



Proyecto Final de  
Ingeniería Industrial

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
CONTROL DE GESTIÓN EN EL MINISTERIO DE  
JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS DE LA NACIÓN

Autor: Felipe Sala

Tutor: Ing. Francisco Redelico

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo se basa en el diseño e implementación de un sistema de control de gestión en el área registral del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. El objetivo del mismo será brindarle a la conducción política información fidedigna para la toma de decisiones.

El área registral está formada por 11 organismos que se encargan de registrar una cantidad de información sobre asuntos que dan cuenta del modo en que los argentinos viven y se desarrollan. Por ejemplo, automotores en el Registro de la Propiedad Automotor, inmuebles en el Registro de la Propiedad Inmueble, personas jurídicas en la Inspección General de Justicia, etc.

Dichos organismos requieren una mejora de procesos y una actualización de la tecnología aplicada. Para ello se lanzará una serie de proyectos que transformen los sistemas registrales para poder ofrecerle a la ciudadanía más y mejores servicios.

Con el fin de lograr la implementación de esos proyectos y además de tener información real de la actividad de los registros, se proponen estas herramientas que componen el sistema de control de gestión:

- Una de gestión de proyectos que permita la planificación, el seguimiento y el análisis de los resultados de los proyectos que conduzcan a dichos registros a cumplir los objetivos estratégicos del ministerio en materia de Asuntos Registrales.
- Un tablero de indicadores de gestión que den cuenta de la actividad de cada registro, ya sea en términos de avances de proyectos como de actividades diarias.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This paper consists of the design and implementation of a management control system in the registration area of the Nation's Ministry of Justice and Human Rights. Its goal is to provide the political leadership with reliable information for decision making.

The registration area is composed of 11 agencies that are in charge of registering information about the way in which the Argentines live and develop. For example, vehicles in the Motor Vehicle Registry, real property in the Real Property Registry, legal persons in the General Inspection of Justice, etc.

These agencies require an improvement in their processes as well as an update of their applied technology. To this purpose, there will be launched a series of projects that will transform the registration systems so as to offer the citizens more and better services.

In order to achieve the implementation of these projects, and apart from gathering real information on the registries' work, the following tools that are part of the management control system are proposed:

- A project management tool to plan, monitor and analyze the results of projects leading the registries to meet the strategic goals of the ministry concerning Registration Affairs.
- A balanced scorecard reporting on the work of each registry, both in terms of progress of projects and daily activities.

## **INDICE**

### **INTRODUCCION.....5**

ESTRUCTURA DEL MINISTERIO

REGISTROS

DNRPA

RENAR

IGJ

RNR

RPI

DNPDP

DNDA

RUAG

RNTR

RENCAP

RNBSD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### **PROBLEMA.....17**

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO 1

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.3

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.4

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.5

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.6

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.7

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.8

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 1.9

PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO 2

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 2.3

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 2.4

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 2.5

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 2.6

PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO 3

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 3.3

PROYECTOS

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 3.4

PROYECTOS

OBJETIVO ESPECÍFICO NRO 4

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 4.1

SUB-OBJETIVO ESPECÍFICO 4.2

PROYECTOS

**SOLUCIÓN.....31**

GESTIÓN DE PROYECTOS

ESTRUCTURA

DEFINICIÓN DE PROYECTOS

PLANIFICACIÓN

PLANILLAS

VARIABLES

ENCABEZADO

ÁREA DE DATOS

METAS

ETAPAS

REGISTRO DE PROYECTOS

SEGUIMIENTO

CRONOGRAMA

PLANILLAS

METAS

ETAPAS

EVALUACIÓN FINAL

FACTORES PARA UNA IMPLEMENTACIÓN CON ÉXITO

INDICADORES

INDICADORES PROPUESTOS

DNRPA

RENAR

IGJ

RNR

RPI

DNPDP

DNDA

RUAG

RNTR

RENCAP

RNBSD

REGISTRO DE INDICADORES

PROCEDIMIENTO

DEFINICIÓN DE INDICADORES

PEDIDOS DE INFORMACIÓN

RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN

GRÁFICOS

ALTA DE INDICADOR

**ANEXO.....51**

**CONCLUSIONES.....53**

**BIBLIOGRAFÍA.....54**

## INTRODUCCIÓN

La introducción describirá el marco sobre el cual se desarrollará la propuesta.

### Estructura del Ministerio

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos consta de 3 secretarías de estado que forman las áreas operativas del organismo.

- Secretaría de Justicia
- Secretaría de Derechos Humanos
- Secretaría de Asuntos Registrales

El alcance de este trabajo será solamente el área de Asuntos Registrales. De dicha secretaría a su vez, depende una subsecretaría (de Coordinación y Control de Gestión Registral), y de esta, once direcciones nacionales. A continuación, en el organigrama, se pueden observar todas las dependencias del área registral:



- Dirección Nacional del Registro de la Propiedad Automotor y Créditos Prendarios. Principales Trámites (DNRPA): *inscripción y transferencia* de autos, motos y maquinaria agrícola, vial e industrial.
- Registro Nacional de Armas. Principales Trámites (RENAR): credencial de legítimo usuario, credencial de tenencia y portación de arma de fuego, etc.
- Inspección General de Justicia (IGJ): Trámite principal: constitución de sociedades, tanto comerciales como civiles en la ciudad de Buenos Aires.
- Dirección General del Registro de la Propiedad Inmueble de la Capital Federal (RPI): Principales Trámites: compraventa, hipoteca.
- Dirección Nacional del Registro Nacional de Reincidencia (RNR): Principales trámites: Certificado de antecedentes penales, informe de antecedentes penales.
- Dirección Nacional de Derecho de Autor (DNDA): Principales Trámites: inscripción de obras (artísticas y software) publicadas e inéditas.
- Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (DNPDP): Principales trámites: inscripción al Registro Nacional de Base de Datos.
- Registro Único de Aspirantes a Guarda con fines adoptivos (RUAG): es una base de datos centralizada de todos los registros provinciales de aspirantes a guarda.



- Registro de Empresas y Trabajadores de Control de Admisión y Permanencia (RENCAP) es una base de datos centralizada de todos los registros provinciales de Empresas y Trabajadores de Control de Admisión y Permanencia.
- Registro Nacional de Tierras Rurales (RNTR): Trámite principal: certificado de habilitación de compra de tierras rurales por parte de extranjeros.
- Registro Nacional de Bienes Secuestrados y decomisados durante el proceso penal (RNBSD): es una base de datos de los bienes que la justicia nacional y federal secuestra y/o decomisa durante un proceso penal.

Cuando se habla de gestión registral se hace referencia esencialmente a dos grandes cuestiones: seguridad jurídica y memoria institucional pública. En el primer caso, porque a través del control público se garantizan reglas de juego claras para los actores sociales; en el segundo, porque se produce una cantidad importantísima de información sobre estos asuntos que da cuenta del modo en que, en diversas y variadas áreas de actividad, los argentinos viven y se desarrollan.

La idea de este trabajo es implementar ciertas herramientas de control gestión que le permitan a la conducción política tomar decisiones en función de la información que generan dichas herramientas. En el marco de un plan estratégico que marquen los lineamientos generales y objetivos de la gestión, se implementarán:

- Una metodología de gestión de proyectos que permita la planificación, el seguimiento y el análisis de los resultados de los proyectos que conduzcan a dichos registros a cumplir los objetivos estratégicos del ministerio en materia de Asuntos Registrales.
- Un tablero de indicadores de gestión que den cuenta de la actividad de cada registro, ya sea en términos de avances de proyectos como de actividades diarias.

A continuación se explica en detalle cuales son las responsabilidades primarias y actividades de cada registro según el Decreto 1486/11.

## **REGISTROS**

### **DIRECCION NACIONAL DE LOS REGISTROS NACIONALES DE LA PROPIEDAD DEL AUTOMOTOR Y DE CREDITOS PRENDARIOS (DNRPA)**

- RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Aplicar los regímenes jurídicos que regulan todo lo concerniente a la propiedad de los automotores y a los créditos prendarios.

- ACCIONES

1. Organizar el funcionamiento de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y Créditos Prendarios para la adecuada prestación de los servicios a su cargo.
2. Establecer la organización y funcionamiento de los Registros Seccionales, ejercer su superintendencia, intervenirlos y designar a sus interventores, en caso de acefalía, suspensión, licencia o ausencia injustificada de su titular y para preservar la misma

prestación del servicio; asignar funciones de Encargados Suplentes y de Suplentes Interinos y disponer su desafectación.

3. Proponer la designación y remoción de los Encargados de Registro, la fijación de sus retribuciones, la creación de Registros Seccionales y la modificación de sus jurisdicciones y la determinación de los aranceles por los trámites que ante ellos se realicen.

4. Celebrar convenios con autoridades nacionales, provinciales y municipales y con entidades privadas, para la realización de tareas vinculadas a las prestaciones a su cargo y coordinar con ellas los procedimientos a aplicar para la mejor racionalización de los trámites registrales.

5. Dictar normas administrativas y de procedimiento relativas a los trámites registrales.

6. Controlar las inscripciones realizadas en los Registros Seccionales; autorizar inscripciones especiales y organizar el archivo centralizado de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y Créditos Prendarios y emitir información respecto de datos contenidos en éste.

7. Implementar el Registro Único de Desarmaderos de Automotores y Actividades Conexas, creado por la Ley N° 25.761.

#### **DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO NACIONAL DE ARMAS (RENAR)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Registrar dentro del territorio nacional las armas de guerra, pólvoras, explosivos y afines, de acuerdo a lo dispuesto por las Leyes Nros. 12.709 y 25.938 y por la Ley Nacional de Armas y Explosivos N° 20.429.

Gestionar las relaciones institucionales del Organismo.

- **ACCIONES**

1. Registrar a los usuarios de armas y/o materiales de guerra en el orden nacional, con exclusión de las pertenecientes a las Fuerzas Armadas.

2. Registrar, fiscalizar, controlar e inscribir a los comerciantes de armas y fiscalizar y controlar las importaciones de armas.

3. Registrar a los explosivos que pueden ser importados, exportados, fabricados, almacenados y utilizados en el país.

4. Autorizar la importación y exportación de explosivos.

5. Controlar la producción de las fábricas privadas de armas de guerra y municiones y de otros materiales de carácter militar, así como de pólvoras y explosivos.

6. Inscribir a los exportadores de armas de guerra y municiones y otros materiales de carácter militar.

7. Registrar a los fabricantes, vendedores, usuarios, importadores y exportadores de explosivos y a los vendedores de artificios pirotécnicos y a los pirotécnicos.

8. Fiscalizar a las asociaciones y clubes de tiro.

9. Entender en todo lo relativo al REGISTRO NACIONAL DE ARMAS DE FUEGO Y MATERIALES CONTROLADOS, SECUESTRADOS O INCAUTADOS, creado por la Ley N° 25.938 y su Decreto reglamentario N° 531 del 23 de mayo de 2005.

### **INSPECCION GENERAL DE JUSTICIA (IGJ)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Ejercer las funciones atribuidas a la Ley N° 22.315, en particular llevar el Registro Público de Comercio y ejercer la fiscalización de las sociedades comerciales, nacionales y extranjeras, en los términos y con los alcances de la normativa vigente.

Llevar el registro y la fiscalización de las sociedades de capitalización y ahorro, con jurisdicción en todo el territorio nacional, en los términos del Decreto N° 142.277/43 y sus modificatorios.

Otorgar personería jurídica y fiscalizar el funcionamiento de las asociaciones civiles y fundaciones, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y aprobar la modificación de sus estatutos.

- **ACCIONES**

1. Intervenir en la autorización, reglamentación y fiscalización del funcionamiento de sociedades que realicen operaciones de capitalización y ahorro, conformando su publicidad.

2. Resolver la autorización y fiscalizar el funcionamiento en el país de asociaciones, fundaciones y agencias o sucursales de sociedades comerciales, constituidas en el extranjero, con excepción de las constituidas en el extranjero que desarrollen algún tipo de actividad en el país con competencia territorial en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3. Mantener el Registro Público de Comercio y registrar en las respectivas matrículas a comerciantes individuales, a agentes auxiliares del comercio y a sociedades comerciales.

4. Efectuar la inscripción de transferencias de fondos de comercio que comprendan la transmisión de establecimientos comerciales e industriales y de otros actos y documentos relacionados con la matrícula del comerciante.

5. Expedir certificados e informes sobre el estado jurídico de los sujetos, bienes, cosas y derechos registrados en el organismo, a requerimiento judicial, administrativo y de particulares.

6. Representar al organismo en los trámites judiciales relacionados con el cumplimiento de sus funciones específicas.

7. Dictar la normativa de alcance general que regula las materias de su competencia.

## **DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO NACIONAL DE REINCIDENCIA (RNR)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Entender en la centralización de la información referida a los procesos penales sustanciados en cualquier jurisdicción del país, conforme el régimen que regula la Ley N° 22.117, modificada por la Ley N° 25.266.

- **ACCIONES**

1. Efectuar el registro centralizado de actos procesales, sentencias y resoluciones dictadas en todos los tribunales del país que tengan competencia en materia penal, a fin de suministrarla a quien esté autorizado para requerirla.
2. Expedir informes sobre datos y antecedentes penales registrados, en los casos que corresponda.
3. Intervenir en peritajes de identificación de personas, dispuestos por autoridad competente.
4. Intervenir en el intercambio con países extranjeros de informaciones sobre antecedentes penales de personas de conformidad con los convenios vigentes en la materia.

## **DIRECCION GENERAL DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE DE LA CAPITAL FEDERAL (RPI)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Entender en el registro de títulos que constituyan, reconozcan, modifiquen o extingan derechos sobre bienes inmuebles ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, como así también en el registro de medidas cautelares y anotaciones dispuestas por ley, a fin de asegurar la publicidad jurídica de inscripciones, anotaciones y demás situaciones jurídicas que establezcan las leyes.

- **ACCIONES**

1. Entender en la inscripción o anotación, según corresponda, de los documentos que constituyan, transmitan, declaren, modifiquen o extingan derechos reales sobre inmuebles.
2. Entender en la inscripción o anotación, según corresponda, de los actos que ordenen embargos y demás medidas cautelares o declaren la inhibición de personas para la libre disposición de sus bienes y coordinar la inscripción o anotación que, con relación a los otros actos, dispongan expresamente las leyes nacionales.
3. Entender en la publicidad registral que establece la ley.
4. Entender en la sustanciación y resolución, con arreglo a las normas vigentes, de los recursos registrales interpuestos por los interesados o de reclamaciones presentadas por los mismos.

5. Asistir técnica y jurídicamente, en lo que se refiere a la aplicación de la Ley N° 17.801 y en la adecuación de los respectivos organismos, a las provincias que lo soliciten y asesorar a dependencias del Estado y Organismos e Instituciones Nacionales e Internacionales en materias relacionadas con el derecho registral inmobiliario.

6. Entender en la confección de estadísticas y de la memoria de la repartición, en la edición de publicaciones sobre las materias vinculadas y en la organización de la biblioteca del museo histórico jurídico registral de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

7. Proponer planes de mejoramiento del servicio de la publicidad registral inmobiliaria.

8. Proponer reformas legislativas vinculadas con el sistema y el servicio de la publicidad registral inmobiliaria.

### **DIRECCION NACIONAL DE PROTECCION DE DATOS PERSONALES (DNPDP)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Actuar como órgano de control de la Ley N° 25.326, de protección de datos personales.

- **ACCIONES**

1. Dictar normas administrativas y de procedimiento relativas a los trámites registrales y demás funciones a su cargo, y las normas y procedimientos técnicos relativos al tratamiento y condiciones de seguridad de los archivos, registros y bases o bancos de datos públicos y privados.

2. Asistir y asesorar tanto a personas físicas como jurídicas acerca de los alcances de la Ley N° 25.326 y de los medios legales disponibles para la defensa de los derechos que ésta garantiza.

3. Realizar un censo de archivos, registros o bancos de datos alcanzados por la citada Ley y mantener el registro permanente de los mismos.

4. Controlar la observancia de las normas sobre integridad y seguridad de datos por parte de los archivos, registros o bancos de datos, verificando a través de los medios asignados por la Ley N° 25.326 el cumplimiento de los objetivos perseguidos por ésta.

5. Solicitar información a las entidades públicas y privadas, garantizando la seguridad y confidencialidad de la información y elementos suministrados.

6. Imponer las sanciones administrativas que en su caso correspondan por violación a las normas de la Ley N° 25.326, el Decreto N° 1558/01 y demás reglamentaciones que se dicten en consecuencia.

7. Constituirse en querellante en las acciones penales que se promovieran por violaciones a la Ley N° 25.326.

8. Homologar los Códigos de Conducta que se presenten de acuerdo a lo establecido por el artículo 30 de la Ley N° 25.326, previo dictamen del Consejo Consultivo, teniendo en cuenta su adecuación a los principios reguladores del tratamiento de datos personales, la representatividad que ejerza la asociación y organismo que elabora el código y su

eficacia ejecutiva con relación a los operadores del sector mediante la previsión de sanciones.

9. Controlar el cumplimiento de los requisitos y garantías que deben reunir los archivos o bancos de datos privados destinados a suministrar informes, para obtener la correspondiente inscripción en el registro de archivos de datos.

10. Evaluar, de oficio o a pedido de parte interesada, el nivel de protección proporcionado por las normas de un Estado u organismo internacional para los casos de transferencia de datos personales hacia tales destinos.

11. Atender las denuncias y reclamos interpuestos con relación al tratamiento de datos personales en los términos de la Ley N° 25.326.

12. Percibir las tasas que se fijen por los servicios de inscripción y otros que preste.

13. Organizar y proveer lo necesario para el adecuado funcionamiento del Registro de archivos, registros o bancos de datos públicos y privados previstos en el artículo 21 de la Ley N° 25.326.

14. Diseñar los instrumentos adecuados para la mejor protección de los datos personales de los ciudadanos y el mejor cumplimiento de la legislación de aplicación.

15. Coordinar las actividades de la Administración Pública Nacional referidas a la protección de datos personales.

#### **DIRECCION NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR (DNDA)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Dirigir la organización y funcionamiento del Registro de Derechos de Autor, dando cumplimiento a los objetivos establecidos en el régimen legal de la propiedad intelectual.

- **ACCIONES**

1. Efectuar el registro de obras científicas, literarias, artísticas y de publicaciones periódicas.

2. Resolver las oposiciones a obras inscriptas o en trámite.

3. Efectuar la inscripción de editoriales, convenios y otros actos jurídicos.

4. Efectuar la inspección de editoriales a fin de fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones impuestas a las mismas.

5. Realizar estudios sobre aplicación de normas relacionadas con regímenes de derecho de autor y ejecutar la compilación de estadísticas sobre la actividad registral.

6. Asesorar a los organismos nacionales, provinciales, municipales e instituciones internacionales, en materias relacionadas con el derecho de autor.

## **DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO UNICO DE ASPIRANTES A GUARDA CON FINES ADOPTIVOS (RUAG)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Dirigir la organización y el funcionamiento del Registro Único de Aspirantes a Guarda con Fines Adoptivos creado por la Ley N° 25.854, a fin de proporcionar a los jueces y organismos oficiales que tienen a su cargo trámites relacionados con la adopción, una lista centralizada de aspirantes a guarda con fines adoptivos admitidos.

- **ACCIONES**

1. Centralizar la información remitida por los órganos oficiales habilitados de las Jurisdicciones que adhieran a la Ley N° 25.854, a fin de confeccionar las nóminas pertinentes.
2. Entender en el diseño, aprobación y mantenimiento de un archivo informático, necesario para el cumplimiento de sus fines.
3. Permitir el acceso a la información contenida en las diferentes nóminas, a los sujetos legitimados, con el alcance que disponga la reglamentación para cada uno de ellos.
4. Promover la adhesión a la Ley N° 25.854.
5. Coordinar acciones con las autoridades a cargo de los registros con asiento en las Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que adhieran a la Ley N° 25.854, a fin de unificar criterios y evitar la duplicidad de inscripciones de postulantes a guarda con fines adoptivos.
6. Analizar y clasificar la información recibida y requerir datos a las Provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a fin de elaborar estadísticas que permitan generar y modificar políticas de alcance nacional en materia de adopción.
7. Confeccionar boletines estadísticos semestrales.
8. Realizar la comunicación trimestral establecida en el artículo 15 de la Ley N° 25.854.
9. Elaborar junto con la SECRETARIA NACIONAL DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA, dando intervención a los organismos locales con competencia en la materia, pautas uniformes para la realización de las evaluaciones previstas en el artículo 7° de la Ley N° 25.854.

## **DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO NACIONAL DE TIERRAS RURALES (RNTR)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Entender en la identificación, registración y localización de las tierras rurales de titularidad o posesión extranjera en los términos de la Ley N° 26.737.

Entender en la expedición de certificados de habilitación y fiscalizar el cumplimiento de los requisitos y limitaciones impuestos por dicha norma para la adquisición de la propiedad o posesión de tierras rurales.

- ACCIONES

1. Entender en el registro de los datos referentes a tierras rurales de titularidad o posesión extranjera de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 26.737.
2. Recabar información de organismos nacionales, provinciales y municipales, así como de entidades interinstitucionales en el ámbito de su competencia.
3. Implementar un sistema que soporte el Registro Nacional de Tierras Rurales.
4. Expedir los certificados de habilitación para la adquisición de tierras rurales por parte de sujetos comprendidos en la Ley N° 26.737.
5. Examinar los actos jurídicos mediante los cuales se haya transferido la propiedad o posesión de tierras rurales a los sujetos comprendidos en la Ley N° 26.737, verificando el cumplimiento de dicha norma.
6. Intervenir en sede administrativa o judicial en procura del cumplimiento de las prescripciones de la Ley N° 26.737.
7. Aportar información estadística a los organismos que la requieran para la formación de políticas públicas.

**DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS Y TRABAJADORES DE CONTROL DE ADMISION Y PERMANENCIA (RENCAP)**

- RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Dirigir la organización, implementación, funcionamiento y administración del Registro Nacional de Empresas y Trabajadores de Control de Admisión y Permanencia, con el fin de centralizar la información relacionada con el personal que desarrolla tareas de control y admisión de público en general, para empleadores cuya actividad consista en la organización y explotación de eventos y espectáculos públicos.

- ACCIONES

1. Diseñar y operar un banco informático o base de datos que posibilite recibir, clasificar, incorporar, transmitir y archivar toda la información suministrada por las jurisdicciones locales y por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que adhieran a la Ley N° 26.370.
2. Ordenar y clasificar la información obtenida de las jurisdicciones adheridas a la Ley N° 26.370 en DOS (2) categorías: categoría empresa y categoría trabajador.
3. Mantener actualizada, la información contenida en su base de datos respecto a la información que las jurisdicciones locales suministren tanto de las altas otorgadas como así también de las bajas efectuadas y sus motivos.
4. Elaborar una página web de libre acceso, de la que se podrá obtener información acerca de las empresas y trabajadores habilitados de las distintas jurisdicciones locales adheridas a la Ley N° 26.370.
5. Elaborar un informe anual con su memoria y estadística.



6. Difundir el informe anual a través de la página web del Registro.

7. Mantener la relación con los funcionarios de enlace designados por cada una de las jurisdicciones adheridas a la Ley.

**DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO NACIONAL DE BIENES SECUESTRADOS Y DECOMISADOS DURANTE EL PROCESO PENAL (RNBSD)**

- **RESPONSABILIDAD PRIMARIA**

Entender en la identificación, registración, valuación y localización de la totalidad de los bienes secuestrados, decomisados o afectados a una medida cautelar en el marco de un proceso penal.

- **ACCIONES**

1. Recibir, registrar y administrar la información enviada por las autoridades de la justicia penal federal y nacional, así como la remitida por las autoridades de la justicia penal de las provincias y de la CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES, que adhieran al régimen previsto por el Decreto N° 826/11, en lo concerniente a bienes secuestrados, decomisados o afectados a una medida cautelar en el marco de un proceso penal.

2. Conformar y mantener actualizado el Registro.

3. Asistir al Subsecretario en el análisis de los temas legislativos, sometidos a consideración en la elaboración de los dispositivos normativos, relacionados a su área específica.

4. Proponer normas administrativas y de procedimiento relativas a los trámites registrales de su competencia.

5. Elaborar, ante requerimiento de autoridad competente, informes relativos a la identificación, registración, valuación y localización de los bienes sujetos a registración.

6. Confeccionar estadísticas de los bienes secuestrados, decomisados o afectados a una medida cautelar.

7. Brindar acceso a la base de datos contenida en el sistema informático del Registro al sólo efecto de consulta a la UNIDAD DE INFORMACION FINANCIERA del MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS.

8. Coordinar con las autoridades competentes la realización de tareas vinculadas a las funciones a su cargo y los procedimientos a aplicar para la mejor racionalización de los trámites registrales.

9. Promover la adhesión al régimen previsto por el Decreto N° 826/11, de los Gobiernos Provinciales y el de la CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES a fin de proporcionar la información correspondiente.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con el fin de marcar el rumbo que tomará el área de Asuntos Registrales, se definieron 4 objetivos estratégicos. Los proyectos formarán el plan operativo para el cumplimiento de estos objetivos:

1. **Mejorar la prestación de los servicios brindados a la ciudadanía por los Registros, logrando una mayor estandarización, automatización y calidad de los mismos**

Este es un objetivo estratégico fundamental, sobre todo porque las áreas registrales implican procesos de atención al ciudadano, deben garantizar seguridad en la guarda de información y confiabilidad cuando se brinda la misma, además de hacerlo oportunamente y en forma sencilla. Por ello, uno de los proyectos más importantes a destacar es el de diseñar e implementar un Plan de modernización de la gestión por procesos y una optimización del soporte informático de los Registros y Direcciones a cargo de la Subsecretaría, evaluando las prioridades y capacidades de cada Organismo.

A través de este Plan, se van a encarar una serie de acciones tendientes a mejorar los servicios a través de la inversión en tecnología, estandarización de los procesos y formalización de Manuales de Procedimientos, implementación de Firma Digital, digitalización de documentos y optimización de las áreas de gestión documental de cada Organismo a través de soluciones integrales.

2. **Consolidar la política registral de carácter federal e integral a través de la vinculación con otros Organismos y/o jurisdicciones**

Este objetivo estratégico tiene una importancia vital, ya que obedece a una política compartida por todas las áreas de la administración pública nacional y que ha sido trascendental para el actual proyecto de gobierno: integrar el país a través de la implementación de políticas públicas de carácter federal.

Entre las acciones más destacadas, cabe mencionar la continuidad y ampliación de la firma e implementación de Carta Compromiso con el Ciudadano para los Registros y Direcciones a cargo de la Subsecretaría de Coordinación y Control de la Gestión Registral, la firma de convenios con Organismos que consoliden la información de cada Registro, propiciar acuerdos y adhesiones a las leyes marco y una activa política de vinculación y ampliación del servicio.

3. **Incrementar y fortalecer la comunicación de las principales actividades de los Registros relacionada con su Misión**

Este tercer eje estratégico apunta a desarrollar acciones de apertura y vinculación entre las áreas registrales, las problemáticas de las que se ocupan y la comunidad que las cobija. Es imprescindible en este sentido, comunicar a través de diferentes medios y soportes no sólo las actividades que realiza cada Registro sino también el objeto del que se ocupan, como por ejemplo, la importancia de los datos personales en las nuevas redes sociales, el desarme voluntario y los derechos de autor, entre otros.

4. **Profundizar la política registral a través de acciones de mejoramiento de las leyes y normativas en las que se encuentra enmarcada la actividad**

El cuarto objetivo estratégico corresponde a las muchas iniciativas de actualización y mejora de las Leyes vigentes que dan marco a la actividad registral. Así como se apunta a la modernización de los procesos, también se lo hace con la legislación, sobre todo teniendo en cuenta que nuestro presente se encuentra signado por la evolución de las nuevas tecnologías, tan presentes hoy en nuestras prácticas sociales, y por un dinamismo que nos obliga a repensar de manera constante la mejor forma de hacer las cosas.

## PROBLEMA

El mundo contemporáneo se encuentra sometido a constantes cambios y nuevas situaciones que demandan organizaciones con capacidad de adaptarse al contexto rápidamente. Resulta necesario, en consecuencia, introducir cambios en la gestión de las instituciones públicas para permitir que éstas respondan con calidad y efectividad a las nuevas demandas de la sociedad.

Proceso de declinación en el que, víctima de fuertes restricciones y demandas sociales crecientes, así como de su propia ineficacia e ineficiencia, irá perdiendo su rol de conducción del proceso de políticas públicas a manos de otros actores sociales.

El aparato burocrático público está agotado debido a una planificación estratégica ritual e ineficaz y a rutinas operativas morosas y de baja calidad. Esta debilidad del contexto institucional está acompañada por un rol poco preponderante del presupuesto como herramienta de gestión de los organismos; más aún, el proceso presupuestario (tanto en su etapa de formulación como de ejecución) no se vincula con los planes estratégicos, cuando éstos existen. Como consecuencia, la formulación presupuestaria no toma en cuenta los objetivos estratégicos de la organización ni incluye la reflexión sobre los recursos necesarios para llevar adelante las políticas que la Alta Dirección propone. En definitiva, la formulación presupuestaria se ha reducido, en la mayoría de los casos, a un ejercicio orientado exclusivamente a garantizar el equilibrio macroeconómico del sector público, y desde la operatoria administrativa, a ser sólo un proceso burocrático sin tener en cuenta los proyectos a realizarse.

Estas debilidades se traducen en serias deficiencias de la Administración en cuanto a la calidad de los servicios que provee, a su capacidad regulatoria y a su rol de garante de la igualdad de oportunidades. Además, y dado este marco, no es sorprendente que la Dirección de los organismos públicos se halle abrumada por agendas dominadas por urgencias cotidianas que frustran la posibilidad de planificar estratégicamente el futuro. Por los mismos motivos, el gerenciamiento del sistema de incentivos previsto por el actual modelo de gestión de recursos humanos, no sólo no premia la innovación y la eficacia, sino que por el contrario el “hacer y transformar” se convierte en un riesgo, orientando la gestión hacia el cumplimiento de las formas sobre los resultados.

En el caso del área registral del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, durante años, los llamados “registros” funcionaron casi de manera autárquica en términos operativos respecto del ministerio. El vínculo entre ellos pasaba sólo para solicitar contrataciones de servicios y compra de bienes. No existió un plan ministerial que los alinee y los conduzca hacia el cumplimiento de objetivos estratégicos a través de planes operativos y el control de los mismos.

Esta falta de protagonismo de parte del ministerio para conducir el área registral condujo a:

- i. Sistemas registrales obsoletos y poco efectivos en términos de recursos y tasas de servicio. Los sistemas no se actualizaron de acuerdo a la tecnología disponible.
- ii. Las mejoras de cada organismo dependían de la relación de los directores (de los organismos) con las autoridades del ministerio.

- iii. Sin un plan que enmarque los planes operativos de cada registro, la actividad registral se restringía solamente a la actividad diaria de emitir trámites.
- iv. No existían mecanismos de control de las actividades diarias.
- v. No existía información fidedigna para la toma de decisiones.

Para dar solución a estos problemas, se propone implementar una metodología de trabajo diferente a la que se venía teniendo. Dividir la gestión de los organismos en 2: una relacionada a la actividad diaria, y otra relacionada a los proyectos que modificarán esa realidad y que le agregarán valor a los procesos registrales.

Respecto del primer ítem i), la solución provendrá de una batería de proyectos que, por un lado actualicen los sistemas registrales, y por otro, se estandarice la actividad registral, es decir, que se unifiquen criterios en los procesos que hagan cumplir las funciones básicas de cada registro que son:

- Registrar
- Fiscalizar e,
- Informar,

Aportando la tecnología necesaria para la simplificación de trámites tanto de cara al ciudadano como internos.

A continuación, se detallará la lista de proyectos en marcados en el plan estratégico que darán solución al punto i). La estructura de la lista será la siguiente:

## **1. Objetivo Estratégico**

### **1.1 Sub-objetivo Estratégico**

#### **a) Proyecto Asociado**

##### **a. Descripción**

Los sub-objetivos estratégicos especifican cada objetivo estratégico conectándolo con el plan operativo compuesto por los proyectos asociados. En la descripción se hará una breve explicación de qué intentará hacer cada proyecto.

## **Objetivo Estratégico:**

- 1. Mejorar la prestación de los servicios brindados a la ciudadanía por los Registros, logrando una mayor estandarización, automatización y calidad de los mismos.**

### **Sub-objetivos Estratégicos**

- 1.1 Simplificar los procesos de atención al público y generar los respectivos Manuales de Procedimiento (Unificación de criterios).**

#### **a) Centralización de operaciones de mesa de entrada de la Dirección Nacional de Derecho de Autor.**

Descripción: Mudar las recepciones de trámites al edificio central de la Dirección. Actualmente se realiza a través de terceros que no están interesados en recepcionar de manera correcta la

documentación generando una enorme cantidad de correcciones para el usuario.

**b) Puesta en marcha del Registro Nacional de Tierras Rurales.**

- a. Descripción: Generar la Base de datos necesaria para la emisión de los certificados de habilitación, requisito necesario, para la adquisición de tierras rurales por parte de extranjeros. Dicha base surge de la información remitida por la Dirección de Personas Jurídicas, Dirección de Catastro y Registro de la Propiedad Inmueble de cada provincia.

**c) Puesta en marcha del Registro Nacional de Bienes Secuestrados y Decomisados.**

- a. Descripción: Contar con un sistema de información administrado por el RNBDS como actor legítimo e interlocutor válido que permita centralizar la identificación de la totalidad de los bienes que resultan secuestrados, decomisados o afectados a una medida cautelar durante el proceso penal.

**1.2 Simplificar los procesos Internos y generar los respectivos Manuales de Procedimiento.**

**a) Proyecto SURA en el Registro de la Propiedad Automotor.**

- a. Descripción: desarrollo e implementación de un nuevo sistema único registral, desplegando el sistema en el 60 % de los registros seccionales del país con competencia en automotores y moto-vehículos.

**b) Manuales de procedimientos en el Registro de la Propiedad Automotor.**

- a. Descripción: diseño e implementación de manuales de procedimientos internos e instructivos con el fin de estandarizar procesos en la distintas áreas que conforman la dirección y que sirva para la definición de funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, proporcionando información necesaria para evaluar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones específicas y la toma de decisiones.

**c) ACE asignación de competencia electrónica en los registros seccionales del Registro de la Propiedad Automotor.**

- a. Descripción: diseño e implementación de un sistema que permita gestionar de manera centralizada los movimientos registrales y documentales que se efectúan entre los registros seccionales para la optimización de los tiempos de respuesta y la calidad de la información.

**d) Manuales de procedimientos en el Registro Nacional de Armas.**

Felipe Sala 45394

- a. Descripción: diseño e implementación de manuales de procedimientos internos e instructivos con el fin de estandarizar procesos en la distintas áreas que conforman la dirección y que sirva para la definición de funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa, proporcionando información necesaria para evaluar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones específicas y la toma de decisiones.
  - e) **Manual de procedimientos y normas correspondiente al proceso de Informes de antecedentes penales del Registro Nacional de Reincidencia.**
    - a. Descripción: diseño e implementación de manuales de procedimientos internos para la confección de los informes de antecedentes penales que se remiten al poder judicial.
  - f) **Manual de procedimientos y normas correspondiente al proceso de Certificado de antecedentes penales del Registro Nacional de Reincidencia.**
    - a. Descripción: diseño e implementación de manuales de procedimientos internos para la confección de los certificados de antecedentes penales requeridos por los ciudadanos.
  - g) **Implementación de nuevos formularios para la solicitud de certificado de antecedentes penales en el Registro Nacional de Reincidencia.**
    - a. Descripción: rediseño del formulario de solicitud de certificado de antecedentes penales que asegurará la unicidad del circuito del trámite, posibilitando la identificación del mismo en todas sus etapas, mediante la utilización de un único código de barras lo cual implica una optimización del sistema de control existente.
  - h) **Implementación de las estructuras inferiores (organigrama) del Registro de la Propiedad Inmueble.**
    - a. Descripción: efectivizar los cambios organizacionales de la estructura correspondientes a los niveles de departamento y división.
- 1.3** Lograr mayor accesibilidad a los servicios presenciales y no presenciales.
- a) **Plan Nacional de Descentralización del Registro Nacional de Reincidencia.**
    - a. Descripción: continuar con la apertura de Unidades de Expedición y Recepción de trámites (UERs) a nivel municipal, provincial e internacional, con el objetivo de facilitarle a la ciudadanía el acceso a los servicios del Registro Nacional de Reincidencia.

**1.4** Implementar un sistema de gestión administrativa que integre los diversos procesos y produzca datos de gestión en tiempo real.

a) **Sistema Gestión y administración de procesos en el Registro de la Propiedad Automotor.**

a. Descripción: informatización de los procesos de viáticos, caja y abastecimiento con el fin de tener un mayor control de los mismos.

b) **Sistema de Gestión integrada de materiales controlados del Registro Nacional de Armas.**

a. Descripción: diseño e implementación de un sistema que permita integrar información, gestionarla en tiempo real y realizar seguimientos de todos los movimientos de materiales controlados por dicho registro, iniciando con la generación del código único de identificación de material que permite agrupar en un set de datos unívoco por arma (tipo, sistema de disparo, marca, modelo, calibre, calibre secundario si admite, cantidad de caño si admite, disposición de caños si admite, clasificaciones legal, etc), tanto para las armas que se incorporen al Banco Nacional Informatizado de Datos, como las existentes atrás como para adelante.

c) **Implementación de un Work-flow en la Inspección General de Justicia.**

a. Descripción: Implementar una plataforma de seguimiento de trámites (workflow) que permita obtener información transaccional y de gestión en tiempo real del flujo de trámites procesados en el organismo, tiempos de demora en cada sector, ubicación física de expedientes etc.

d) **Desarrollo del sistema registral de inmuebles del Registro de la Propiedad Inmueble.**

a. Descripción: diseño de un nuevo sistema registral de inmuebles que permitirá, por un lado, la optimización del proceso de registración, y por otro, la trazabilidad para el control del mismo.

**1.5** Mejorar los procesos internos de planificación y control de gestión y generar los respectivos Manuales de Procedimiento.

**1.6** Desarrollar los procesos tendientes a lograr la progresiva despapelización y la firma digital.

a) **Digitalización del “Legajo A” del Registro de la Propiedad Automotor.**



- a. Descripción: Instalar un centro de digitalización de documentación con el fin de despapelizar el archivo del Registro de la Propiedad Automotor. Se entiende por “Legajo A” a los documentos relativos al vehículo registrado.
- b) **Diseño e implementación de la Solicitud tipo 12-E del Registro de la Propiedad Automotor.**
  - a. Descripción: emitir electrónicamente la solicitud tipo 12 de verificación física de los automotores y capturar la información para su procesamiento en los registros seccionales.
- c) **Diseño e implementación de la Solicitud tipo 1-E del Registro de la Propiedad Automotor.**
  - a. Descripción: emitir electrónicamente la solicitud tipo 1 de inscripción inicial de los automotores.
- d) **Diseño e implementación del certificado electrónico de fabricación de la producción nacional de automotores del Registro de la Propiedad Automotor.**
  - a. Descripción: emitir electrónicamente los certificados de fabricación de la producción nacional de automotores.
- e) **Digitalización de la documentación de la Inspección General de Justicia.**
  - a. Descripción: Digitalizar la documentación de alta consulta a fin de agilizar los procesos internos del organismo, minimizar los recursos intervinientes y garantizar su resguardo. Asimismo, se favorece la implementación de sistemas de envío de información en formato digital.
- f) **Inicio Electrónico de la solicitud del Certificado de antecedentes penales del Registro Nacional de Reincidencia.**
  - a. Descripción: Optimizar el inicio y carga de datos de las solicitudes del Certificado de Antecedentes Penales a través de un formulario electrónico.
- g) **Despapelizar el certificado de antecedentes penales del Registro Nacional de Reincidencia.**
  - a. Descripción: Migración a un certificado de antecedentes penales digital, disponible en el sitio Web de Registro Nacional de Reincidencia, discontinuando el actual proceso de emisión de certificado de antecedentes penales impresos en papel moneda.
- h) **Testimonio digitales – sistema electrónico de remisión de resoluciones judiciales en el Registro Nacional de Reincidencia.**

- a. Descripción: digitalización de la remisión de las resoluciones judiciales que alimenta la base de datos del Registro Nacional de Reincidencia.
- i) **Sistema electrónico de Diligenciamiento y contestación informes de antecedentes penales digitales del Registro Nacional de Reincidencia.**
  - a. Descripción: Optimizar el procedimiento y las modalidades respecto del diligenciamiento y contestación de los Informes de Antecedentes Penales en el marco de la Ley 22.117 en formato digital.

**1.7** Implementar mejoras a partir de la tecnología disponible para mejorar la calidad del servicio.

- a) **Nuevo portal de servicios vía web de la Inspección General de Justicia.**
  - a. Descripción: diseño y desarrollo del nuevo portal, ampliando los servicios disponibles en lo referente al sistema de turnos, información a usuarios, consultas, aclaración de vistas y domicilios digitales.
- b) **Nuevo Sistema de Control de Usuarios CONARC del Registro Nacional de Reincidencia.**
  - a. Descripción: informatización de la alta de usuarios al Sistema de Consulta Nacional de Rebeldías y Capturas (CONARC) con el fin de tener un mayor control del universo de usuarios y minimizar los tiempos de proceso.
- c) **Implementación de Sistema de Turnos del Registro Nacional de Reincidencia.**
  - a. Descripción: poner en funcionamiento un sistema de turnos con el fin de optimizar los tiempos de espera para los trámites del Registro Nacional de Reincidencia.
- d) **Implementación del Sistema LiveScan en las UERs del Registro Nacional de Reincidencia.**
  - a. Descripción: Implementar el Sistema LiveScan para la toma de impresiones digitales en todas las Sedes y Delegaciones UER del interior que realizan el Certificado de Antecedentes Penales.
- e) **Sistema de Registración de Consultas de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.**
  - a. Descripción: registrar las consultas recibidas a través de un sistema que pueda medir la actividad diaria del registro.

f) **Diseño e implementación de la Base de Datos unificada del Registro de empresas y trabajadores de control de admisión y permanencia.**

- a. Descripción: Generar un registro que centralice la información relacionada con empresas y personal que desarrollan o utilizan servicios vinculados al control de admisión y permanencia en todas las jurisdicciones adheridas a la ley 26.370 en todo el territorio nacional.

**1.8** Mejorar los procesos de fiscalización y generar los respectivos Manuales de Procedimiento.

a) **Plan Anual de Auditorías Integrales a los Registros Seccionales del Registro de la Propiedad Automotor.**

- a. Descripción: rediseñar plan de fiscalización de los registros seccionales con el fin de mejorar la calidad de los procesos de control y minimizar los tiempos de ejecución de los mismos. Una mejor fiscalización implica un mejor funcionamiento de cada registro de cara a la ciudadanía.

b) **Programa Nacional de entrega Voluntaria de armas de fuego del Registro Nacional de Armas.**

- a. Descripción: continuar con el programa de desarme de la sociedad civil con el fin de disminuir el uso y la proliferación de armas de fuego, promocionando una cultura de no violencia y resolución pacífica de conflictos que desaliente la tenencia y uso de armas de fuego.

c) **Plan de Regularización de Usuarios del Registro Nacional de Armas.**

- a. Descripción: Instalar un programa permanente y sustentable en el tiempo orientado a la regularización de Usuarios vencidos y prevención de nuevos vencimientos. Concientizar mediante este proyecto al usuario del RENAR sobre la importancia de la renovación de su credencial de legítimo usuario (CLU) en término.

d) **Plan integral de Fiscalización de la Inspección General de Justicia.**

- a. Descripción: realizar un cronograma de inspecciones de oficio a las asambleas (en forma aleatoria), relevamientos domiciliarios a fin de verificar los datos societarios declarados (sede social, documentación etc), creación de un esquema de “universo de riesgo” con las entidades que presentan mayores incumplimientos con el fin de intimar y sancionar a aquellas que no hayan regularizado su situación. Crear un padrón de entidades activas e inactivas, procediendo en tal caso a su cancelación. Implementación de un régimen informativo de sociedades extranjeras. Vistas de inspección a fin de verificar el objeto social, en especial las Entidades Civiles.

**e) Regularización de usuarios del Registro Nacional de Bases de Datos de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.**

- a. Descripción: Regularizar Registro. Categorizar a los inscriptos. (Público, Privado, Renovable, No Renovable, Pagan, No Pagan, Inscripción Común y Simplificada).

**f) Plan de Inspecciones de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.**

- a. Descripción: planificación y ejecución de las inspecciones a los usuarios priorizados por la sensibilidad al tratamiento de datos personales.

**1.9 Cumplir con los estándares de calidad comprometidos con el ciudadano.**

**a) Quinta carta compromiso con el ciudadano del Registro de la Propiedad Inmueble.**

- a. Descripción: confeccionar la quinta carta compromiso con el ciudadano estableciendo los nuevos estándares de tiempo y forma de los trámites emitidos por el registro.

**b) Tercera carta compromiso con el ciudadano del Registro Nacional de Reincidencia.**

- a. Descripción: confeccionar la tercera carta compromiso con el ciudadano estableciendo los nuevos estándares de tiempo y forma de los trámites emitidos por el registro.

**Objetivo Estratégico:**

**2. Consolidar la política registral de carácter federal e integral a través de la vinculación con otros Organismos y/o jurisdicciones.**

**Sub-objetivos Estratégicos:**

**2.1 Lograr adhesiones con las distintas provincias del país con el objetivo de fortalecer la política registral.**

**a) Puesta en marcha del Registro Nacional de Sociedades de la Inspección General de Justicia.**

- a. Descripción: Lograr la operatividad del Registro Nacional de Sociedades mediante la adhesión de las provincias, y el desarrollo del sistema informático por el cual se nutrirá la base de datos. La primera etapa abarca la operatividad del RNS con las nuevas sociedades comerciales que se registren en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias adheridas. En la segunda etapa se incorporarán las asociaciones civiles y fundaciones y en la tercera etapa se realizará la incorporación de las sociedades

inscriptas antes de la existencia del Registro Nacional de Sociedades.

**b) Red Federal de Registros de aspirantes a guarda con fines adoptivos del Registro Único de Aspirantes a Guarda.**

- a. Descripción: lograr la adhesión y la correspondiente suscripción del convenio de la totalidad de las provincias, con el objeto de incorporar los registros provinciales a la red federal.

**c) Adhesiones y Convenios del Registro de Empresas y Trabajadores de Control de Admisión y Permanencia.**

- a. Descripción: lograr la adhesión y la correspondiente suscripción del convenio de la totalidad de las provincias, con el objeto de incorporar los registros provinciales a la red federal.

**d) Fortalecimiento de la mesa de políticas públicas sobre nocturnidad.**

- a. Descripción: consolidar la mesa de trabajo de políticas públicas sobre nocturnidad constituyéndola como un referente nacional.

**2.2** Firmar convenios con otros organismos con el objetivo de intercambiar información y consolidar las bases registrales.

**2.3** Suscribir convenios con otros organismos y/o jurisdicciones con el fin de mejorar los procesos registrales.

**2.4** Suscribir convenios con otros organismos y/o jurisdicciones con el fin de mejorar los procesos de cobranza.

**2.5** Suscribir convenios con otros organismos y/o jurisdicciones a los fines de gestionar actividades de capacitación.

**2.6** Suscribir convenios con otros organismos y/o jurisdicciones con el fin de incrementar la presencia de oficinas en las distintas regiones del país.

**a) Creación de la diplomatura técnico registral del Registro de la Propiedad Automotor.**

- a. Descripción: propiciar la firma de un convenio con una Universidad Nacional con el fin de crear una diplomatura técnico registral para los inspectores del registro.

**Objetivo Estratégico:**

**3. Incrementar y fortalecer la comunicación de las principales actividades de los Registros relacionada con su Misión.**

**Sub-objetivos Estratégicos**

**3.1** Realizar actividades tendientes a informar sobre los servicios que presta el Organismo.

**a) Promover el uso del servicio SICOIT del Registro de la Propiedad Inmueble.**

- a. Descripción: poner a disposición del Poder Judicial de la Nación y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ministerios Públicos y Defensorías el servicio del Sistema de Consulta Online al Índice de Titulares de Dominio (SICOIT) a fin de expandir su uso actualmente limitado.

**3.2** Implementar actividades de comunicación con el fin de informar a la comunidad sobre aspectos básicos de la materia y misión del Organismo.

**a) Posicionamiento de la Dirección Nacional de Derecho de Autor.**

- a. Descripción: posicionar a dicha dirección como organismo relevante en propiedad intelectual en nuevas tecnologías.

**b) Programa “Con vos en la web” de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.**

- a. Descripción: desarrollar un programa que apunte a la prevención y concientización de niños y padres para el uso responsable de las redes sociales.

**c) Campaña de difusión del Registro Único de Aspirantes a Guarda con fines adoptivos.**

- a. Descripción: fortalecer la comunicación de las principales actividades del registro a través de diferentes niveles de acción como por ejemplo la edición de libros, campañas, charlas, y participación en eventos académicos.

**d) Plan de comunicación del Registro de Empresas y Trabajadores de Control de Admisión y Permanencia.**

- a. Descripción: difundir la ley, los derechos y obligaciones en relación a los diversos actores involucrados, dando visibilidad al Registro.

**3.3** Difundir información relativa a programas o normativa del Organismo.

**a) Recopilación de la normativa y jurisprudencia registral del Registro de la Propiedad Inmueble.**

- a. Descripción: incorporar en la base de datos del Sistema Argentino de Información Jurídica INFOJUS, la recopilación ya existente de la normativa de aplicación y de la jurisprudencia registral.

**3.4** Realizar actividades de capacitación para usuarios de los servicios del Organismo, sean efectivos o potenciales.

a) **Curso “Introducción a la Dactiloscopia” del Registro Nacional de Reincidencia.**

- a. Descripción: Capacitar al personal del registro en dactiloscopia.

b) **Curso “Dactiloscopia especializada” del Registro Nacional de Reincidencia.**

- a. Descripción: Capacitar al personal del registro en dactiloscopia.

c) **Capacitación Interdisciplinaria del Registro Único de Aspirantes a Guarda con Fines Adoptivos.**

- a. Descripción: Implementar nuevo proceso de capacitación informática e interdisciplinaria a todos los actores involucrados en el proceso de registración.

**Objetivo Estratégico:**

- 4. Profundizar la política registral a través de acciones de mejoramiento de las leyes y normativas en las que se encuentra enmarcada la actividad.**

**Sub-objetivos Estratégicos**

**4.1** Establecer Comisiones de Estudio con el fin de evaluar modificaciones a la normativa vigente que impacta directamente sobre el Organismo o su Misión y materia.

**4.2** Impulsar propuestas de modificación de normativa a la Misión y materia del Organismo.

a) **Nuevo Régimen de Bien de Familia del Registro de la Propiedad Inmueble.**

- a. Descripción: Modificación de la ley 14.394 - Art 34 al 50 que regula el régimen de Bien de Familia a fin de incorporar adecuaciones acordes a los requerimientos actuales y precisar conceptos.

b) **Modificación de la ley 11.723 de propiedad intelectual de la Dirección Nacional de Derecho de Autor.**

- a. Descripción: Elevar formalmente un anteproyecto de modificación de la Ley 11.723 que actualice la normativa a la realidad de hoy día.
- c) **Modificación de la ley 25.326 de habeas data de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.**
  - a. Descripción: Elaborar un Proyecto de Modificación de la ley 25.326.
- d) **Registro Público Nacional “No llame” de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.**
  - a. Descripción: elaborar un proyecto de ley que cree el Registro Público Nacional “No llame”.
- e) **Modificación de la normativa vinculada al RENCAP.**
  - a. Descripción: Adecuar la normativa que rige parte de la materia vinculada al RENCAP para que: a) contemple la diversidad de procedimientos establecidos hacia adentro de las diversas jurisdicciones adheridas y a adherirse, b) queden definidas normativamente las tareas y estructuras de 2º nivel operativo (que actualmente no se encuentran formalizadas).

**ACLARACIÓN:** cualitativamente los sub-objetivos no son mutuamente excluyentes, es decir, un proyecto puede enmarcarse tanto en uno como en otro. Varios de los proyectos asociados al sub-objetivo 1.6 que están relacionados a despapelizar los trámites, también estarían asociados al 1.1 o 1.2 que se relacionan a mejoras de procesos, tanto internos como de cara al ciudadano. Por ejemplo, en el proyecto “Inicio Electrónico de la solicitud del Certificado de antecedentes penales” del Registro Nacional de Reincidencia (sub-objetivo 1.6), es el desarrollo de un proceso tendientes a lograr la progresiva despapelización y la firma digital, pero también coincide con una simplificación de un proceso de atención al público (sub-objetivo 1.7). El criterio utilizado fue que si era una mejora directamente relacionada a la supresión de papel en los trámites fuera al 1.6. Lo mismo pasa en el objetivo estratégico número 2 que apunta a federalizar la gestión firmando convenios con otros organismos que no posee muchos proyectos. Sin embargo, en muchos de ellos que se encuentran enmarcados en otro objetivo y sub-objetivo, se firman convenios por lo que también sería válido ponerlos detrás del objetivo 2. Por ejemplo, el Plan Nacional de Descentralización del Registro Nacional de Reincidencia, logra una mayor accesibilidad a los trámites presenciales abriendo UERs en todo el país (sub-objetivo 1.3), pero para abrir oficinas en una municipalidad hay que firmar un convenio que reglamenta el acuerdo mutuo (sub-objetivo 2.3).

En resumen, el total de proyectos para transformar la realidad del área registral del Ministerio de Justicia de la Nación, es de 57. A continuación se podrán ver, la cantidad de proyectos por Registro:



| Registro | Proyectos |
|----------|-----------|
| RPA      | 10        |
| RENAR    | 4         |
| IGJ      | 5         |
| RPI      | 5         |
| RNR      | 14        |
| DNPDP    | 6         |
| RENCAP   | 5         |
| RUAG     | 3         |
| DNDA     | 3         |
| RNTR     | 1         |
| RNBSD    | 1         |
| Total    | 57        |

El siguiente gráfico muestra que esta gestión apunta básicamente a realizar transformaciones entorno a las prestaciones de servicios que presentan los registros. Casi el 70% de los proyectos están enmarcados en el objetivo estratégico número 1. Esto se debe a que los sistemas registrales se encontraban obsoletos y desactualizados, como se afirmaba en el punto i).

La siguiente tabla muestra como se distribuyen los proyectos por sub-objetivo estratégico:

| Sub-objetivo estratégico | Proyectos |
|--------------------------|-----------|
| 1.1                      | 3         |
| 1.2                      | 8         |
| 1.3                      | 1         |
| 1.4                      | 4         |
| 1.5                      | 0         |
| 1.6                      | 9         |
| 1.7                      | 5         |
| 1.8                      | 6         |
| 2.1                      | 4         |
| 2.2                      | 0         |
| 2.3                      | 0         |
| 2.4                      | 0         |
| 2.5                      | 0         |
| 2.6                      | 1         |
| 3.1                      | 1         |
| 3.2                      | 4         |
| 3.3                      | 1         |
| 3.4                      | 3         |
| 4.1                      | 0         |
| 4.2                      | 5         |

De dicha tabla surge que el sub-objetivo que más proyectos tiene es el 1.6, relativo a la despapelización y uso de firma digital. Cabe destacar que hay varios sub-objetivos que no tienen proyectos. Como dije anteriormente con el ejemplo del proyecto “Plan Nacional de Descentralización del RNR”, que un sub-objetivo no tenga proyectos no implica que no haya acciones dentro de un proyecto que sí se alineen a dicho sub-objetivo. Se decidió alinearlos a otro más relacionado a la optimización de los procesos.

Ante esta cantidad de proyectos, se hará muy difícil la concreción de los mismos si no existieran ciertas herramientas de gestión que permitan una buena planificación, un buen seguimiento e información fidedigna para la toma de decisiones ante las dificultades que pueda tener un proyecto. El hecho de que sean 57 no es menor porque la alta dirección necesitará optimizar su tiempo decidiendo ante la mínima cantidad de obstáculos que se presenten.

Este trabajo proporcionará una herramienta que facilitará a las nuevas autoridades a conducir dichos organismos tomando decisiones en base a la información que brindará este sistema de control de gestión encausando las actividades y proyectos de cada registros alineado a un plan estratégico que trace ejes prioritarios de gestión y marque el rumbo del ministerio de los próximos años.

La actividad diaria se medirá a través de una serie de indicadores que formarán una suerte de tablero de control de gestión, y el avance de los proyectos se planificarán y se seguirán a través de una herramienta diseñada ad-hoc.

Se prevé diseñar un sistema de control de gestión que sea capaz de generar la información necesaria para dar cuenta de los avances de cada área con el fin de ordenar la gestión de los directores de cada registro y generar reportes para la toma de decisiones de las autoridades políticas.

Los beneficiados serán por un lado las autoridades para la toma de decisiones, e indirectamente los ciudadanos ya que facilitará la concreción de proyectos que mejoran al sistema registral.

## SOLUCIÓN

La solución del problema provendrá a través de dos herramientas de gestión:

- Una metodología de gestión de proyectos
- Un conjunto de indicadores de gestión

EL primero de ellos intentará simplificar el seguimiento de cada proyecto obteniendo información real y fidedigna para que se tomen las decisiones necesarias para cumplir con el objetivo del proyecto optimizando los recursos disponibles.

El segundo intentará brindar información cuantificable acerca de la actividad diaria de cada registro. Por ejemplo, volumen de trámites, eficiencia de procesos, etcétera.

Para la implementación de estas herramientas, es necesario crear un Programa de Control de Gestión Registral que sea el encargado de la ejecución y la puesta en práctica de ambas herramientas. El mismo deberá estar a cargo del Subsecretario de Coordinación y Control de Gestión Registral.

A continuación, se desarrollará la metodología de gestión de proyectos a implementar en los 11 registros del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

### Gestión de Proyectos

#### I. Estructura de la metodología

Con esta metodología se buscará gestionar cada proyecto en función de su objetivo planteado, es decir, a partir del resultado que esperamos obtener, se planificarán los recursos, responsabilidades y etapas necesarias para poder tener mayor probabilidad de éxito.

Las cuatro (4) etapas con las que contará esta gestión por objetivos y resultados serán las siguientes:

- Detección de problemas y/u oportunidades de mejora. Consecuentemente se **definirán los proyectos** que intentarán agregar el valor necesario para solucionar dicho problema o aprovechar una oportunidad de mejora.
- Una vez identificados los proyectos, se **planifican**. En esta instancia, se definen las variables más relevantes que tendrá el proyecto.
- Por último, se realiza el **cronograma de seguimiento** de proyectos, el cual está conformado por lo que se va a solicitar mes a mes, en función de las etapas definidas en el punto anterior. El mismo tiene como objetivo prever cuando se realizará el seguimiento de dicho proyecto.
- Una vez concluido el proyecto, llegará la instancia de analizar desvíos y hacer la **evaluación final** del proyecto.

#### II. Definición de proyectos

Se identifican como **Proyectos** aquel conjunto único de actividades necesarias para producir un resultado definido en un rango de fechas determinado y con una asignación específica de recursos. Estos nacen de dos situaciones posibles:

- ✓ Resolver un problema/necesidad, sea este efectivo o potencial.
- ✓ Aprovechar una oportunidad, una situación favorable, una fortaleza, un deseo de mejora.

Los proyectos se definen entre el **Registro** responsable, el **Programa de Control de Gestión Registral** y el **Subsecretario**.

Es una tarea que se deberá realizar en los meses de octubre/noviembre, para empezar el año siguiente con esta tarea realizada y poder continuar con la etapa siguiente que es la de *planificar* estos proyectos.

### III. Planificación

En esta etapa se definirán las variables más importantes de cada proyecto, aquellas que, por un lado, ayudarán a describir y comprender mejor el proyecto, y por otro, que se controlarán a lo largo de la ejecución del mismo.

Antes de la definición de las variables más importantes de los proyectos, se estructuró una clasificación, la que implica 2 maneras diferentes de describir un proyecto:

1. **Proyecto por Etapas:** Aquellos proyectos que tengan *Etapas* bien definidas e independientes durante el periodo de desarrollo del proyecto, donde la interacción entre las áreas del ministerio es necesaria por ende requiere la conducción de la dirección del organismo donde pertenece el proyecto. Las etapas tienen su respectiva fecha de comienzo y de finalización.

2. **Proyecto por Metas:** Aquellos proyectos que se seguirán a través de metas cuantificables mes a mes que den cuenta del avance del mismo. Generalmente se trata de Proyectos que tienden a optimizar procesos ya definidos.

Esta clasificación no es mutuamente excluyente, es decir que un proyecto puede planificarse y hacer el seguimiento a través de etapas y metas simultáneamente.

Para instrumentar esta planificación se propone una planilla para los proyectos por etapas y otra para los proyectos por metas. A continuación se muestran ambas planillas, las cuales tendrán un encabezado y un área de datos:



ENCABEZAD

ÁREA DE

Subsecretaría de Coordinación y  
Control de la Gestión Registral

PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS POR ETAPAS



Ministerio de  
Justicia y Derechos Humanos  
Presidencia de la Nación

PROYECTO POR ETAPAS

|                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| PROYECTO                         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| RESPONSABLE DEL PROYECTO         |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| SUBOBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| OBJETIVO DEL PROYECTO            |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| META OPERATIVA (año)             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| JUSTIFICACION                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| PRESUPUESTO APROXIMADO           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ALCANCE                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| DURACION ESTIMADA                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|    |        |                 |                       |                 | AREAS INTERVINIENTES |                         |                                  |                        |                 |
|----|--------|-----------------|-----------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------|-----------------|
| Nº | Etapas | Fecha de Inicio | Fecha de Finalización | Peso Especifico | MINISTRO             | SECRETARIA ASUNTOS REG. | SUBSE. COORD. Y CONT. GEST. REG. | SUBSE. DE COORDINACIÓN | AREA DIR./ REG. |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |
|    |        |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                 |

E: Ejecuta - C: Controla (Aprueba) - P: Participa

a) **Variables que describen el proyecto.**

i. **ENCABEZADO:** *es común a ambas planillas, está compuesto por los siguientes datos:*

- **Proyecto:** Nombre completo del proyecto con letras mayúsculas.
- **Responsable del proyecto:** Nombre completo del área que liderará la gestión.
- **Objetivo Estratégico asociado:** Se deberá optar por el objetivo estratégico con el que el proyecto se relaciona. Se indica para que se quiera realizar el proyecto.
- **Sub-objetivo Estratégico asociado:** Se optará por el sub-objetivo estratégico con el que el proyecto se relaciona.
- **Objetivo del proyecto:** Se escribirá el propósito central del proyecto.
- **Meta operativa:** Cuantificación del Objetivo del Proyecto.
- **Justificación:** Se deberá explicar el problema para el que se busca solución y justificar la propuesta como la solución adecuada y viable (Explicitar el problema que genera la necesidad de resolverlo por medio del proyecto propuesto) o justificar el deseo de mejora de un bien.
- **Presupuesto estimado:** Se deberá indicar el presupuesto aproximado que demanda el proyecto, si es que existe.
- **Alcance:** Se definirá la delimitación del proyecto, es decir aquello que abarca y que no.
- **Duración estimada:** Se escribirá la duración de todo el proyecto en meses.

ii. **AREA DE DATOS:**

- **Proyecto por metas:**

En los proyectos por **metas**, las Planillas de Planificación se desarrolla con su correspondiente **número de metas**, seguido del **área** que dirigirá la misma, la **actividad** que medirá y su correspondiente **indicador** (cómo se medirá la acción realizada) y de éste, su **unidad medible**.

En cada mes se pondrá el valor mensual que se busca lograr de la meta operativa. (VER IMAGEN N° 1)

- **Proyecto por etapas:**

En los proyectos por **etapas**, las Planillas de Planificación tienen su **número de etapas**, las cuales describen las tareas a realizar en cada una. Estas diferentes etapas deben tener definidas sus **fechas de inicio y de finalización**. A continuación se nombrará cada una de las **áreas intervinientes** y su responsabilidad. Estas se identifican con las siguientes referencias: “E”: Ejecuta, área responsable de la tarea, “C”: Controla/Aprueba el cumplimiento de las tareas y “P”: Participa, contribuye en la tarea. (VER IMAGEN N° 2)

Las **áreas intervinientes** en el desarrollo de los Proyectos por defecto son:

- ✓ Ministro,
- ✓ Secretaria de Asuntos Registrales,
- ✓ Subsecretaria de Coordinación y Control de Gestión Registral,
- ✓ Subsecretaria de Coordinación, y
- ✓ Área, Dirección o Registro que corresponda.

Es de suma importancia juntar, en la instancia de planificación, a todos los actores involucrados en el Ministerio. Esta es una práctica que no se viene llevando a cabo

Felipe Sala 45394



actualmente, por lo que los proyectos se demoran en áreas ajenas al ejecutor produciendo a veces, la no finalización del mismo, quedando trunco y sin dar la solución para la que fue iniciado.

Ver ejemplos de planillas planificadas en Anexo I. La planilla # 1 es la planificación por metas del proyecto Plan Anual de Auditorías Integrales del Registro de la Propiedad Automotor. La planilla # 2 es la planificación por etapas del proyecto Digitalización de Legajo A, también del Registro de la Propiedad Automotor.

#### b) **REGISTRO DE PROYECTOS**

El Registro de Proyectos es una herramienta que tiene por objetivo resumir todo el universo de proyectos, teniendo al alcance de manera sintética la información más importante de cada proyecto.

Una vez remitidas las planillas explicadas anteriormente, se vuelca dicha información en los campos que contiene dicho registro y que se detalla a continuación: (*VER IMAGEN N° 3*)

- Registro: a qué organismo Registral pertenece el proyecto.
- N° (número): una suerte de código de tres dígitos para identificar rápidamente y de manera unívoca cada proyecto. El primer dígito indicará a qué registro pertenece. El segundo y tercero indicará el número del proyecto dentro de ese registro.
- Título del Proyecto: título que se escribió en la planilla planificada.
- Tipo de Planilla: si es por METAS, ETAPAS o ambas.
- Objetivo del Proyecto: objetivo que se escribió en la planilla planificada.
- Estado: los diferentes estados que pueden tener los proyectos son los siguientes:
  - o Definido: aquel proyecto que ya se definió como tal pero aún no está planificado pero se sabe que se va desarrollar,
  - o Planificado: aquel proyecto que ya se planificó
  - o en tiempo: el proyecto se está ejecutando dentro de los plazos planificados,

- o demorado: el proyecto se está ejecutando pero no está dentro de los plazos planificados,
  - o finalizado en término
  - o finalizado fuera de término,
  - o parado: aquel proyecto que se ha frenado su ejecución,
  - o postergado: aquel proyecto que se pospuso ya sea su arranque como alguna etapa en particular.
- Categorización: se armó un algoritmo que categoriza al proyecto según estas variables:
  - o Impacto en el usuario
  - o Visibilidad política
  - o Importancia para el Registro
  - o Grado de madurez
  - o Importancia del Registro

Cada variable tiene un peso específico diferente en el algoritmo. Los valores de cada variable se definen arbitrariamente en función del conocimiento del Coordinador del Programa. El resultado del algoritmo arroja un número y según una escala se categoriza al proyecto como de importancia A, B o C.

- Objetivo Estratégico
- Sub-Objetivo Estratégico
- Delegado: el Programa de Control de Gestión Registral designará un Delegado con quién interactuará para la actualización de la información relacionada al proyecto. Él se encargará de compilar y remitir en el formato diseñado, tanto los datos planificados como los datos reales de seguimiento que se explicarán más adelante.
- Documentos: en este campo se volcarán los números de actuación o expedientes por el cual se tramitan productos, servicios, contrataciones

de personal, modificaciones normativas (ejemplo: disposiciones, resoluciones, etc) o convenios. Este campo es de vital importancia para poder rastrear estas tramitaciones que, por lo general, es donde más se detienen los proyectos porque interactúan áreas diferentes al responsable del proyecto.

IMAGEN N° 3

| Registro | N°    | Título | Tipo de planilla | Objetivo | Estado | Categorización (A/B/C) | Objetivo Estratégico | Sub-Objetivo Estratégico | Delegado | Documentos |
|----------|-------|--------|------------------|----------|--------|------------------------|----------------------|--------------------------|----------|------------|
| RPA      | 1.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| RENAR    | 2.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| IGJ      | 3.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| RNR      | 4.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| RPI      | 5.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| DNPDP    | 6.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| DNDA     | 7.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| RJAG     | 8.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| RENCAP   | 9.01  |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| RNTR     | 10.01 |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |
| RNBDS    | 11.01 |        |                  |          |        |                        |                      |                          |          |            |

Las Planillas Planificadas no podrán ser modificadas a no ser que por alguna cuestión el proyecto se encuentre demorado y sin el poder de lograr cumplir con las fechas planificadas. En ese caso se procede a re-planificar y se reemplaza la original.

#### IV. Seguimiento

Esta instancia comienza cuando el proyecto empieza a ejecutarse. Realizar un seguimiento implica relevar los **datos reales** de la evolución de cada proyecto. Dichos datos se compararán con los **datos planificados**. Los desvíos que surjan entre la realidad y lo planificado, servirán como fuente de información para una nueva toma de decisiones y re-planificación de las actividades tendientes a cumplir con el objetivo del proyecto y consecuentemente con los objetivos estratégicos definidos por la Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión Registral.

En definitiva lo que se controlará es la evolución de las variables definidas en la instancia de planificación.

##### a) CRONOGRAMA

Para comenzar con la etapa de seguimiento, se propone un ***Cronograma de Seguimiento de Proyectos*** (VER IMAGEN N° 4) en la que se va a solicitar:

- si los proyectos son por **Metas**, una Planilla de Seguimiento por Metas todos los meses (a mes vencido); y
- si los proyectos son por **Etapas**, información dependiendo de la naturaleza de cada una de ellas.

La idea es preestablecer el seguimiento en función de la planificación dada. Anticipar el pedido de información para que sea claro y más efectivo.

## Planilla de cronograma de seguimiento de proyectos

IMAGEN N° 4



| Registro | N° | Proyecto | Enero  | Febrero | Marzo                | Abril  | Mayo                                                        | Junio                        | Julio  | Agosto | Septiembre                             | Octubre | Noviembre | Diciembre                               |
|----------|----|----------|--------|---------|----------------------|--------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|--------|--------|----------------------------------------|---------|-----------|-----------------------------------------|
| RPA      | 1  |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |
| RENAR    | 2  |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |
| IGJ      | 3  |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |
| IGJ      | 4  |          | *Metas | *Metas  | *Metas               | *Metas | *Metas                                                      | *Metas                       | *Metas | *Metas | *Metas                                 | *Metas  | *Metas    | *Metas                                  |
| RNR      | 5  |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |
| DNDA     | 6  |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |
| DNPDP    | 7  |          |        |         | 31/03<br>Seguimiento |        | 13/05<br>Seguimiento +<br>Informe de<br>RRHH<br>capacitados | 15/06<br>Estado de<br>avance |        |        | 5/09<br>informe de situacion<br>actual |         |           | 30/12<br>Informe final +<br>Seguimiento |
| RUAG     | 8  |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |
| RENCAP   | 9  |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |
| RNBSD    | 10 |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |
| RNTR     | 11 |          |        |         |                      |        |                                                             |                              |        |        |                                        |         |           |                                         |

En los Proyectos por Metas, éstas se solicitan todos los meses, a mes

Se representan algunos ejemplos de lo que se puede solicitar en los Proyectos por Etapas:

- Dependiendo de las fechas de realización de cada etapa es que se solicita cuando se cree más necesario.
- Dependiendo de las tareas que se realiza en cada etapa, es que se pueden solicitar distintos tipos de informe, de acuerdo a la información que se quiera obtener.

## b) PLANILLAS DE SEGUIMIENTO

- POR METAS:

En las Planillas de Seguimiento por Metas, los **valores reales** de las metas definidas en la planificación se cargan en los mismos lugares. La

Felipe Sala 45394

**justificación de los desvíos**, o comentarios si no hubiere desvíos, se deben informar completando dicha planilla **insertando comentarios** (VER IMAGEN N° 5). De esta forma se realizará todos los meses, sobre la misma planilla, siendo actualizada con sus cometarios correspondientes. Así quedará siempre **una sola Planilla de Seguimiento por Metas por Proyecto**.

Para poder nombrar los logros alcanzados de cada meta, se debe numerar cada una de ellas tal como se describe en la planilla de planificación.

IMAGEN N° 5

| Subsecretaría de Coordinación y Control de la |      |  Ministerio de Justicia y Derechos Humanos<br>Presidencia de la Nación |                  | PROYECTO POR METAS |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|-----------------------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|
| PROYECTO                                      |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
| RESPONSABLE DEL PROYECTO                      |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
| N°                                            | Area | Indicador/ Tarea                                                                                                                                        | Unidad de Medida | P                  | Evolución Anual |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    | ENE             | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |
|                                               |      |                                                                                                                                                         |                  |                    |                 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |

Las planillas de seguimiento por metas se actualizan mes a mes.

- POR ETAPAS:**

Las Planillas de Seguimiento por Etapas, no son mes a mes como las de Metas, sino que dependiendo de las fechas de sus diferentes etapas, es que se solicita dicha planilla.

Se nombrarán las **etapas cumplidas** correspondientes dependiendo de su fecha de inicio y de finalización. Se deben indicar las **fechas reales**, existiendo la posibilidad de que no sean las mismas que las planificadas. Se deben indicar las **áreas intervinientes** con su respectiva **responsabilidad** y por último la **descripción** de la etapa realizada, y en el caso de que existan **desvíos**, su **justificación**. (VER IMAGEN N° 6)

Esta planilla, al igual que la de Metas, será actualizada cada vez que sea necesario enviarla, por lo que también se mantendrá **una sola Planilla de Seguimiento por Etapas por Proyecto**.



## IMAGEN N° 6

Subsecretaría de Coordinación y  
Control de la Gestión RegistralPROYECTO POR ETAPAS  
Planilla de seguimiento

|                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| PROYECTO                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| RESPONSABLE DEL PROYECTO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

| N° de etapa | Fecha de Inicio | Fecha de Finalización | Peso Específico | ÁREAS INTERVINIENTES |                         |                                  |                        |                   | Justificación de desvíos | Descripción |
|-------------|-----------------|-----------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------|--------------------------|-------------|
|             |                 |                       |                 | MINISTRO             | SECRETARÍA ASUNTOS REG. | SUBSE. COORD. Y CONT. GEST. REG. | SUBSE. DE COORDINACIÓN | ÁREA/DIR. J. REG. |                          |             |
|             |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                   |                          |             |
|             |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                   |                          |             |
|             |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                   |                          |             |
|             |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                   |                          |             |
|             |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                   |                          |             |
|             |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                   |                          |             |
|             |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                   |                          |             |
|             |                 |                       |                 |                      |                         |                                  |                        |                   |                          |             |

Las planillas de seguimiento por Etapas serán actualizadas al vencimiento de las mismas.

Tanto en los proyectos por *Metas* como por *Etapas*, cuando el seguimiento requiera más información que no pueda ser plasmada mediante estas planillas, se solicitarán informes correspondientes que profundicen el desarrollo del proyecto hasta ese momento.

Se solicitarán también, los productos finales dependiendo de cada proyecto. Por ejemplo: Manuales de Procedimiento finalizado, Formularios nuevos, etc. Éstos, dependiendo de cada Proyecto, se solicitarán vía mail y/o formato papel.

## V. EVALUACIÓN FINAL

En esta última instancia, se sacan conclusiones de todo el proyecto y se evalúan los siguientes parámetros:

- Calidad del trabajo realizado
- Variables cumplidas/no cumplidas
- Tiempos del proyecto
- Equipo de trabajo
- Complicaciones y Variables no tenidas en cuenta

## VI. FACTORES A TENER EN CUENTA EN LA IMPLEMENTACIÓN CON ÉXITO

- Existencia previa de una VISIÓN
- Compromiso de la Alta Dirección
- Directivos con capacidad, formación y motivación



- ▶ Importante nivel de autonomía directiva
- ▶ Posibilidad de vincular la asignación de recursos a la fijación de objetivos
- ▶ Focalización de las primeras experiencias en procesos regulares y bien conocidos que aseguren el éxito y el efecto demostración a toda la Organización
- ▶ Centrarse sólo en actividades y temas clave de la actividad de la Organización

## Indicadores de gestión

Un INDICADOR es una unidad de medida que permite el seguimiento y la evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación con los correspondientes puntos de referencia históricos. Es un instrumento que sirve para conocer la realidad, fijar, seguir cumpliendo los objetivos y tomar decisiones técnicas y/o políticas en base a la información.

El propósito de esta parte del trabajo es armar un conjunto de indicadores que contenga los más representativos de la actividad registral del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Como cada registro tiene muchos procesos y trámites mensurables, es preciso priorizar las actividades que se quieren medir, y luego definir con precisión cuales serán los indicadores más representativos de dicha actividad.

### • INDICADORES

Los indicadores que se proponen en este trabajo, por registro, son:

#### Registro de la Propiedad Automotor:

| Organismo | Nº   | Actividad                               | Indicador                            | Vista               | Apertura                                         | Historicos           |
|-----------|------|-----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------|----------------------|
| RPA       | 1.01 | <a href="#">Inscripciones Iniciales</a> | % Inscripciones Iniciales en término | Importado/ Nacional | Cant. Trámites en plazo/ Cant. Trámites totales. | <a href="#">2012</a> |
| RPA       | 1.02 | <a href="#">Transferencias</a>          | % Transferencias en término          | Auto/ Moto          | Cant. Trámites en plazo/ Cant. Trámites totales. | <a href="#">2012</a> |
| RPA       | 1.03 | <a href="#">Inspecciones</a>            | Cant. De inspecciones                | Auto/ Moto          |                                                  |                      |
| RPA       | 1.04 | <a href="#">Intervenciones</a>          | Cant. De intervenciones acumuladas   | Externa/ Interna    | NOTA: agregar fecha de inicio de la intervención |                      |

#### Registro Nacional de Armas:

| Organismo | Nº                   | Actividad                               | Indicador                                          | Vista                    | Apertura                                                                                         | Historicos               |
|-----------|----------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| RENAR     | <a href="#">2.01</a> | Plan Nacional de Desarme                | Cant de armas entregadas                           | Por lugar de recepción   |                                                                                                  | <a href="#">2012/ 11</a> |
| RENAR     | <a href="#">2.02</a> | Vencimiento de usuarios                 | % cantidad de usuarios vencidos                    |                          | UI vendidos con armas / ( UI vigentes con armas + UI vigentes sin armas + UI vendidos con armas) | <a href="#">2012</a>     |
| RENAR     | <a href="#">2.03</a> | Renovaciones                            | Cantidad de usuarios renovados                     | Tipo de usuario          |                                                                                                  |                          |
| RENAR     | <a href="#">2.04</a> | Notificaciones de Vencimiento           | % de usuarios notificados                          |                          | Cant. De usuarios notificados/ Cant. usuarios a vencer en 3 meses                                |                          |
| RENAR     | <a href="#">2.05</a> | Citaciones a vencidos- Inhabilitaciones | % de usuarios citados                              |                          | Cant. De usuarios citados/ Cant. Usuarios vendidos a la fecha.                                   |                          |
| RENAR     | <a href="#">2.06</a> | Inspecciones                            | % Inspecciones realizadas                          | Región (Interior y AMBA) | Cant. De inspecciones realizadas/ Cant. De inspecciones planificadas                             | <a href="#">2012</a>     |
| RENAR     | <a href="#">2.07</a> | Credencial de Legítimo Usuario          | % de Credenciales de Legítimo Usuario en término   | Normales/ Urgentes       | Cant. Trámites en plazo/ Cant. Trámites totales.                                                 |                          |
| RENAR     | <a href="#">2.08</a> | Credencial de tenencia de armas         | % de Credenciales de Tenencia de armas en término  | Normales/ Urgentes       | Cant. Trámites en plazo/ Cant. Trámites totales.                                                 |                          |
| RENAR     | <a href="#">2.09</a> | Credencial de portación de armas        | % de Credenciales de Portación de armas en término | Normales/ Urgentes       | Cant. Trámites en plazo/ Cant. Trámites totales.                                                 |                          |



**Inspección General de Justicia:**

| Organismo       | Nº                          | Actividad                  | Indicador                                  | Vista                                                      | Apertura                                                                 | Historicos                  |
|-----------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>IGJ(RNS)</b> | <a href="#"><u>3.01</u></a> | Proceso de adhesión al RNS | Cant. De provincias en proceso de adhesión | Adheridas-<br>Convenidas-<br>Conectadas a la base de datos |                                                                          |                             |
| <b>IGJ</b>      | <a href="#"><u>3.02</u></a> | Inscripción de Sociedades  | Cantidad de Sociedades Inscriptas          | Tipo de Sociedad;<br>Fundaciones o civiles                 |                                                                          | <a href="#"><u>2012</u></a> |
| <b>IGJ</b>      | <a href="#"><u>3.03</u></a> | Inspecciones               | Cantidad de Inspecciones                   | Tipo de Sociedad;<br>Fundaciones o civiles                 |                                                                          |                             |
| <b>IGJ</b>      | <a href="#"><u>3.04</u></a> | Fiscalización              | % Sociedades Activas                       | Tipo de Sociedad;<br>Fundaciones o civiles                 | (Sociedades Activas)<br>/ (Sociedades Inscriptas<br><b>Acumuladas</b> )  |                             |
| <b>IGJ</b>      | <a href="#"><u>3.05</u></a> | Declaraciones Juradas      | % de DDJJ analizadas                       |                                                            | Cant. De DDJJ Analizadas/ Cant. De DDJJ recibidas<br><b>Acumuladas</b> ) |                             |
| <b>IGJ</b>      | <a href="#"><u>3.06</u></a> | Oficio digital             | Cant. De oficios remitidos digitalmente    |                                                            |                                                                          |                             |
| <b>IGJ</b>      | <a href="#"><u>3.07</u></a> | Ejecuciones de tasas       | Cantidad de tasas ejecutadas               |                                                            |                                                                          |                             |

**Registro de la Propiedad Inmueble:**

| Organismo  | Nº                          | Actividad          | Indicador                      | Vista               | Apertura | Historico                   |
|------------|-----------------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------|----------|-----------------------------|
| <b>RPI</b> | <a href="#"><u>4.01</u></a> | Trámites Generales | Cantidad de trámites           | Por tipo de trámite |          | <a href="#"><u>2011</u></a> |
| <b>RPI</b> | <a href="#"><u>4.02</u></a> | SICOTI/ SCOIN      | Cant de consulta SICOTI/ SCOIN |                     |          | <a href="#"><u>2011</u></a> |

**Registro Nacional de Reincidencia:**

| Organismo | Nº                   | Actividad                                 | Indicador                                      | Vista                 | Apertura                                         | Historicos |
|-----------|----------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------|------------|
| RNR       | <a href="#">5.01</a> | Informe de Antecedentes Penales           | % Informes AP en término                       | Tipo de entrega       | Cant. Trámites en plazo/ Cant. Trámites totales. |            |
| RNR       | <a href="#">5.02</a> | Certificado de Antecedentes Penales (CAP) | % CAP en término                               | Tipo de entrega       | Cant. Trámites en plazo/ Cant. Trámites totales. |            |
| RNR       | <a href="#">5.03</a> | Resultados de pedidos de AP               | % de solicitudes con Antecedentes Penales (AP) | Informe y Certificado | Solicitudes con AP/ Solicitudes totales          |            |
| RNR       | <a href="#">5.04</a> | Informe de Antecedentes Penales           | Índice de migración Informes                   |                       | CAP UER/ CAP Totales                             |            |
| RNR       | <a href="#">5.05</a> | Certificado de Antecedentes Penales (CAP) | Índice de migración de CAP                     |                       | Informes UER/ Informes totales                   |            |
| RNR       | <a href="#">5.06</a> | CONARC                                    | % de pedidos de captura en consultas CONARC    |                       |                                                  |            |

**Dirección Nacional de Derecho de Autor:**

| Organismo | Nº                   | Actividad       | Indicador                 | Vista               | Apertura | Historicos |
|-----------|----------------------|-----------------|---------------------------|---------------------|----------|------------|
| DNDA      | <a href="#">6.01</a> | Obras generales | Cant. De Obras publicadas | Tipo de obra - Ente |          |            |

**Dirección Nacional de Protección de Datos Personales:**

| Organismo | Nº                   | Actividad                  | Indicador                           | Vista                   | Apertura                                                           | Historico |
|-----------|----------------------|----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| DNPDP     | <a href="#">7.01</a> | Consentimientos informados | Cant. De Consentimientos informados | Por laboratorio         |                                                                    |           |
| DNPDP     | <a href="#">7.02</a> | Inscripciones a RNBD       | Cant. De Inscripciones              | Tamaño de base de datos |                                                                    |           |
| DNPDP     | <a href="#">7.03</a> | Vigencia de usuarios       | % Usuarios vigentes                 |                         | Cant. Usuarios al día/ Cant. Total de usuarios (vencidos + al día) |           |
| DNPDP     | <a href="#">7.04</a> | Inspecciones               | Cant. De inspecciones               | Estado de inscripción   |                                                                    |           |
| DNPDP     | <a href="#">7.05</a> | Denuncias                  | Cant. De denuncias                  | Jurisdicción y Por tipo |                                                                    |           |
| DNPDP     | <a href="#">7.06</a> | DNI Questionados           | Cant. De DNI cuestionados           | Por comisaría           |                                                                    |           |
| DNPDP     | <a href="#">7.07</a> | Consultas                  | Cant. De Consultas                  | Tema                    |                                                                    |           |

**Registro Único de Aspirantes a guarda con fines adoptivos:**

| Organismo   | Nº                          | Actividad                         | Indicador                                              | Vista                                                                    | Apertura | Historicos |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| <b>RUAG</b> | <a href="#"><u>8.01</u></a> | Provincias en proceso de adhesión | Cant. De Provincias en proceso de adheridas            | Adheridas-<br>Convenidas-En<br>funcionamiento-<br>Totales                |          |            |
| <b>RUAG</b> | <a href="#"><u>8.02</u></a> | Requerimientos de intervención    | Cant. De intervenciones para la búsqueda de Aspirantes | Pedidos de legajos.<br>Convocatorias internas.<br>Convocatorias públicas |          |            |
| <b>RUAG</b> | <a href="#"><u>8.03</u></a> | Requerimientos de intervención    | Cant. De aspirantes por jurisdicción                   |                                                                          |          |            |

**RENCAP:**

| Organismo     | Nº                          | Actividad                         | Indicador                                  | Vista                                       | Apertura | Historico |
|---------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|----------|-----------|
| <b>RENCAP</b> | <a href="#"><u>9.01</u></a> | Provincias en proceso de adhesión | Cant. De Provincias en proceso de adhesión | Adheridas-<br>Reglamentadas-<br>Convenidas- |          |           |
| <b>RENCAP</b> | <a href="#"><u>9.02</u></a> | Estado de Denuncias               | Cant de Denuncias                          | Por estado (en seguimiento o conduídas)     |          |           |

**Registro Nacional de Tierras Rurales:**

| Organismo   | Nº    | Actividad                              | Indicador                                         | Vista                                                                 | Apertura | Historicos |
|-------------|-------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------|------------|
| <b>RNTR</b> | 10.01 | Solicitudes de habilitación            | Cant. De solicitudes de habilitación              | certificados otorgados/<br>constancias de denegación<br>por provincia |          |            |
| <b>RNTR</b> | 10.02 | Registro de Ha extranjeras             | Cantidad y porcentaje de Ha extranjeras relevadas | Nacionalidad/ provincia                                               |          |            |
| <b>RNTR</b> | 10.03 | Certificados de habilitación otorgadas | Cant. De certificados de habilitación otorgadas   | Por provincia                                                         |          |            |

**Registro Nacional de Bienes secuestrados y decomisados:**

| Organismo    | Nº                           | Actividad                       | Indicador                                     | Vista                                                                   | Historico |
|--------------|------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RNBSD</b> | <a href="#"><u>11.01</u></a> | Proceso de Adhesión             | Cantidad de provincias Adheridas y Convenidas |                                                                         |           |
| <b>RNBSD</b> | <a href="#"><u>11.02</u></a> | Información de la Base de Datos | Cantidad de registros en la base de datos     | Por tipo de Bien - Por causa - Por medida - Por dependencia que informa |           |

## • REGISTRO DE INDICADORES

El **Registro de Indicadores** es donde se cargan al darlos de alta, a continuación se explicará cada uno de sus campos de información:

- Organismo: campo que contiene las siglas del registro al que pertenece el indicador.
- N°: Esta celda contiene el código del indicador, el cual está conformado por el número del registro al que corresponde y el número del indicador.

Los registros tienen asignados un número para identificarlos en el siguiente orden:

1. RPA
2. RENAR
3. IGJ
4. RPI
5. RNR
6. DNDA
7. PDP
8. RUAG
9. RENCAP
10. RNTR
11. RNBD

| Organismo | Nº   | Actividad                   | Indicador                                 |
|-----------|------|-----------------------------|-------------------------------------------|
| RPA       | 1.01 | Inscripcion<br>es Iniciales | % Incripciones<br>Iniciales en<br>término |

- ✓ Actividad: proceso o actividad que se quiere medir.
- ✓ Indicador: el indicador puede medir tanto el nivel de actividad de un proceso, como su eficiencia en términos de tiempos.
- ✓ Vista: Esta celda contiene las distintas clasificaciones en la que se puede observar la información. Por ejemplo, las inscripciones iniciales de 0 km se pueden ver por tipo de vehículo (auto, moto, mavi), por importado o nacional, por provincia, etc, es decir, el indicador sigue siendo el mismo pero se clasifica de distintas maneras.
- ✓ Apertura: Esta celda contiene la fórmula con las variables del indicador. En los porcentajes de entrega de X trámite en término, la apertura sería, Cantidad de trámites en término/cantidad de trámites totales. En otro caso más empresarial, si el indicador son las ventas, la apertura sería Precio x Cantidad.
- ✓ Históricos: Esta celda contiene el año del cual se tomaron los datos históricos para comparar con la información actual (No todos los indicadores tienen datos históricos).

- **PROCEDIMIENTO**

El procedimiento de trabajo para los indicadores de gestión contiene los siguientes pasos:

1. Definición de indicadores
2. Pedidos de Información:
  - a. Pedido formal
  - b. Pedido informal
  - c. Pedido informal de datos históricos
3. Avisos previos
4. Recepción de Información:
  - a. Recepción de indicadores formal
  - b. Recepción de indicadores informal
5. Gráficos
6. Alta de indicadores

1. **Definición de indicadores**

La Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión Registral y el Programa de Control de Gestión Registral en conjunto con cada uno de los registros nacionales a su cargo, analizando los datos históricos y los proyectos en marcha, definen una serie de indicadores teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Que sean representativos de la gestión. Definidos arbitrariamente. Por ejemplo, inscripciones iniciales de autos y compraventa de inmuebles son 2 indicadores de la actividad económica del país.
- Accesibilidad de la información en términos técnicos, esto implica que si la información no sale por sistema y se necesita 3 personas cruzando datos durante un mes para armar el reporte de un mes, no tiene sentido.
- Calidad de la información.

2. **Pedidos de información:**

- i. **Pedido formal:**



Se realiza mediante una nota formal, firmada por el Subsecretario o el Coordinador, dirigida al director de cada registro por única vez en la fecha de alta del indicador, especificando qué y cómo se requiere el pedido de la información formal (Ver recepción de indicadores formal).

## ii. Pedido informal

Se realiza vía email al responsable de los indicadores de gestión de cada registro luego del pedido formal. Enviando las planillas de cálculo correspondientes donde se carga la información de cada indicador, estandarizando la forma de cargar los datos.

Ejemplo de planillas mensuales (pertenecen a los indicadores que se dieron como ejemplo en la planilla de alta de indicadores):

| Indicador           | 1.01 Auto           |                |           |
|---------------------|---------------------|----------------|-----------|
| Nacional/ Importado | Cant. De inscriptos | Cant. En plazo | %en plazo |
| Importado           | 250                 | 200            | 80,0%     |
| Nacional            | 300                 | 290            | 96,7%     |
| Total               | 550                 | 490            | 89,09%    |

| Indicador        | 2.03               |  |
|------------------|--------------------|--|
| Tipo de usuarios | Cant. De renovados |  |
| Definir          | 30                 |  |
| Definir          | 50                 |  |

| Indicador           | 1.01 Moto           |                |           |
|---------------------|---------------------|----------------|-----------|
| Nacional/ Importado | Cant. De inscriptos | Cant. En plazo | %en plazo |
| Importado           | 100                 | 95             | 95,0%     |
| Nacional            | 150                 | 100            | 66,7%     |
| Total               | 250                 | 195            | 78,00%    |

| Indicador       | 3.05                           |                     |  |
|-----------------|--------------------------------|---------------------|--|
| Cant. Recibidas | Cant. Analizadas en el período | %de DDJJ analizadas |  |
| 500             | 490                            | 98,00%              |  |

Nota: Los valores no son reales, son a modo de ejemplo.

## iii. Pedido informal de datos históricos

En función de la importancia del indicador y la disponibilidad de la información se eligen los indicadores a los que se le solicitara información de años anteriores.

Una vez definido se realiza el pedido informal, a través de un email al responsable de los indicadores del registro, enviando un archivo con los cuadros a completar con la información de la misma manera que con el **Pedido informal** de indicadores.

Estos datos servirán como puntos de referencia para analizar la información mensual.

Ejemplo de cuadro de datos históricos:

| Indicador                    | 1.01 Auto      | Inscripciones Iniciales | 2011       |
|------------------------------|----------------|-------------------------|------------|
| Inscripciones Iniciales AUTO | Auto/Importado | Auto/Nacional           | Total 2011 |
| Ene                          |                |                         | 0          |
| Feb                          |                |                         | 0          |
| Mar                          |                |                         | 0          |
| Abr                          |                |                         | 0          |
| May                          |                |                         | 0          |
| Jun                          |                |                         | 0          |
| Jul                          |                |                         | 0          |
| Ago                          |                |                         | 0          |
| Sep                          |                |                         | 0          |
| Oct                          |                |                         | 0          |
| Nov                          |                |                         | 0          |
| Dic                          |                |                         | 0          |

### 3. Recepción de información:

#### i. Recepción de indicadores formal

Los registros a pedido de la nota formal de alta de indicadores, remiten mensualmente la correspondiente información en formato papel acompañada de una nota. Este punto es de vital importancia ya que la firma de un funcionario público avala los datos y el origen de los mismos.

Esta nota se archiva mensualmente en carpetas divididas por registro junto con los indicadores.

#### ii. Recepción de indicadores informal

También se reciben los indicadores mensualmente por medio de emails con sus respectivos archivos, los cuales son los que se remitieron a los registros al hacer el pedido informal.

Estos archivos se guardan en carpetas virtuales divididas por registro en un orden mensual.

Luego se carga la información en un archivo por registro que concentra todo los datos acumulados del año, donde se puede ver el avance mes a mes del indicador y compararlo con los históricos correspondientes.

Ficha anual de indicadores:

| 1.01 Auto |           |                         |                |            | 1.01 Moto |           |                         |                |            |
|-----------|-----------|-------------------------|----------------|------------|-----------|-----------|-------------------------|----------------|------------|
| Indicador |           | Inscripciones Iniciales |                |            | Indicador |           | Inscripciones Iniciales |                |            |
|           |           | Cant. De inscriptos     | Cant. En plazo | % en plazo |           |           | Cant. De inscriptos     | Cant. En plazo | % en plazo |
| Ene       | Importado |                         |                |            | Ene       | Importado |                         |                |            |
|           | Nacional  |                         |                |            |           | Nacional  |                         |                |            |
|           | Total     |                         |                |            |           | Total     |                         |                |            |
| Feb       | Importado |                         |                |            | Feb       | Importado |                         |                |            |
|           | Nacional  |                         |                |            |           | Nacional  |                         |                |            |
|           | Total     |                         |                |            |           | Total     |                         |                |            |
| Mar       | Importado |                         |                |            | Mar       | Importado |                         |                |            |
|           | Nacional  |                         |                |            |           | Nacional  |                         |                |            |
|           | Total     |                         |                |            |           | Total     |                         |                |            |
| Abr       | Importado |                         |                |            | Abr       | Importado |                         |                |            |
|           | Nacional  |                         |                |            |           | Nacional  |                         |                |            |
|           | Total     |                         |                |            |           | Total     |                         |                |            |

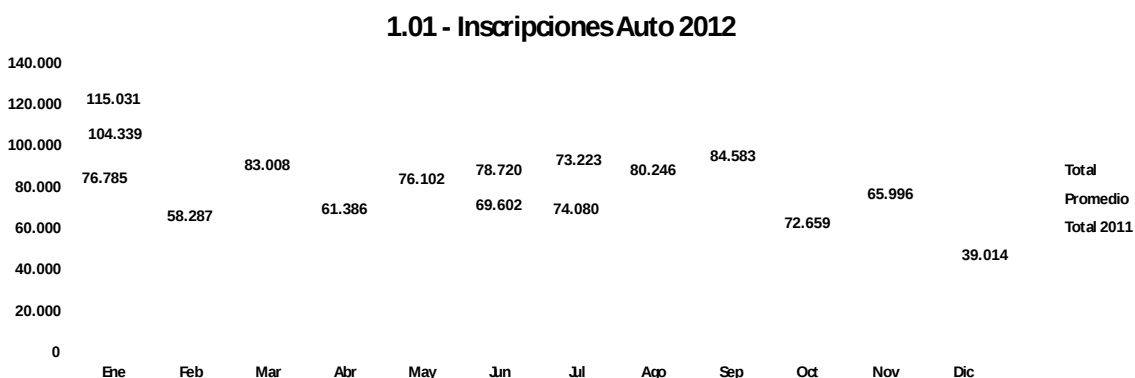
También los indicadores que lo requieran tendrán como información extra los promedios y acumulados:

| Auto      |   | Moto      |   |
|-----------|---|-----------|---|
| Promedio  | # | Promedio  | # |
| Acumulado | # | Acumulado | # |

#### 4. Gráficos

Se utilizan gráficos para la visualización de la información y conseguir una mejor interpretación de la misma.

Ejemplos de gráficos:



#### 5. Alta de indicador nuevo

Cuando se define que se debe dar de alta un nuevo indicador para contar con su información, se inscribe en el **Registro de Indicadores** completando los campos que requiera el mismo, luego se envía una nota formal de alta de indicador al director del

Felipe Sala 45394

registro correspondiente y se realiza el pedido informal del mismo como fue detallado anteriormente.

## CONCLUSIONES

Como fue planteado en la propuesta de Proyecto Final, el objetivo de este trabajo era implementar una herramienta que ordene la gestión, que la pueda medir y sobretodo que les sirva a las autoridades para tomar decisiones. Ayudando a estandarizar procedimientos y soluciones a problemas comunes a todos los registros.

Cabe destacar que dicho objetivo se estaría cumpliendo dada la solución propuesta en el capítulo anterior. Sin embargo, la principal dificultad que se verá en la implementación es la adaptación de los usuarios al uso del sistema. Principalmente, por el desconocimiento y la falta de práctica de trabajar con herramientas de gestión. En segundo lugar, implementar una herramienta de control de gestión donde los usuarios tengan que verse obligados a reportar que es lo que hacen, genera una suerte de rechazo a la medida a implementar.

Con el fin de minimizar dichas dificultades, el sistema de control deberá, por un lado, ser fácil de usar y de carga rápida, y por otro, tiene que ayudar a organizar el trabajo de los usuarios, con herramientas gráficas que permitan ver con claridad tanto la evolución de los proyectos como los valores que van tomando los indicadores. Es decir, el sistema les debe servir a los propios usuarios y no solamente a la alta dirección para tener información actualizada de lo que sucede en las áreas inferiores.

Como cierre de este trabajo se ofrecerán ciertas oportunidades de mejora relativas a esta propuesta, para la posterior profundización del sistema.

Una de ellas será, entonces, informatizar el módulo de gestión de proyectos, es decir, llevar el modelo conceptual planteado en el capítulo anterior a un software que cuente con herramientas gráficas que le permitan al usuario ordenar su propia gestión y que simplifique la carga de su evolución del proyecto.

Otra propuesta será asignarle un indicador de la actividad diaria a cada proyecto para poder medir el impacto de la mejora proporcionada por el mismo. Si el mismo no formara parte del conjunto de indicadores, habrá que generarlo e incluirlo.

Por último, con el fin de facilitar la carga de indicadores, se ofrece armar un tablero de control para cada registro con los indicadores principales de su actividad registral que esté conectado a las bases de datos de origen. Cada indicador tendrá un valor de referencia que servirá para comparar con el dato real. Además podrá tener un semáforo que según el valor que tome un indicador respecto de la referencia, alerte y marque dicha diferencia.

Dichas líneas de mejora servirán para generar que dicho sistema forme parte de la gestión registral diaria que se lleva a cabo en el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

## BIBLIOGRAFÍA

- OUT OF THE CRISIS, Dr W. Edwards Deming, 1982.
- LA GESTIÓN PÚBLICA POR OBJETIVOS Y RESULTADOS, Oficina Nacional de Innovación de Gestión, 2007.
- EL MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL, Marcos Pedro Makón, 2000.
- EL MODELO DE GESTIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL, Alfredo Ossorio,
- UNA NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESTRATEGIAS Y MÉTODOS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y EFICIENCIA DEL E-GOVERNMENT, Instituto Vasco de Administración Pública, Oñati, 2001.
- CONFERENCIA SOBRE LA EFICACIA, Francois Jullien, 2007.
- MATERIAL DIDÁCTICO DE LA MATERIA “CALIDAD” (11.05).
- MATERIAL DIDÁCTICO DE LA MATERIA “GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS” (11.17).

## ANEXO I

## Planilla # 1

|                                                                    |                              |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|--|--|--|--|
| Subsecretaría de Coordinación y Control de la Gestión Registral    |                              |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                           |                                                                                                          |  <div>Ministerio de Justicia y Derechos Humanos<br/>Presidencia de la Nación</div> |     | PROYECTO POR METAS |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS POR METAS                               |                              |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| PROYECTO                                                           |                              | Plan Anual de Auditorías Integrales a los Registros                                                                                                                                                                                           |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| RESPONSABLE DEL PROYECTO                                           |                              | Dirección Nacional de los Registros de la Propiedad del Automotor                                                                                                                                                                             |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO                                      |                              | 1. Mejorar la prestación de los servicios brindados a la ciudadanía por los Registros, logrando una mayor estandarización, automatización y calidad de los mismos                                                                             |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| SUBOBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO                                   |                              | 1.8 Mejorar los procesos de fiscalización y generar los respectivos Manuales de Procedimiento                                                                                                                                                 |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| META OPERATIVA 2012                                                |                              | Realizar 1041 Auditorías Integrales en el plazo de 12 meses                                                                                                                                                                                   |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| OBJETIVO DEL PROYECTO                                              |                              | El proyecto de controles diseñado, permitirá efectuar los controles de campo, con el objeto de ponderar correctamente los valores de riesgo y tomar las medidas correctivas para mejorar el servicio al usuario.                              |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| JUSTIFICACION                                                      |                              | En el último año se realizaron apenas unas 500 auditorías integrales. La única manera que tiene la dirección de mejorar la calidad de servicio de los Registros Seccionales es a través de la fiscalización del funcionamiento de los mismos. |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| ALCANOE                                                            |                              | Auditar a los Registros Seccionales con competencia en Automotores, Motovehículos y Maquinaria agrícola y vial.                                                                                                                               |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| PRESUPUESTO ESTIMADO                                               |                              | \$ 9.990.975,80                                                                                                                                                                                                                               |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| DURACION ESTIMADA                                                  |                              | 12 meses                                                                                                                                                                                                                                      |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
|                                                                    |                              |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                           |                                                                                                          | Evolución Anual                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |
| Nº                                                                 | Area                         | Actividad                                                                                                                                                                                                                                     | Indicador                                                 | Unidad de Medida                                                                                         | P                                                                                                                                                                   | ENE | FEB                | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV  | DIC  |  |  |  |  |
| 1                                                                  | Departamento de Inspecciones | Auditorias Integrales                                                                                                                                                                                                                         | Cantidad de Auditorias Integrales                         | Número de Auditorias Integrales                                                                          | 3                                                                                                                                                                   | 10  | 29                 | 72  | 61  | 84  | 103 | 110 | 123 | 124 | 140 | 115  | 70   |  |  |  |  |
| 2                                                                  | Departamento de Inspecciones | Auditorias Integrales                                                                                                                                                                                                                         | Porcentaje de Auditorias Integrales realizadas en término | (Número de Auditorias Integrales realizadas en 2 días/ número de Auditorias Integrales realizadas) x 100 | 3                                                                                                                                                                   | 60% | 70%                | 70% | 80% | 80% | 80% | 90% | 90% | 90% | 90% | 100% | 100% |  |  |  |  |
| Columna P: Para Ponderar Indicadores con 1=Baja, 2=Media, ó 3=Alta |                              |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |     |                    |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |  |  |  |  |

| Subsecretaría de Coordinación y Control de la Gestión Registral |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                       |                 |  Ministerio de Justicia y Derechos Humanos<br>Presidencia de la Nación |                        | PROYECTO POR ETAPAS |       |     |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|-------|-----|
| PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS POR ETAPAS/ METAS                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| PROYECTO                                                        | DIGITALIZACIÓN DE LEGAJOS A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| RESPONSABLE DEL PROYECTO                                        | DIRECCIÓN GENERAL DE GESTIÓN INFORMÁTICA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO                                   | 1. Mejorar la prestación de los servicios brindados a la ciudadanía por los Registros, logrando una mayor estandarización, automatización y calidad de los mismos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| SUBOBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO                                | 1.6 Desarrollar los procesos tendientes a lograr la progresiva despapelización y la firma digital                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| META OPERATIVA 2012                                             | Digitalización de al menos 1.000.000 hojas mensuales (Neutralización del crecimiento)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| OBJETIVO DEL PROYECTO                                           | El objetivo del proyecto es la despapelización del archivo central de Automotor.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| JUSTIFICACION                                                   | <p>El proyecto surge por una necesidad concreta de <b>falta de espacio</b> en el archivo central de automotor para seguir almacenando copias en papel de los legajos obrantes en los registros seccionales. De este modo se evaluó la posibilidad de alquilar un nuevo edificio pero se descartó porque no resolvía el problema sino que llevaba a encontrarse con el mismo inconveniente en un futuro. De este modo, la digitalización de los legajos A asegura el cumplimiento de la ley de mantener copias de los legajos de automotores disponibles en los registros seccionales, pero lo hace en un <b>formato digital</b>. Esto trae como consecuencia la liberación de espacio físico del archivo para el almacenamiento de la nueva documentación que se genera, o bien, para otros fines que el organismo considere.</p> <p>Por último cabe aclarar que la iniciativa se encuentra alineada con la política de <b>despapelización del estado</b>.</p> |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| PRESUPUESTO APROXIMADO                                          | \$ 1.230.000,--                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| ALCANCE                                                         | <p>El alcance de este proyecto es montar un <b>centro de digitalización</b> que permita la digitalización (despapelización) de un promedio de 1.500.000 de hojas por mes correspondientes a los <b>"legajos A"</b> del Registro Automotor almacenados en el archivo central (situado en av. Directorio 1380).</p> <p>Según el informe entregado por el equipo jurídico participante en el proyecto, se determinó iniciar con la documentación más antigua archivada e ir avanzando en el tiempo.</p> <p>Considerando que ingresan por mes aproximadamente 1.000.000 de hojas por mes se definió la cantidad de hojas objetivo a digitalizar, agregando un margen ante posibles imprevistos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
| DURACION ESTIMADA                                               | 6 meses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |
|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                       |                 | ÁREAS INTERVINIENTES                                                                                                                                     |                        |                     |       |     |
| Nº                                                              | Etapas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Fecha de Inicio | Fecha de Finalización | Peso Específico | SUBSE. COORD. Y CONT. GEST. REG.                                                                                                                         | SUBSE. DE COORDINACIÓN | DGGI                | DNRPA | DGA |
| 1                                                               | Relevamiento Archivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 01/02/2012      | 29/02/2012            | 10%             |                                                                                                                                                          |                        | E                   |       |     |
| 2                                                               | Análisis Jurídico / Normativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 01/02/2012      | 15/03/2012            | 15%             | C                                                                                                                                                        |                        | E                   |       |     |
| 3                                                               | Generación de Pliegos (HW y SW)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 01/03/2012      | 20/03/2012            | 7%              |                                                                                                                                                          | C                      | E                   |       |     |
| 4                                                               | Diseño de Procesos del Centro de Digitalización                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 15/02/2012      | 10/04/2012            | 19%             |                                                                                                                                                          |                        | E                   |       |     |
| 5                                                               | Generación Autoridad de Registro - Firma Digital                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 12/03/2012      | 01/05/2012            | 17%             |                                                                                                                                                          |                        | E                   |       |     |
| 6                                                               | Infraestructura Civil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 02/04/2012      | 15/05/2012            | 15%             |                                                                                                                                                          |                        |                     | P     | E   |
| 7                                                               | Búsqueda de RRHH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 02/04/2012      | 01/05/2012            | 10%             |                                                                                                                                                          |                        |                     | E     |     |
| 8                                                               | Instalación de Escaners                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 15/05/2012      | 18/05/2012            | 1%              |                                                                                                                                                          |                        | E                   |       |     |
| 9                                                               | Configuración de SW, Documentos, Formularios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 18/05/2012      | 23/05/2012            | 2%              |                                                                                                                                                          |                        | E                   |       |     |
| 10                                                              | Capacitación al Personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 18/05/2012      | 23/05/2012            | 2%              |                                                                                                                                                          |                        | E                   |       |     |
| 11                                                              | Estabilización y obtención del ritmo de producción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 23/05/2012      | 30/05/2012            | 2%              |                                                                                                                                                          |                        | E                   |       |     |
| E: Ejecuta - C: Controla (Aprueba) - P: Participa               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                 |                       |                 |                                                                                                                                                          |                        |                     |       |     |