Programas que forman parte del PEP 2012-2015, manifestaron que resulta compleja la incorporación del PxR ya que dentro de los programas por partida presupuestaria las imputaciones, no coinciden con lo establecido para el seguimiento y evaluación. Uno de los objetivos que se han planteado es generar Unidades de Planificación y Presupuestación en cada Ministerio.

2.2.3.	Puntaje 0-5
Se prepara un marco fiscal de mediano plazo (plurianual) que guarda vinculación con el plan institucional	3

Entrevistado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

En el marco de la ley de Presupuesto Provincial, al momento de presentar el presupuesto se solicita: la elaboración de la Proyección de recursos tributarios y estimaciones para el trienio (en el caso del Presupuesto del año 2015 – 2015/2017) con las asignaciones que corresponden a las Jurisdicciones y Entidades de acuerdo a la normativa vigente; revisión de la Subsecretaría de Ingresos Públicos a las proyecciones propias de los recursos no tributarios elaboradas por los diferentes SAF; formulación de los requerimientos presupuestarios por compromisos asumidos con los Municipios y Comisiones de Fomento; Presentar proyectos de inversión para el trienio 2015/2017 priorizados y compatibles con las restricciones presupuestarias y elaborar el programa de financiamiento y proyecciones del servicio de la deuda correspondiente al periodo 2015/2017.

Sin embargo el presupuesto de las SST es elaborado por las autoridades del organismo en calidad de proyecto, y se eleva para su consideración a las autoridades del Ministerio de Desarrollo Territorial para su incorporación en el Presupuesto General de la Provincia del Neuquén. Esta práctica se realiza a través de la presentación de los POA. En la presentación de la ley de presupuesto provincial se proporcionan los valores para el año del presupuesto, excepto POR que presenta una cuenta de inversión a 3 años.

Por la vinculación entre programas de gestión y programas presupuestarios es parcial, en tanto los programas nacionales que ejecuta la SST por ejemplo, son por asignación específica y no contemplan previsiones plurianuales.

Documentación respaldatoria:

- Ley de presupuesto 2014

Observaciones:

2.2.4.	Puntaje 0-5
Existen mecanismos institucionalizados de participación de la sociedad civil en la definición del presupuesto	0

Entrevistados:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas

Análisis:

No existen mecanismos institucionalizados de participación de la sociedad civil en la definición del presupuesto provincial. Aunque existen incipientes experiencias en la Provincia, a través de los Municipios de Presupuesto Participativo.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

COMPONENTE 2.3: PROCEDIMIENTO DE EJECUCION PRESUPUESTARIA

2.3.1.	Puntaje 0-5
Existe un procedimiento administrativo que regula la ejecución presupuestaria	5

Entrevistado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

El S.A.Fi.Pro funciona como un sistema de gestión que integra los sistemas de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito público, compras y contrataciones. Este sistema regula todo el proceso administrativo de la ejecución presupuestaria provincial.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

2.3.2.	Puntaje 0-5
La ejecución presupuestaria está sujeta a controles de regularidad (sea ex ante, ex post o ambos)	5

Entrevistado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial

Análisis:

La Secretaría de Hacienda provincial, a través del S.A.Fi.Pro, realiza el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria, el sistema permite realizar los controles de ejecución del presupuesto en tiempo real. El área que por la ley de Administración Financiera y Control N° 2141/decreto 1796 está encargada de ello es la Contaduría General es el Órgano Rector del Sistema de Control Interno de la hacienda pública, y como tal actúa como auditoría interna del Poder Ejecutivo. El Tribunal de Cuentas de la Provincia, es quien ejerce el control externo de la hacienda pública.

Documentación respaldatoria:

- Ley de Administración Financiera y Control N° 2141/decreto 1796

Observaciones:

La Ley prevé la confección de un programa anual de auditoría que debe ser formulado por la Contaduría General y luego ejecutado y supervisado por ella. Al mismo tiempo pone en funcionamiento y mantiene vigentes las Unidades de Auditoría Interna que se establezcan en la Administración Pública; Formula recomendaciones directamente a los organismos bajo su jurisdicción, a fin de asegurar el adecuado cumplimiento de las normas vigentes -control interno; Elabora requerimientos de información en la ejecución de las tareas de auditoría, la información puede consistir en informes, estados demostrativos, o un expediente.

COMPONENTE 2.4: SISTEMA CONTABLE Y GESTIÓN OPERATIVA

2.4.1.	Puntaje 0-5
La normativa contable pública es de uso obligado y se utiliza un sistema contable homologado	5

Encuestado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas

Análisis:

Existe una normativa contable pública de uso obligatorio a nivel provincial y el sistema contable se encuentra totalmente homologado. La Contaduría General, dependiente del Ministerio de Economía y Obras Públicas de la Provincia tiene bajo su competencia la integración del Sistema de Contabilidad Provincial con el objetivo de, en base a principios de contabilidad de aceptación general, formular la Cuenta General de Inversión.

Por aplicación de la Ley de Administración Financiera y Control (N° 2141) el Sistema de Contabilidad, único, integrado, uniforme y aplicado por todos los organismos de la Administración Provincial, se encuentra organizado institucionalmente en unidades de registro primario que operan como centros periféricos del sistema y que funcionan en los Servicios Administrativos Financieros de los distintos organismos centralizados y descentralizados de la Administración Provincial, en la Dirección Provincial de Finanzas, en la Tesorería General y en la Contaduría General como Órgano Rector del Sistema. La provincia dispone de 35 Servicios Administrativos Financieros -SAF- que registran las operaciones en el sistema Si.Co.Pro desde el cual se obtienen todas las salidas básicas de información financiera que produce mensual, trimestral y anualmente la Contaduría General de la Provincia, con carácter presupuestario, patrimonial, y económico, a nivel de administración central, de cada uno de los organismos descentralizados y en forma consolidada.

48

Documentación respaldatoria:

- Ley Provincial N° 2141 de Administración Financiera y Control

Observaciones:

El sistema contable tiene su basamento en el Capítulo III de la Ley 2141 de Administración Financiera y Control. En tal sentido el Art. 48 establece: "Todos los actos u operaciones comprendidos en la presente Ley deben hallarse respaldados por medio de documentos y registrarse contablemente en forma sistemática de modo que posibilite la confección de cuentas, estados demostrativos y balances que hagan factible su medición, control y juzgamiento, y permita brindar información para la toma de decisiones".

El Sistema Contable de la Provincia (SICOPRO) tuvo su origen en el año 1.989 donde se realizó el desarrollo del módulo correspondiente a la Contabilidad Presupuestaria. El desarrollo de la Contabilidad

Presupuestaria implicó un cambio importante en la metodología de carga de las etapas del Presupuesto, pues se pasó de un sistema de trabajo de procesamiento por lotes en el Centro Único de Informática a uno de tipo interactivo con carga en línea de los datos a través de terminales ubicadas en los escritorios de trabajo de cada sector administrativo y con actualización instantánea de la información contable. Esto conllevó a una reforma de los Procesos Administrativos de la Provincia, razón por la cual se puso especial énfasis en la participación activa de todos los sectores administrativos involucrados. La magnitud del cambio que implicaba para la Provincia la implementación del Sistema Contable se vio reflejada en la decisión de ampliar el alcance del módulo Presupuestario, extendiéndolo hacia un Sistema Integrado que contemplara los módulos Financiero, de Bienes, Crédito Público y Tesorería. Al mismo tiempo, se decidió reformular la Ley de Administración Financiera para que brinde el marco conceptual de aplicación del nuevo sistema informático. El nuevo Sistema Contable de la Provincia se implementó en el año 1.992, en un comienzo limitado a los módulos Financiero y Presupuestario e incorporándose a los pocos años los restantes.

En 1999 se realizó un recambio tecnológico en la Provincia y paralelamente se decidió iniciar una reingeniería del Sistema Contable adecuándolo a las nuevas herramientas informáticas disponibles en la Provincia. Las nuevas funcionalidades incorporadas tuvieron un fuerte componente tecnológico, abandonando el esquema multiusuario derivado del antiguo equipamiento informático para adoptar el esquema cliente / servidor propuesto por la Provincia. Acompañando ese fuerte cambio tecnológico, se pusieron en práctica algunos cambios de funcionalidad del Sistema Contable, como la emisión en línea de la Orden de Pago, entre otros.

El Sistema Contable tal como hoy lo conocemos, fue implementado en Noviembre del año 2001. La adopción de la Interfaz Gráfica de Usuario actuó como disparador para la incorporación de nuevas funcionalidades que redundaron en beneficios para los operadores del mismo. Paralelamente, distintas necesidades administrativas y de administración financiera de la Provincia hicieron que, maximizando el carácter de integrado del Sistema Contable, nuevos módulos fueran siendo incorporados en forma progresiva al mismo, lo que produjo, con el correr del tiempo, una complejidad creciente en la estructura del SICOPRO, ya que los requerimientos de información de sus usuarios han hecho que el SicoPro tienda a dejar de ser un Sistema Contable que se complementa con facetas administrativas, para convertirse en un sistema que refleja contablemente los hechos administrativos. Por ello se ha incorporado el Sistema S.A.Fi.Pro.

2.4.2.	Puntaje 0-5
La información contable es oportuna, accesible y suministra información de gestión a los directivos	3

Entrevistado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas

Análisis:

El Sistema de Administración Financiera Provincial -S.A.Fi.Pro-, implementado desde el año 2009 que se utiliza para gestionar la contabilidad del poder ejecutivo provincial se considera adecuado a las necesidades funcionales. En opinión de los funcionarios, el SIAF cumple con todos los requisitos necesarios y brinda la información necesaria para la gestión presupuestaria y financiera de la administración provincial. Dicho sistema se encuentra centralizado y disponible on-line, promoviendo la adaptación de lo contable a la realidad para producir información gerencial.

Pero como ya se mencionó la administración financiera se encuentra en el marco del MDT por lo que las autoridades de la SST no cuentan con información precisa sobre el seguimiento de ejecución o disponibilidad presupuestaria.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

Respecto de la mencionada herramienta, diversos organismos de la Administración Pública, generaron desarrollos incorporando tableros de control, facilitando el acceso a información de gran utilidad para los altos mando del Gobierno Provincial. Un ejemplo es el Sistema de Compras y Contrataciones del SAFIPRO, donde se ha implementado la herramienta "Tablero de Control", generando indicadores necesarios para las decisiones estratégicas, que posibilitan no sólo el acceso a la información estadística de la Oficina Provincial de Contrataciones sino también el acceso a ciertos indicadores por parte de los Analistas de Precios que implican la posibilidad de hacer una permanente autoevaluación de sus tareas.

2.4.3.	Puntaje 0-5
La información contable-presupuestaria se procesa mediante sistemas de gestión que arrojan indicadores de desempeño para la toma de decisiones y revisión	2

Entrevistado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas

Análisis:

A través del S.A.Fi.Pro se consolida la información presupuestaria y contable, y tal como se mencionó permite integrar los sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería, Crédito Público, Compras y Contrataciones brindando información en tiempo real de la administración financiera de la provincia.

En el Sistema se encuentran volcados indicadores presupuestarios en términos de alcance financiero, con vinculación a la ejecución de Programas por Áreas de Gestión (déficit y disponibilidad), a partir de los cuales se pueden realizar análisis de desempeño financiero que facilitan el proceso de retroalimentación para la toma de decisiones.

No obstante, la vinculación con indicadores físicos es débil. De acuerdo al área, se elaboran indicadores que solicita ley de Responsabilidad Fiscal (Consejo de Responsabilidad Fiscal-Desarrollo de Indicadores). Cabe mencionar que buscando mejorar dicha vinculación, se viene trabajando a partir de indicadores solicitados por Nación, la incorporación de información base en la elaboración de los presupuestos.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

COMPONENTE 2.5: GESTIÓN PRESUPUESTARIA

2.5.1.	Puntaje 0-5
La gestión presupuestaria está vinculada a los objetivos institucionales asignados a las AG	4

Entrevistado:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

El presupuesto de la SST se encuentra dividido por Áreas de gestión -líneas estratégicas al interior del organismo en función de las competencias y funciones asignadas, las cuales también se ordenan por programa, partida de gasto, fuente de financiamiento y descripción de ubicación de la erogación.

Asimismo, el presupuesto de la SST se ordena en base a programas de ejecución que tienen establecidos productos específicos asociados. En este sentido, la vinculación entre la gestión presupuesta y los resultados institucionales es parcial ya que no alcanza a todos los programas de gestión, y no se establecen indicadores de resultados institucionales concretos (solo se llega a nivel de metas a lograr).

52

Documentación respaldatoria:

- Ley Provincial Nº 2141 de Administración Financiera y Control

Observaciones:

LEY 2141: El presupuesto de Gastos se estructurará con las categorías programáticas que establece la reglamentación del artículo 11º apartado 1) y deberá contener lo siguiente:

- a) Objetivos y metas a alcanzar.
- b) Cantidad de cargos y horas cátedra.
- c) Información física y financiera de los proyectos de inversión.

El presupuesto de gastos de cada uno de los organismos de la Administración Provincial se estructurará de acuerdo con las siguientes categorías programáticas: programa, subprograma, proyecto, obra y actividad. En cada uno de los programas se describirá la vinculación cualitativa y cuantitativa con las políticas provinciales a cuyos logros contribuyen.

La producción de bienes y servicios terminales deberá expresarse a nivel de los programas y subprogramas presupuestarios, en tanto que sus subdivisiones y categorías equivalentes deberán mostrar los productos intermedios necesarios para la producción de aquellos.

Los gastos se presentarán ordenados según las siguientes clasificaciones:

- a) Institucional

- b) Objeto del gasto
- c) Económica
- d) Finalidades y Funciones
- e) Fuentes de Financiamiento
- f) Localización geográfica
- g) Tipo de moneda

Los funcionarios involucrados en los Programas que forman parte del PEP 2012-2015, manifestaron que resulta compleja la incorporación del PxR ya que dentro de los programas por partida presupuestaria las imputaciones, no coinciden con lo establecido para el seguimiento y evaluación. Uno de los objetivos que se han planteado es generar Unidades de Planificación y Presupuestación en cada Ministerio.

2.5.2.	Puntaje 0-5
Existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentivan la eficacia y eficiencia en la gestión de las AG	1

Entrevistados:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

El área de hacienda provincial instrumenta prácticas orientadas a sostener la solvencia fiscal, y tiene mecanismos específicos que aplica para evaluar la calidad del gasto en base a parámetros internos que se establecen, y que se analizan periódicamente. Los resultados de estas evaluaciones se ponen de manifiesto al momento de establecer la asignación presupuestaria por parte del área de hacienda al momento de la elaboración de los presupuestos anuales.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

2.5.3.	Puntaje 0-5
Existen mecanismos que asocian el desempeño de los directivos con el grado de cumplimiento de metas y objetivos presupuestarios	1

Entrevistados:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

No existen mecanismos específicos que asocian desempeño individual de funcionarios a cargo de áreas de gestión, en relación a cumplimiento de metas presupuestarias. Los mecanismos que existen asocian el cumplimiento de metas y objetivos con áreas de gestión, la relación con los funcionarios a cargo es indirecta, no habiendo sistemas de incentivos institucionales (ya sea positivos o negativos) formales en este sentido.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

AMBITO 3. EJECUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

COMPONENTE 3.1. PROVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

3.1.1.	Puntaje 0-5
Los servicios y bienes ofertados responden a los objetivos del plan operativo.	5

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Los servicios y bienes ofertados responden directamente a los objetivos y líneas de acción plasmadas en el Plan de Desarrollo Turístico de la provincia 2011-2015. Asimismo existe una correlación entre los servicios ofertados y las políticas y programas de intervención plasmados en el Plan Operativo Anual que se elabora anualmente.

Por otro lado, las acciones y programas que la SST lleva adelante se corresponden con las competencias del Ministerio de Desarrollo Territorial delimitadas en la Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798/11 y con mayor precisión con las acciones y objetivos delimitados en la Ley Provincial de Turismo N° 2414/02.

La SST desde su creación ha mantenido un grado de coherencia en su cartera de servicios y acciones sostenido en planes estratégicos elaborados por el organismo así como también con su vinculación con las áreas de gestión.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- POA de la SST
- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11 (CAPITULO IV, art. 19, las funciones de competencia del Ministerio de Desarrollo Territorial)
- Ley Provincial de Turismo N° 2414/02, Subsecretaría de Turismo organismo de promoción

Observaciones:

3.1.2.	Puntaje 0-5
Existe un sistema de gestión de recursos humanos	3

Entrevistado:

- Claudio Cantarutti, Director General de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

La norma vigente que rige para el personal de la SST es el Estatuto del Personal Civil de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén (EPECAPP) el cual rige desde el año 1958 y ha tenido diversas adaptaciones a lo largo de los años. Asimismo se rigen por un convenio colectivo de trabajo en donde se establecieron las condiciones laborales, derechos y obligaciones de los empleados. Dicho convenio se implementó en el 2008 y es actualizada cada dos años. A su vez fue escrito de modo participativo con representantes de los sindicatos.

El organismo de control y aplicación de ambas normas es la Dirección Provincial de Administración, la misma se encuentra modernizando el sistema de gestión de sus RRHH de un sistema cerrado a uno abierto (R.H.Pro.neu). El mismo permitiría que cada empleado puede ingresar vía web a su legajo electrónico, recibo de sueldo a través de firma digital y sería obligatorio su uso en todas las áreas.

A nivel del MDT el área encargada es el Director General de Recursos Humanos que tiene como política de ingresos todos los cargos por concurso. En este marco, la mayoría del personal de la SST tiene larga trayectoria en la administración pública y en dicha área, a su vez, tiene un alto porcentaje de profesionalización con estudios de posgrados y especializaciones. Por otra parte, la planta política no está dentro de Convenio, los contratos son por decreto directo y tiene la duración de gestión de gobierno con un límite máximo de 4 años.

Asimismo, la SST vienen implementando internamente desde el 2008 talleres de trabajo para mejorar el clima laboral y, en el marco de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), se evidenció la necesidad de disponer de una metodología de medición que evalúe el desempeño de toda la planta funcional de la organización por lo cual se han definido los perfiles de cada puesto de trabajo y se ha desarrollado evaluaciones de desempeño y entrevistas con una psicóloga laboral externa para medir el clima laboral y la correspondencia del profesional en su función. Como así también se desarrollaron otros proyectos menores para aportar la formación del personal y el clima laboral, como ser a través de la Dirección General de Formación y Calidad Turística seminarios de sensibilización referidos a Seguridad Laboral, Seguridad e Higiene Edilicia y cursos de Primeros Auxilios. Así como también el área de calidad interna ha implementado un “Buzón de sugerencias” de carácter anónimo y voluntario para disponibilidad del personal de la SST.

Documentación respaldatoria:

- Decreto-Ley 1853/58, ratificado por Ley 1 (Estatuto del Personal Civil de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén -EPCAPP)
- Leyes N° 2474 y 2475 (Aprobación de Convenio Colectivo de Trabajo)

Observaciones:

3.1.3	Puntaje 0-5
Existen programas de capacitación continua para el personal	4

Entrevistados:

- Claudio Cantarutti, Director General de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Lucas Puerta, Director General de Formación y Calidad de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Como se dijo anteriormente, al regirse por la Administración Central el manejo y control de los RRHH, los programas de capacitación del personal se canalizan a través de la Dirección Provincial de Capacitación. Dicha Dirección tiene diversos Planes de capacitación desde terminalidad de educación media, hasta específicos de administración pública. Pero si bien hay una oferta de capacitación provincial la SST tiene su propia Dirección de Capacitación que es la que canaliza el acceso del personal de la SST a dichos planes provinciales, centraliza los pedidos, realiza un diagnóstico de las principales necesidades de capacitación y solicita los cursos para el personal así como también realiza solicitudes de pedidos especiales de cursos que no estén incluidos en la oferta provincial (ej idiomas, seguridad laboral -primeros auxilios y RSP-, etc), así mismo realiza un seguimiento del cumplimiento de la formación y releva el grado de satisfacción a través de una encuesta.

Por lo que se destaca el grado de importancia que la SST le brinda a la Formación y Capacitación Turística ya que se presenta como una de las líneas estratégicas en el Plan Estratégico de Turismo 2011-2015 desde donde se desprenden seis programas específicos y diferenciados de capacitación que son implementados desde su estructura organizativa por dos áreas de gestión diferenciadas. Un área está específicamente dirigida al desarrollo de la capacitación interna del personal y la otra a la capacitación externa de los prestadores de servicios turísticos. Asimismo presenta convenio con organismos nacionales (MINTUR) y provinciales (OPTIC) para el desarrollo de programas e-learning que permitan formar al personal de todo el territorio provincial.

De todo lo anterior se desprende que la formación de los recursos humanos se presenta como un tema central desde la SST y se realiza sistemáticamente funcionando como incentivo para el personal y para el mejoramiento de los procesos de provisión de los servicios que la SST brinda.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gov.ar>

Observaciones:

Los Programas presentados en el Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015:

- Programa de Capacitación en Hotelería y Gastronomía
- Programa de Capacitación para Informantes Turísticos
- Programas de Capacitación y Actualización por Línea de Productos
- Programa de Capacitación Interna
- Programa de Capacitación a Distancia
- Programas de Vinculación Técnica

La Dirección de Capacitación además de gestionar las capacitaciones provinciales brinda y desarrolla capacitaciones propias a los recursos humanos orientadas directamente a la formación y especialización en torno a herramientas para el desempeño dentro de las áreas. Por otra parte, cuentan con un programa de Capacitación a Distancia desde donde brindan cursos e-learning a los recursos humanos de las diferentes localidades de la provincia.

La otra área de capacitación de formación y calidad externa, está dirigida al sector turístico e implementa diferentes Programas de capacitación que son gestionados y ejecutados por la Dirección General de Formación y calidad Turística. Estos programas tienen como objetivo capacitar, especializar y profesionalizar los recursos humanos vinculados al turismo de la Provincia del Neuquén, en aquellas áreas y tareas operativas y estratégicas de los servicios hoteleros y gastronómicos, con el fin de impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la oferta turística local, y a su vez tiene programas de capacitación y actualización por línea de producto, cuyo objetivo es fortalecer e impulsar el desarrollo de productos turísticos de acuerdo a las estrategias planificadas para cada zona turística de la Provincia, mediante la capacitación y formación de los recursos humanos vinculados al sector. Y en el caso de las externas se realizan asistencia a servicios turísticos de municipios. Por otro lado, mantiene convenio con MINTUR y con OPTIC a nivel provincia desde donde trabajan en formación de técnicos en función de proyectos de generación de cursos a distancia para informantes turísticos brindados por el mismo personal de la SST. OPTIC arma el curso y se carga en la plataforma de MINTUR (campus.turismo.gob.ar).

3.1.4.	Puntaje 0-5
Se desarrollan actividades de I+D+i orientadas a mejorar los servicios y a innovar en nuevos modos de atender más eficaz y eficientemente a la ciudadanía	4

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Lucas Puerta, Director General de Formación y Calidad de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

La SST tiene una larga trayectoria en el compromiso de implementar una cultura de calidad interna y hacia los servicios brindados a la comunidad, lo cual se visualiza en las diferentes postulaciones y reconocimiento obtenidos al Premio Nacional a la Calidad en sus diferentes etapas. Como así también, la SST ha participado en la postulación, obtención y revalidación del Premio de Buenas Prácticas a distintos prestadores de servicios turísticos de la provincia de Neuquén y se ha adherido al Sistema Argentino de Calidad Turística (SATC) que lleva adelante el mismo Ministerio de Turismo de Nación (MINTUR), y acompañando a diferentes organismos municipales y entidades privadas del sector para que también lo implementen.

Al día de hoy, a nivel de mejora de procesos han registrado 38 procesos internos procesados y sistematizados los cuales están en funcionamiento con sus respectivos indicadores. Asimismo han desarrollado un sistema de auditoría interna para garantizar el funcionamiento de los procesos a través de la medición de indicadores. Lo cual funciona como prueba para las auditorías externas prevista para el premio nacional a la calidad, así como para las próximas postulación prevista para aplicar a las ISO:9001.

Todos estos procesos han sido acompañados por los distintos funcionarios a cargo de la SST y especialmente por el personal que se comprometió con el cambio y que también ha tenido sus incentivos para participar en cursos referentes a la calidad turística.

Por lo que se visualiza un fuerte compromiso por parte de la SST para desarrollar procesos de innovación y calidad. Actualmente la SST tiene una Dirección de Calidad Interna integrada por una persona la cual está directamente vinculada a la postulación para el Premio Nacional a la Calidad, las auditorías internas y la implementación del Sistema de gestión de Calidad (SGC).

Documentación respaldatoria:

Observaciones

El Premio Nacional a la Calidad se implementa desde el MINTUR y tiene como objetivo fortalecer el sistema de gestión de calidad, mejorar procesos y garantizar mejoras en el lugar de trabajo. Para la postulación al mismo han recibido apoyo financiero por parte del Consejo Federal de Inversiones (CFI) para desarrollar procesos de mejora continua .

Un ejemplo de ellos es el desarrollo de la GUIA DE TRÁMITES on-line destinada a interesados en inscribirse como prestadores de actividades y servicios turísticos de nuestra provincia.

Otro proyecto de innovación es el de Sistema de Información Turística –SIT- que se está implementando a través de la Dirección General de Información Turística.

Y el último en esta línea es el proyecto innovador “Realidad Aumentada y Códigos QR” que se ejecuta a través de la Dirección General de Sistemas de Información Turística financiado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI).

COMPONENTE 3.2: PROCESOS DE PRODUCCIÓN

3.2.1.	Puntaje 0-5
Los procesos de producción internos están protocolizados y son conocidos	5

Entrevistados:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Como ya se dijo anteriormente el organismo ha participado del Premio Nacional a la Calidad por tres años consecutivos y en este marco ha llevado adelante esta tarea de documentar y protocolizar los procesos, sistematizando cada una de las acciones y desarrollado los manuales de procedimiento de cada área. En este sentido, el organismo a reglamentado y normativizado todas las actividades turísticas en la provincia. Por todo esto, el organismo va en camino de tener la totalidad de sus procesos sistematizados e implementados. Para ello, se identificaron los procesos institucionales, prioritarios y de apoyo y diseñaron un diagrama de flujo, que se encuentra digitalizado, para facilitar el reconocimiento de los procesos y las interrelaciones entre las diferentes áreas de gestión.

A su vez, si bien hay un área destinada para la coordinación, realización y documentación de cada uno de los procesos (Calidad Interna) participan del desarrollo todo el personal de las áreas, no solo los responsables de las áreas, a los fines de que el mismo sea válido y tenga continuidad así como también se identifican los responsables del cumplimiento de cada uno de los procesos. Asimismo se desarrollan indicadores que van a ser utilizados para poder medir el grado de cumplimiento de los diferentes procesos que es seguido y controlado por personal propio de la SST capacitado para realizar auditorías internas.

Lo que demuestra que si bien no todos los procesos están protocolizados el organismo tiene conciencia de la importancia de ello y está en camino de diseñarlos en concordancia con el trabajo llevado adelante por las diferentes áreas.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Informe Final postulación al Premio Nacional a la Calidad 2014

Observaciones:

3.2.2.	Puntaje 0-5
Los procesos productivos están asignados a responsables de las AG	5

Entrevistados:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Como parte del proceso de postulación al Premio Nacional a la Calidad la SST ha establecido la procedimentación y documentación de todos sus procesos asignándolos a áreas de gestión. La puesta a punto para dicho postulación ha implicado la revisión y modificación de los mismos, la identificación del procedimiento y de los recursos humanos implicados en él, así como del persona responsable de cada proceso de gestión. Asimismo hay gran cantidad de procesos que se encuentran plasmados en flujogramas así como también hay procesos que se encuentran informatizados.

La información sobre los procesos así como la responsabilidad sobre los mismos, es conocida por el personal de la SST y se encuentra plasmada en diversos documentos. Como ya se mencionó han comenzado a realizar auditorías internas, a cargo de los mismos empleados para garantizar su cumplimiento. Por lo que se vislumbra un fuerte compromiso con la garantía de su cumplimiento.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Ley Provincial de Turismo N° 2414/02, Subsecretaría de Turismo organismo de promoción
- Decreto provincial N° 140/11 (aprueba estructura funcional) contempla desde el inicio de la Gestión de Gobierno (año 2011-2015)

Observaciones:

3.2.3.	Puntaje 0-5
Se dispone de sistemas de gestión de la información que aseguran la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos de producción de bienes y servicios	3

Entrevistados:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Mabel Morán, Directora General de Sistemas de Información Pública de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Los principales servicios que presenta la SST cuentan con sistemas informáticos tanto para los prestadores turísticos, los ciudadanos como así también para el personal de las distintas áreas de gestión. Lo cual permite agilizar y procesar información permitiendo la puesta en marcha de los servicios, agilizando los procesos y facilitando el acceso a la información por parte de todos los involucrados.

Ejemplo de esto es la Guía de Trámites disponible en la página Web oficial www.neuquentur.gov.ar que está destinada a los prestadores de actividades y servicios turísticos para inscribirse como tales. Esta herramienta facilita el acceso directo de forma clara, precisa e inmediata de los prestadores a la información pudiendo iniciar el trámite de habilitación. A su vez permite internamente un rápido acceso a los evaluadores y una más ágil respuesta al prestador sobre su trámite. Ha sido puesta en marcha con la colaboración de la Oficina Provincial de Tecnología de la Información y Comunicación (OPTIC) de la provincia.

Por otra parte, han desarrollado un Sistema de Información Turística (SIT) que consiste en un portal de información turística que integra además un SIG (Sistema de Información geográfica), con cartografía geo-referenciada accediendo en forma remota por intermedio de la web, www.neuquentur.gov.ar permitiendo el acceso y autogestión de los ciudadanos a la información existente en las Oficinas de Informes Turísticos de la provincial y a la carga de contenido y actualización por parte de los propios prestadores turísticos y municipios. Por lo que es un canal abierto de intercambio entre usuario y prestadores y permite el acceso a la información de manera más rápida y actualizada a todas las oficinas de informes turísticos distribuidas en la provincia del Neuquén.

Asimismo está en desarrollo un proyecto innovador “Realidad Aumentada y Códigos QR”; que se ejecuta a través de la Dirección General de Sistemas de Información Turística financiado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI). Que tiene como objetivo facilitar el acceso a la información turística en tiempo real añadiendo datos reales sobre una imagen visualizada a través de distintos dispositivos tecnológicos un smartphones o una tablet.

Por lo que estos sistemas de gestión de información permiten generar resguardo para garantizar la eficiencia y eficacia de los servicios que se brindan ya que la SST tiene cierta desconcentración a través de las Oficinas de Información Turísticas que se expanden por el territorio provincial y que ofician como ventanilla y unidades de información de la SST. Por lo

que dichos sistemas que han automatizado tareas y homogenizado información permiten agilizar el acceso a la información y contenido desarrollado de manera actualizada y dinámica.

Documentación respaldatoria:

- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gob.ar>

Observaciones:

La SST se encuentra afrontando un proceso de fortalecimiento institucional, (PROFIP 2754-OC/AR) donde uno de sus componentes apunta al diseño y desarrollo de un Sistema Integrado de Información de Mercado (SIIM), el cual busca generar un Sistema de Información en la órbita de la SST que permita la gestión de la misma en términos de centralización y sistematización de datos en un soporte tecnológico unificado, de modo de tener acceso a información actualizada que permita la toma de decisiones con mayor eficiencia y eficacia.

3.2.4.	Puntaje 0-5
La gestión de adquisiciones (suministros y bienes) posee requisitos estandarizados y publicados	5

Entrevistados:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

La gestión de adquisiciones es un proceso externo el cual está procedimentado y estandarizado por parte de la SST pero se rige en base a los parámetros de la Contaduría General de la provincia (Ley 2819 y el Decreto N° 2758/95) que cuenta con un sistema integral de Administración Financiera Provincial (S. A. Fi. Pro) que se encentra informatizado y el tramite se realiza vía expediente. Actualmente el Módulo de Compras y Contrataciones del sistema se encuentra en producción y comprende los Subsistemas de Padrón de Proveedores, Sistema de Identificación de Bienes y Servicios y Gestión de Compras y Contrataciones de Bienes y Servicios. Y se integra con los distintos componentes del sistema.

En este año se ha incorporado el requisito de la certificación de cumplimiento fiscal vía web para todos los proveedores del Estado (Decreto Provincial N° 1394/14), dicha norma termina por incluir a la Dirección General de Rentas en la provincia como proceso de control.

Documentación respaldatoria:

- Página web Contaduría General de la Provincia del Neuquén: http://www.contadurianeuenquen.gob.ar/?page_id=1071
- Ley N° 2819: Ley de desburocratización de trámites
- Decreto N° 2758/95 Anexo II Reglamento de contrataciones
- Decreto N° 1924/14 TOyA
- Decreto Provincial N° 1394/14: Verificación del Certificado de cumplimiento Fiscal Web
- Resoluciones N° 435/DPR/13 y N° 035/DPR/14: Aprueba el modelo de certificado web y los requisitos necesarios que cumple dicho Certificado.
- Disposición N° 39/14 C.G. Establece el procedimiento para la verificación del Certificado de Cumplimiento Fiscal Web.

Observaciones:

3.2.5.	Puntaje 0-5
Disposición de recursos técnicos e información necesaria en el proceso productivo	3

Entrevistados:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Mabel Morán, Directora General de Sistemas de Información Pública de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Todas las áreas de la SST se encuentran informatizadas y con equipamiento técnico suficiente y adecuado para el desarrollo de sus funciones y tareas cotidianas, asimismo cuentan con una red interna "Servitur" y con los sistemas disponibles desde la web SIT que funciona como base de información general para el proceso de producción de servicios.

Por lo que cuentan con una base de datos homogénea con información necesaria para los diversos procesos productivos, pero se encuentran en un proceso de actualización y desarrollo de sistema (Observatorio Turístico) que le permitan ampliar el alcance y generar cargas y consultar remota, que integre información estadística relativa a la oferta y demanda turística, y que a su vez les permita poder realizar un monitoreo constante de la actividad y suministrando información válida para la formulación y evaluación de los programas y planes que implementan.

68

Documentación respaldatoria:

- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gob.ar>

Observaciones:

La SST se encuentra afrontando un proceso de fortalecimiento institucional, (PROFIP 2754-OC/AR) donde uno de sus componentes apunta al desarrollo de estudios de mercado que brindan datos actualizados y confiables, y con un sistema integral de gestión de información que permite centralizar y procesar los datos para la elaboración de políticas para la promoción, planificación, gestión y marketing del turismo en la provincia, mejorando sus capacidades técnicas y operativas.

COMPONENTE 3.3: GESTIÓN DE ENTREGA DEL SERVICIO PÚBLICO

3.3.1.	Puntaje 0-5
Se dispone de una estrategia explícita de comunicación de la oferta de servicios, planteada con una clara orientación a la comprensión ciudadana	5

Encuestado:

- Lic. Vanina Lopatin, Directora General de Marketing de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

La SST cuenta con un área de Difusión y Prensa encargada de la comunicación, difusión y promoción de los servicios ofertados que se encuentra dentro de la Dirección General de Marketing. La misma ha desarrollado un Plan de Marketing 2008-2011 que ya no tiene vigencia pero es tomado como referencia.

Dicha área utiliza distintos medios entre ellos las gacetillas de acciones de gobierno, eventos en los municipios, “notas de color” que se vuelcan en la web o se envían a los medios masivos de comunicación, asimismo realizan clipping y seguimiento de noticias de manera diaria.

Además tienen un manejo de las redes sociales (facebook y twitter) y lo utilizan como medio de interacción con los ciudadanos y prestadores desde donde reciben consultas y realizan difusión. Así como también cuentan con un canal en Youtube para la difusión de videos institucionales y promocionales. Para el desarrollo de todos estos medios han recibido asesoramiento externo y ayuda técnica de organismos públicos provinciales como la OPTIC (Oficina Provincial de Tecnologías de la comunicación) que como ya se comentó anteriormente se encuentran actualmente desarrollando un proyecto Realidad Aumentada y Códigos QR que tiene un alcance provincial y que contempla todo el ámbito de la provincia del Neuquén.

Por lo que la SST tiene una estrategia muy definida de utilizar todos los medios necesarios para la mejor comprensión de la ciudadanía no solo de los servicios que presta sino también de los objetivos institucionales que persigue.

Documentación respaldatoria:

- Plan de Marketing 2008-2011
- Proyecto PROFIP
- Página oficial de facebook: <https://www.facebook.com/Neuquentur?ref=ts&fref=ts>

Observaciones:

3.3.2	Puntaje 0-5
Se utilizan regularmente las tecnologías de la información como medio de facilitar el acceso a la información y servicios	5

Entrevistados:

- Lic. Vanina Lopatin, Directora General de Marketing de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

La Subsecretaría de Turismo tiene un fuerte desarrollo de las tecnologías de la información para facilitar el acceso a la información y servicios ya que por el tipo de servicios que implementa se vincula tanto con los usuarios finales como con los prestadores de los servicios turísticos y para ambos tiene establecido medios que faciliten el acceso a la información y servicios.

Desde la página web de la SST se puede acceder a una completa información sobre los servicios que se brindan en la provincia con respecto a turismo como así también con un Sistema de Información Turística (SIT) que está disponible tanto para los ciudadanos como para la carga de los servicios a los prestadores turísticos.

Además tiene presencia en las redes sociales y una cuenta en Youtube desde donde se puede encontrar material de promoción y difusión del turismo de la provincia.

Asimismo, las Oficinas de Turismo dependientes de la SST están equipadas con computadoras que le permiten tener de manera actualizada y rápida acceso a los servicios como así también en algunos lugares estratégicos de la ciudad han instalado Terminales de Autoconsulta.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

3.3.3	Puntaje 0-5
El mecanismo de quejas por la prestación de servicios está a disposición de la ciudadanía y dispone de los canales adecuados para generar correcciones	3

Entrevistados:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Vanina Lopatin, Directora General de Marketing de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

A partir de las postulaciones al Premio Nacional a la Calidad se estableció una metodología para manejo de quejas y sugerencias. Y se ha dispuesto el Programa “Peccas” desde donde se dispone la sistematización de procesos para quejas, consultas y alertas y se define el responsable. A su vez, se forma una comisión que se reúne una vez por mes para el tratamiento. Los mecanismos de recepción son vía mail y principalmente tienen que ver con servicios y prestaciones turísticas. El área encargada de recibirlas es la Dirección General de Servicios y Actividades Turísticas que se ocupa de direccionar al área que corresponde y elaborar las respuestas. Asimismo tienen un registro de cantidad de consultas que se realizan a través de web y la cantidad que se deriva a través de informes, pero no llevan una diferenciación por tipo de consultas.

La comisión que se encuentra establecida actualmente no está en funcionamiento por lo que se desconoce la existencia de mecanismos de corrección utilizados para las respuestas de las consultas.

Documentación respaldatoria:

- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gob.ar>

Observaciones:

3.3.4	Puntaje 0-5
Existe información accesible y de calidad, y es utilizada para la toma de decisiones de gestión	3

Entrevistados:

- Lic. Mabel Morán, Directora General de Sistemas de Información Pública de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

A partir del desarrollo de plan estratégico y las postulaciones para el Premio Nacional a la Calidad la SST a desarrollado indicadores de gestión para las distintas áreas las cuales van elevando los reportes junto al cumplimiento de metas lo cual permita tener información sistematizada y periódica sobre las áreas.

Asimismo, como ya se mencionó se está desarrollando un Sistema interno de gestión de la calidad en la Subsecretaría de Turismo y la Dirección General de Sistemas de Información pública realiza análisis periódicos sobre información estadística relativa a la oferta y demanda turística. También se está terminando de desarrollar un tablero de comando donde se vuelca las metas esperadas y alcanzadas.

Por lo que sepuede destacar que se valora el acceso a la información para ser utilizada para la toma de decisiones.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

AMBITO 4. EVALUACIÓN Y CONTROL

COMPONENTE 4.1. SISTEMA DE AUDITORIA

4.1.1.	Puntaje 0-5
Existe un sistema de auditorías (internas y/o externas) con normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente	5

Entrevistados:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

A nivel provincial, la Contaduría General de la provincia es el órgano rector del sistema de control interno de la hacienda pública que se rige bajo los preceptos de la Ley de Administración Financiera y Control N° 2141/Decreto 1796 y como tal actúa como auditoría interna del poder ejecutivo. Por su parte, el Tribunal de Cuentas de la Provincia, es quien ejerce el control externo de la hacienda pública. El sistema de control comprende además de las estructuras de control interno y externo, el régimen de responsabilidad que está asentado en la obligación de los funcionarios de rendir cuentas de su gestión. Ambos tienen normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas.

Por otra parte, en el último año, dentro de la SST han desarrollado un sistema de auditoría interna para garantizar el funcionamiento de los procesos a través de la medición de indicadores definidos en cada uno de los procesos. Si bien las mismas no conllevan acciones correctivas, persiguen el objetivo no sólo de evaluar y hacer seguimiento de los procesos sino también de realizar “una prueba” para las auditorías externas previstas en el marco del Premio Nacional a la Calidad y la postulación para aplicar a las ISO:9001. Para llevar adelante estas acciones, tal como se comentó, la SST tiene una Dirección de Calidad Interna integrada por una persona la cual está directamente vinculada a la postulación para el Premio Nacional a la Calidad, las auditorías internas y la implementación del Sistema de gestión de Calidad (SGC), la misma cuenta con una metodología de trabajo pero no así con una norma que lo abale técnicamente.

Documentación respaldatoria:

- Ley N° 2.141 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Provincial y Decreto reglamentario N°2758/95.
- Página Oficial del Tribunal de Cuentas de la provincia: http://www.tcneuquen.gov.ar/?page_id=489: Normas de Auditoría externa del Tribunal de Cuentas/ Acuerdo I- 1096
- Informe PNC 2014

Observaciones:

En el mes de octubre de 2014, realizaron la primera auditoría interna, con la proyección de realizarlas cada 6 meses.

4.1.2.	Puntaje 0-5
Se aplican criterios y procedimientos institucionalizados para analizar, corregir y sancionar los incumplimientos de la ejecución detectada por las auditorías	4

Entrevistados:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Existen criterios y procedimientos claramente establecidos en las normas que regulan el accionar tanto de la Auditoría General como del Tribunal de Cuentas, los mismos son de alcance administrativo y presupuestario.

El control interno lo ejerce la Contaduría General y el control externo lo ejerce el Tribunal de Cuentas, que son los órganos específicos y únicos con competencia en la materia establecidos a nivel provincial para la realización de auditorías administrativas y presupuestarias.

Las acciones frente a los posibles incumplimientos que se detecten también se encuentran establecidos y fijados en las normas específicas provinciales que regulan la materia. No obstante las mismas alcanzan a procesos administrativos y no sobre dinámicas de gestión.

Documentación respaldatoria:

- Ley Nº 2.141 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Provincial y Decreto reglamentario Nº2758/95.
- Página Oficial del Tribunal de Cuentas de la provincia:
http://www.tcneuquen.gov.ar/?page_id=489: Normas de Auditoría externa del Tribunal de Cuentas/ Acuerdo I- 1096

Observaciones:

4.1.3.	Puntaje 0-5
Existe un Marco Legal que establece, el o los organismos responsables, sus objetivos, funciones y recursos para la auditoría de las políticas y programas del gobierno	3

Entrevistados:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Existe un marco legal provincial que claramente establece que los organismos responsables en materia de auditoría son, la Auditoría General en materia administrativa y el Tribunal de Cuentas en materia presupuestaria. Sus funciones, alcances y competencias se encuentran establecidos en normas provinciales, y su accionar comprende al conjunto de la administración pública provincial.

La SST lleva adelante programas y proyectos con fuentes de financiamiento de organismo nacionales e internacionales, los cuales determinan el tipo de rendición de cuentas y auditoría que se establecen oportunamente en los convenios y compromisos asumidos por las partes.

76

Documentación respaldatoria:

- Página Oficial del Tribunal de Cuentas de la provincia http://www.tcneuquen.gov.ar/?page_id=489 – Normas de Auditoría Externa del TC/Acuerdo I-1096
- Proyecto de Presupuesto 2015 –Programas Orientados a Resultados

Observaciones:

Dentro de las normas de auditoría externa del Tribunal de Cuentas (Acuerdo I-1096), se establece que existen dos tipos de auditorías externas: Financieras relativa a información financiera y de Gestión que comprende examen de planes, programas, proyectos y operaciones a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, utilización de los recursos públicos con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.

En el marco del PEP, que promueve la incorporación de metodologías de Gestión por Resultado en las áreas estratégicas identificadas, manifestaron que en la actualidad enfrentan el desafío de diseñar e implementar sistemas de monitoreo y evaluación, que les permitan realizar la retroalimentación necesaria para lograr una gestión eficiente.

COMPONENTE 4.2: MONITOREO Y EVALUACIÓN

4.2.1.	Puntaje 0-5
La Provincia cuenta con una entidad gubernamental encargada de monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas del gobierno mediante indicadores de desempeño	2

Entrevistados:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEF) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

No existe un organismo a nivel central que ejerza esta función, y tampoco lo hay a nivel del MDT. Si bien se establecen metas, objetivos e indicadores al momento de desarrollar el presupuesto, no existe un organismo encargado de monitorear y evaluar su cumplimiento.

La SST realiza Informes de gestión anual, que se nutren de informes realizados por cada una de las AG y son consolidados por la Subsecretaria y la Directora Provincial de Turismo. En los mismos se da cuenta de la gestión desarrollada a lo largo del año, identificando el porcentaje de cobertura de las metas planteadas en el POA y en el Plan Turístico 2011-2015. Dicho porcentaje se mide a partir de indicadores preestablecidos y en el caso de cumplir una meta al 100%, se reactualiza.

Tal como se mencionó la SST desarrolla algunos de sus Programas en el marco de la Gestión orientada a resultados, por lo que a partir del año 2013 las AG a cargo de los POR desarrollan un modelo de Presupuesto por Resultado que incluye: definición de fin, propósito, componentes y metas; acciones con fecha, indicadores, medios de verificación, resultados esperados y estimación presupuestaria por trimestre.

Al mismo tiempo realizan informes de gestión presupuestaria donde se refleja la ejecución de presupuesto, logros alcanzados y objetivos cumplidos. Han manifestado que evalúan este procedimiento como útil ya que les permite organizar mejor las tareas y hacer evaluación de proceso con posibilidad de ajustar las acciones para cumplir con los objetivos planteados.

Documentación respaldatoria:

- Planilla para la Programación Presupuestaria de los POR
- Proyecto de Presupuesto 2015 – Programas Orientados a Resultados
- Informe de Gestión Anual

Observaciones:

Plantean la necesidad de establecer un tablero de control que permita hacer un seguimiento on-line, pero aún no está diseñado ni cuentan con el software.

4.2.2.	Puntaje 0-5
Existe un sistema de información para el monitoreo de los objetivos y metas del gobierno/organismo	1

Entrevistados:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

No existe un sistema de información para el monitoreo de objetivo y metas del gobierno a nivel de la administración central, ni tampoco a nivel del MDT ni la SST.

Tal como se mencionó existe un seguimiento de ejecución presupuestaria, y se han desarrollado tableros de control para el seguimiento de tareas en el marco de los POR.

Es uno de los desafíos que se manifiestan al momento de presentar la evolución de las acciones en el marco del PEP. Al mismo tiempo en la SST se presenta como un área a fortalecer en lo que respecta al Sistema de Gestión de Calidad.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

COMPONENTE 4.3: EVALUACIÓN DE LA CREACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN

4.3.1.	Puntaje 0-5
Existe un sistema periódico de indicadores de resultado de los objetivos institucionales	4

Entrevistados:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Los resultados de los procesos institucionales se miden comparando metas cumplidas en determinado periodo de gestión. La frecuencia con la que los resultados son evaluados dependerá de la metodología empleada. La SST tiene tres instancias: semestral, anual y por gestión (cada cuatro años de trabajo).

Los Informes semestral se encuentran destinados a programas especiales en base a indicadores de resultados obtenidos, en el marco de los programas integrado al Plan Estratégico Provincial. Los Informes anuales se realizan tomando en consideración los Planes Operativos Anuales (POA)- Unidad ejecutora, programas, acciones, cronograma de ejecución, indicadores de resultados, metas, estimación presupuestaria, origen de los recursos y responsables. Y los Informes de Gestión, se realizan sobre la base de indicadores de resultados obtenidos durante los cuatro años de gestión de gobierno, en referencia al Plan de Desarrollo Turístico Provincial.

Se puede destacar, que mas allá de los programas enmarcados en el POR, si bien el organismo se propone estas instancias de evaluación y análisis sobre el cumplimiento de metas y objetivos propuestos, no se identifica un sistema de indicadores de resultado que prevea medios de verificación establecidos y periodos definidos.

Documentación respaldatoria:

- Planilla para la Programación Presupuestaria de los POR
- Proyecto de Presupuesto 2015 – Programas Orientados a Resultados
- Informe de Gestión Anual

Observaciones:

Tal como se mencionó existe un seguimiento de ejecución presupuestaria, y se han desarrollado tableros de control para el seguimiento de tareas en el marco de los POR.

4.3.2.	Puntaje 0-5
Se dispone de sistemas de evaluación del impacto de lo producido por los bienes y servicios ofertados	0

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEF) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

No se dispone de un sistema de evaluación del impacto de lo producido por los bienes y servicios ofertados.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

4.3.3.	Puntaje 0-5
Existe evaluación de los niveles de cobertura/satisfacción de la demanda social alcanzada a través de los bienes y servicios ofertados	4

Entrevistado:

- Lic. Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Vanina Lopatin, Directora General de Marketing de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Ana Paula Rodríguez, Directora General de Inversiones Turísticas de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

A partir de las postulaciones al PNC han establecido diferentes análisis sobre los niveles de cobertura de satisfacción de los servicios ofertados tanto a usuarios finales, como así también municipios y prestadores turísticos. Asimismo tienen a disposición una encuesta de satisfacción en todas las Oficinas de Información Turística y a su vez han implementado el Programa “Peccas” sobre sistematización de procesos para quejas, consultas con alertas. Y en este marco han dispuesto una comisión para el tratamiento de quejas que se reúne una vez por mes. Asimismo el área de informes recibió una distinción de Buenas Prácticas del PNC en lo referente a evaluación de procesos internos a usuarios de cada proceso (prestadores, turistas, prensa, municipios, etc.).

Por otra parte, se encuentran desarrollando un sistema que le permitan ampliar el alcance y generar cargas y consultar remota, que integre información estadística relativa a la oferta y demanda turística, y que a su vez les permita poder realizar un monitoreo constante de la actividad y suministrando información válida para la formulación y evaluación de los programas y planes que implementan (Observatorio Turístico). Lo cual le brindaría una evaluación de los niveles de cobertura con una regularidad periódica.

Documentación respaldatoria:

- Modelo Encuesta de satisfacción de la Oficina de Información Turística

Observaciones:

4.3.4	Puntaje 0-5
La información resultado de las evaluaciones contribuye a articular los procesos de rediseño, planeación y presupuestación	3

Entrevistado:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Por todo lo antes dichos se destaca que la información que se obtiene como resultado de las evaluaciones son los principales insumos para el rediseño de procesos de trabajo que lleva adelante la SST pero no se destaca su relevancia a nivel de planeamiento presupuestario ya que el mismo está determinado a un nivel superior por el MDS y el plano provincial.

Documentación respaldatoria:

83

Observaciones:

4.3.5.	Puntaje 0-5
El incumplimiento de metas y objetivos, detectado por las auditorías, conlleva acciones correctivas de carácter técnico, administrativo y financiero.	4

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Frente al incumplimiento de metas y objetivos de carácter financiero, detectado por las auditorías, se han realizado acciones correctivas, a través de ajustes y/o modificaciones en el presupuesto como así también en los distintos procesos de trabajo.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

COMPONENTE 4.4: SEGUIMIENTO DE LA EJECUCION PRESUPUESTARIA

4.4.1.	Puntaje 0-5
Existe un sistema de control de la gestión presupuestaria	4

Entrevistados:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas

Análisis:

El sistema de control de la gestión presupuestaria provincial se implementa a través de la Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas, que tiene a su cargo la dirección y coordinación de los Sistemas que integran la Administración Financiera, de acuerdo a la Ley 2141 de Administración Financiera y de los sistemas de Control Provincial.

La provincia utiliza un Sistema de Administración Financiera Provincial –S.A.Fi.Pro, que permite integrar los sistemas de Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Crédito Público, Compras y Contrataciones, brindando información en tiempo real de la administración financiera de la provincia pero el cual no tiene integrado aún todos sus módulos ya que algunos se encuentran en desarrollo. Es utilizado por todas las oficinas de la administración pública y está disponible on line. El objetivo es que el S.A.Fi.Pro procese en forma integrada la totalidad de las transacciones económico-financieras del Sector Público Provincial, a efectos de obtener información oportuna para la toma de decisiones y es utilizado para tal fin.

En lo que respecta a la SST, tal como se mencionó anteriormente existe un seguimiento de la gestión presupuestaria trimestral y se han desarrollado tableros de control para el seguimiento de tareas en el marco de los Programas Orientados a Resultado.

Documentación respaldatoria:

- Ley Nº 2.141 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Provincial y Decreto reglamentario Nº2758/95.
- Ley de presupuesto Provincial
- Ministerio de Economía y Obras Públicas:
www.haciendanqn.gob.ar/mostrar_archivos.php

Observaciones:

4.4.2.	Puntaje 0-5
Los resultados del control de gestión presupuestaria se utilizan como insumos en el proceso de revisiones y toma de decisiones	4

Entrevistados:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

Los resultados del control de gestión presupuestaria son el principal insumo en el proceso de revisiones y toma de decisiones, ya que se utiliza la información contable del año anterior para la toma de decisiones en la elaboración de presupuestos siguientes.

Esta acción se realiza habitualmente y es relevante en el proceso de construcción presupuestaria, aunque no siempre los resultados de estos procesos son considerados en su totalidad en los procesos de toma de decisiones para la asignación presupuestaria.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

4.4.3	Puntaje 0-5
Existe un sistema de seguimiento con indicadores de resultado del gasto presupuestado ejecutado	3

Entrevistados:

- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

A partir del año 2013 las áreas de gestión a cargo de los POR desarrollan un modelo de Presupuesto por Resultado, que supone la realización de informes de gestión presupuestaria donde se refleja la ejecución de presupuesto trimestralmente, los logros alcanzados y objetivos cumplidos pero esto se realiza únicamente de los programas que están enmarcados en dicho plan por lo que el desarrollo de este sistema no involucra a la totalidad del presupuesto de la SST.

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

COMPONENTE 4.5: RESPONSABILIZACION DE LA ACCION DE GOBIERNO

4.5.1.	Puntaje 0-5
Existen sistemas formalizados de incentivos para los agentes públicos vinculados a la obtención de resultados	1

Entrevistado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

No existe un sistema formalizado de incentivos vinculados a la obtención de resultados, que asocien desempeño individual de funcionarios a cargo de áreas de gestión, en relación a cumplimiento de metas.

Los mecanismos que existen asocian el cumplimiento de metas y objetivos con áreas de gestión, no habiendo sistemas de incentivos institucionales (ya sea positivos o negativos) formales en este sentido.

En el marco de la SST, se hace mención a una serie de recompensas implementadas relacionadas con: otorgamiento de bonificaciones monetarias; asignación de francos compensatorios; designación del personal a comisiones de servicio; mensaje de reconocimiento (felicitaciones) al personal mediante notas y /o correos electrónicos oficiales; entrega de regalos institucionales (merchandising; remeras, pen drive, tazas, pad, llaveros, etc.); participación en eventos de la actividad turística (congresos, seminarios, etc.) o fiestas populares.; acceso a cupos en cursos de capacitación, y talleres; entrega de vouchers para servicios gastronómicos, entradas sin cargo o con descuento a espectáculos

Documentación respaldatoria:

Observaciones:

4.5.2.	Puntaje 0-5
Existe información sobre el desempeño y cumplimiento de objetivos institucionales a disposición de la ciudadanía a través de Internet	5

Encuestado:

- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Vanina Lopatin, Directora General de Marketing de la Subsecretaría de Turismo

Análisis:

La Subsecretaría de Turismo en su página web tiene información disponible sobre el cumplimiento de objetivos institucionales, de los resultados logrados por programa y área de gestión en relación con el actual Plan de Desarrollo Turístico (2011-2015) como así también con respecto al Plan de Marketing (2008-2011). La Dirección General de Marketing es la que se ocupa tanto de la comunicación de los servicios brindados por la Subsecretaría de Turismo como así también de la articulación con el resto de las áreas para la difusión de las acciones realizadas en el marco de los planes.

La información disponible está orientada a una clara comprensión de la ciudadanía ya que refleja los objetivos propuestos para cada uno de los programas con el grado de cumplimiento de metas físicas y financieras acompañadas de fotografías geo-referenciadas.

Documentación respaldatoria:

- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gob.ar>
- Informe de Gestión SST

Observaciones:

ANEXOS

PERSONAL ENTREVISTADO

Las actividades de campo en la ciudad de Neuquén se desarrollaron los días 10 y 11 de diciembre del año 2014. En el transcurso de las mismas se realizaron entrevistas con los siguientes actores clave:

- Lic. Ana Inés Servidio, Coordinadora Provincial de Planificación Territorial de la Subsecretaría de Planificación y Acción para el Desarrollo (COPADEV) del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Cra. María Vaqueiro de Albiger, Subsecretaria de Hacienda del Ministerio de Economía y Obras Públicas
- Claudio Cantarutti, Director General de Recursos Humanos del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Beatriz Villalobos, Subsecretaria de Turismo del Ministerio de Desarrollo Territorial
- Lic. Marisa Focarazzo, Directora Provincial de Turismo de la Subsecretaría de Turismo
- Daniela Gorriz, integrante del área de Calidad Interna de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Lucas Puerta, Director General de Formación y Calidad de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Mabel Morán, Directora General de Sistemas de Información Pública de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Vanina Lopatin, Directora General de Marketing de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Carolina Molins, Directora General de Planificación y Gestión Turística de la Subsecretaría de Turismo
- Lic. Ana Paula Rodríguez, Directora General de Inversiones Turísticas de la Subsecretaría de Turismo

DOCUMENTACIÓN RELEVADA

- Código Ético Mundial para el Turismo de la Organización Mundial del Turismo (OMT)
- Constitución Provincial
- Diagnóstico del Turismo Global y Local (PFETS 2016)
- Diagnóstico Competitivo de la Región Patagonia (Ambos son anexos del plan de marketing)
- Informes de Gestión Anual de la SST
- Informe Premio Nacional a la Calidad 2014 (PNC)
- Ley Nacional N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.
- Ley N° 2.514 (Neuquén), de adhesión a la Ley Nacional 25.917 “Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal”, establece reglas generales de comportamiento fiscal y dotar de mayor transparencia a la gestión pública.
- Ley N° 2.141 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control Provincial y Decreto reglamentario N°2758/95.
- Ley de presupuesto Provincial
- Ley N° 1436 Orgánica del Poder Judicial
- Ley N° 1284 de Procedimiento Administrativo
- Ley Provincial de Turismo N° 2414/02, Subsecretaría de Turismo organismo de promoción
- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11 (CAPITULO IV, art. 19).
- Ley Provincial N° 386
- Ley Provincial Orgánica de Ministerios N° 2571
- Ley Provincial Orgánica de Ministerios N° 2798/2011.Resolución 477/10 y Disposición 1/2010
- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11 (CAPITULO IV, art. 19, las funciones de competencia del Ministerio de Desarrollo Territorial.)
- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11
- Ley Orgánica de Ministerios de la Provincia del Neuquén N° 2798 - Decreto 2285/11 (CAPITULO IV, art. 19, las funciones de competencia del Ministerio de Desarrollo Territorial)
- Ley Nacional de Turismo N° 25997/04
- Ley de presupuesto 2014
- Ley de Administración Financiera y Control N° 2141/decreto 1796
- Decreto-Ley 1853/58, ratificado por Ley 1 (Estatuto del Personal Civil de la Administración Pública de la Provincia del Neuquén -EPCAPP)
- Leyes N° 2474 y 2475 (Aprobación de Convenio Colectivo de Trabajo)
- Decreto provincial N° 140/11 (aprueba estructura funcional) contempla desde el inicio de la Gestión de Gobierno (año 2011-2015)
- Ley N° 2819: Ley de desburocratización de trámites
- Decreto N° 2758/95 Anexo II Reglamento de contrataciones
- Decreto N° 1924/14 TOyA

- Decreto Provincial Nº 1394/14: Verificación del Certificado de cumplimiento Fiscal Web
- Lineamientos para el Plan Director del Desarrollo Neuquino
- Misiones y funciones de la SST. Organigrama
- Página Oficial del Gobierno de la Provincia del Neuquén:
<http://www3.neuquen.gov.ar/copade/contenido.aspx?Id=PET>
- Plan de Desarrollo Turístico Provincial 2011-2015
- Plan Estratégico Territorial – PET*
- Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable Argentina 2020 - PFETS 2020
- Plan de Marketing Turístico Provincia del Neuquén 2008 – 2011
- Plan de Marketing Turístico de la Región Patagonia (2011, Informe final Actividad 1.2 Proyecto Fortalecimiento del Ente Oficial de Turismo Patagonia Turística – PROFIP I)
- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gob.ar> - Documento “Resultados Mesa Encuentro Provincial de Gestores Turísticos” Varvarco, 28 y 29 de abril de 2014
- Página web oficial de la Subsecretaría de Turismo: <http://www.neuquentur.gob.ar>
- Plan de Obras Públicas. Proyecto Presupuestario 2014. Secretaría de Hacienda y Obras Públicas
- Plan Estratégico de la Provincia del Neuquén 2012-2015 (PEP)
- Página web oficial: <http://www3.neuquen.gov.ar/copade/Inicio.aspx>
- Reglamentación del Registro Provincial de Actividades Turísticas. Resolución Nº 1215/04
- POA de la SST
- Presupuesto por resultados
- Presupuesto de POR
- Planilla de Programación Presupuestaria POR
- Proyecto de Presupuesto 2015 –Programas Orientados a Resultados
- Reglamento de Rendición de Cuentas para el Sector Público Provincial y las normas complementarias que en la materia emite la Contaduría General de la Provincia.
- Ministerio de Economía y Obras Públicas:
www.haciendanqn.gob.ar/mostrar_archivos.php
- Página web Contaduría General de la Provincia del Neuquén:
http://www.contadurianeuenquen.gob.ar/?page_id=1071
- Resoluciones Nº 435/DPR/13 y Nº 035/DPR/14: Aprueba el modelo de certificado web y los requisitos necesarios que cumple dicho Certificado.
- Disposición Nº 39/14 C.G. Establece el procedimiento para la verificación del Certificado de Cumplimiento Fiscal Web.
- Proyecto PROFIP
- Página oficial de facebook: <https://www.facebook.com/Neuquentur?ref=ts&fref=ts>
- Página Oficial del Tribunal de Cuentas de la provincia:
http://www.tcneuquen.gov.ar/?page_id=489: Normas de Auditoría externa del Tribunal de Cuentas/ Acuerdo I- 1096
- Modelo Encuesta de satisfacción de la Oficina de Información Turística

PLANILLA MEDICIÓN DE RESULTADOS

Diagnóstico en Gestión por Resultados

Organismo: SUBSECRETARÍA DE TURISMO						
Provincia: NEUQUÉN						
Ámbito 1: Planificación por resultados	VALOR PONDERADO 25% POR ÁMBITO		Puntaje Máximo Posible (PM)	Puntaje obtenido (PO)	VALOR EN PORCENTAJE POR ÁMBITO	INCIDENCIA SOBRE EL TOTAL
	Incidencia				(PO/PM)	(% Obtenido * Incidencia)
	25,00%				90	77
A.1	Planificación Estratégica		20	18	90%	
	A.1.1.	0,014	5	5		
	A.1.2.	0,014	5	5		
	A.1.3.	0,014	5	3		
	A.1.4.	0,014	5	5		
A.2	Consistencia del sistema de Planificación Estratégica		25	21	84%	
	A.2.1.	0,014	5	4		
	A.2.2.	0,014	5	5		
	A.2.3.	0,014	5	4		
	A.2.4.	0,014	5	5		
	A.2.5.	0,014	5	3		
A.3	Transferencia a nivel operativo		30	25	83%	
	A.3.1.	0,014	5	5		
	A.3.2.	0,014	5	5		
	A.3.3.	0,014	5	5		
	A.3.4.	0,014	5	3		
	A.3.5.	0,014	5	3		
	A.3.6.	0,014	5	4		
A.4	Estructura Orgánica		15	13	87%	
	A.4.1.	0,014	5	5		
	A.4.2.	0,014	5	5		
	A.4.3.	0,014	5	3		
Ámbito 2: Presupuesto por resultados		Incidencia	PM	PO	(PO/PM)	(% Obtenido * Incidencia)
		25,00%	70	45	64,29%	16,07%
B.1	Situación Económica-Financiera		10	8	80%	
	B.1.1.	0,018	5	5		
	B.1.2.	0,018	5	3		
B.2	Sistema Presupuestario y Plan Institucional		20	11	55%	
	B.2.1.	0,018	5	3		
	B.2.2.	0,018	5	5		
	B.2.3.	0,018	5	3		
	B.2.4.	0,018	5	0		
B.3	Procedimiento de Ejecución Presupuestaria		10	10	100%	
	B.3.1.	0,018	5	5		
	B.3.2.	0,018	5	5		
B.4	Sistema Contable y Gestión Operativa		15	10	67%	
	B.4.1.	0,018	5	5		
	B.4.2.	0,018	5	3		
	B.4.3.	0,018	5	2		
B.5	La Gestión Presupuestaria		15	6	40%	
	B.5.1.	0,018	5	4		
	B.5.2.	0,018	5	1		
	B.5.3.	0,018	5	1		

Ámbito 3: Ejecución de programas y proyectos		Incidencia	PM	PO	(PO/PM)	(% Obtenido * Incidencia)
		25,00%	65	53	81,54%	20,38%
C.1	Provisión de Bienes y Servicios	7,69%	20	16	80%	
	C.1.1	0,019	5	5		
	C.1.2	0,019	5	3		
	C.1.3	0,019	5	4		
	C.1.4	0,019	5	4		
C.2	Procesos de Producción	9,62%	25	21	84%	
	C.2.1	0,019	5	5		
	C.2.2	0,019	5	5		
	C.2.3	0,019	5	3		
	C.2.4	0,019	5	5		
	C.2.5	0,019	5	3		
C.3	Gestión de entrega de servicios públicos	7,69%	20	16	80%	
	C.3.1	0,019	5	5		
	C.3.2	0,019	5	5		
	C.3.3	0,019	5	3		
	C.3.4	0,019	5	3		
Ámbito 4: Evaluación y Control		Incidencia	PM	PO	(PO/PM)	(% Obtenido * Incidencia)
		25,00%	75	47	62,67%	15,67%
D.1	Sistema de auditoría	5,00%	15	12	80%	
	D.1.1	0,017	5	5		
	D.1.2	0,017	5	4		
	D.1.3	0,017	5	3		
D.2	Monitoreo y Evaluación	3,33%	10	3	30%	
	D.2.1	0,017	5	2		
	D.2.2	0,017	5	1		
D.3	Evaluación de la creación de resultados y análisis de satisfacción	8,33%	25	15	60%	
	D.3.1	0,017	5	4		
	D.3.2	0,017	5	0		
	D.3.3	0,017	5	4		
	D.3.4	0,017	5	3		
	D.3.5	0,017	5	4		
D.4	Seguimiento de la ejecución presupuestaria	5,00%	15	11	73,33%	
	D.4.1	0,017	5	4		
	D.4.2	0,017	5	4		
	D.4.3	0,017	5	3		
D.5	Responsabilización de la acción de gobierno	3,33%	10	6	60,00%	
	D.5.1	0,017	5	1		
	D.5.2	0,017	5	5		
TOTAL GxR		100,00%				73,51%