



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

ESCUELA  
DE POLÍTICA  
Y GOBIERNO

**ESPECIALIZACION EN EVALUACIÓN DE POLÍTICAS  
PÚBLICAS**

**TRABAJO FINAL DE LA ESPECIALIZACION**

**Evaluación Institucional sobre el Tribunal de  
Tasaciones de la Nación.**

**ALUMNO:** Lic. Agustín Van Der Vee

**TUTOR:** Prof. Daniel Hernández

Cohorte 2022

## Contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
Principales Funciones.....	5
Funcionamiento del Tribunal de Tasaciones de la Nación .....	8
Tratamiento en sala.....	8
Tratamiento en plenario.....	10
Tasaciones Destacadas.....	11
RECORRIDO HISTORICO.....	13
La Ley Orgánica y la Reglamentación .....	16
Representantes del Expropiante y del Expropiado .....	19
Otras funciones (locaciones y transferencias interadministrativas) .....	20
Estructura orgánica .....	21
El Reglamento interno.....	22
MARCO CONCEPTUAL .....	28
DELIMITACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO.....	29
Estructura organizativa.....	30
ENFOQUE METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DEL TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN.....	36
La evaluación Institucional vista desde la perspectiva de la modalidad y la participación de los actores.....	40
ANÁLISIS DE LOS DATOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS.....	46
Descripción Del Ámbito Organizacional (DAO) .....	46
Análisis De Matriz De Producción Externa (MPE) .....	56
Análisis De Capacidad Institucional (DCI).....	59
PLAN DE MEJORA.....	70
ANÁLISIS DE VIABILIDAD .....	74
BIBLIOGRAFIA.....	80
ANEXOS .....	82

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La alternativa elegida para este trabajo final de la Especialización en Evaluación de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de San Martín es una Evaluación Institucional sobre el Tribunal de Tasaciones de la Nación (TTN).

El principal aporte que se busca en este trabajo es el de conocer el funcionamiento de un Organismo un tanto desconocido, indagar sobre sus facultades, actividades y estructura para darle sentido a la importancia de tener un órgano rector en tasaciones a nivel nacional y entender el porqué de su creación y la relevancia de ser el Organismo que determina el valor de los bienes.

El trabajo está enfocado en el estudio y análisis del funcionamiento del Organismo en sus funciones críticas, su rol como Órgano rector, generador de normas y su capacidad institucional para satisfacer tanto la demanda del sector público como la del sector privado. Investigar y construir una mirada más amplia sobre su aporte en el ámbito de las políticas públicas, analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir un Plan de Mejora de acuerdo a las conclusiones abordadas a lo largo del trabajo.

Para esto, vamos a utilizar una serie de herramientas que nos van a ayudar a indagar sobre el ámbito organizacional y su marco conceptual, hacer un análisis de la Capacidad Institucional del Organismo, estudiar su estructura y su funcionamiento con el fin de analizar su Matriz de Producción Externa e indagar sobre la forma en que se mantienen actualizados los criterios técnicos de valuación y como es el proceso de actualización normativa, con el fin de poder llegar a conclusiones que signifiquen un aporte y una mejora a nivel organizacional.

A modo de resumen, se puede mencionar que, de la utilización de las mencionadas herramientas logramos identificar los Principales Objetivos Político Estratégicos del Organismo y de ellos los Productos Físicos correspondientes a cada objetivo, a los fines de analizar y realizar una serie de ponderaciones de acuerdo a su incidencia en cada uno de los procesos.

Al indagar en las causas de los Déficit de capacidad institucional es posible identificar que las que tienen mayor incidencia son por un lado la relación con el contexto y por otro las reglas vinculadas con los Recursos Humanos.

En cuanto a los Recursos humanos, tal como se consigna en la matriz, la especificidad técnica del organismo en cuanto a sus funciones hace que resulte sumamente necesario y vital contar con un equipo de profesionales capacitados y jerarquizados para cumplir con los procesos requeridos, dificultad que tiene el Tribunal de Tasaciones para sumar jóvenes profesionales porque justamente es un segmento del mercado laboral muy competitivo y desde el ámbito público no se ofrecen salarios acordes.

En este caso en concreto, y como se podrá ver más adelante, el Plan de mejoras incluye una serie de transformaciones estructurales para el funcionamiento del TTN, que contienen un fuerte componente Político - Estratégico, que va a requerir de la construcción de alianzas y de un importante apoyo político para poder llevar adelante la formalización de una grilla específica para RRHH del TTN (convenio colectivo de trabajo específico). Es por ello que, como surge del análisis realizado, cobran relevancia mejoras asociadas al establecimiento o adecuación de estatutos y reglas de RR HH, a la formulación y negociación de proyectos de fortalecimiento institucional, como también la actualización y mantenimiento de los equipos y sistemas informáticos, más una serie de mejoras edilicias.

La finalidad de los planes de mejora que surgen de las evaluaciones es producir cambios organizacionales que aumenten las capacidades faltantes allí donde más hacen falta para minimizar las pérdidas y fracasos y aumentar la probabilidad de producir valor.

# INTRODUCCIÓN

El Tribunal de Tasaciones de la Nación es un Organismo Descentralizado, que cuando se presentó este proyecto de Trabajo Final estaba bajo la órbita del Ministerio de Obras Públicas para luego, con el cambio de gestión en diciembre de 2023, pasar a estar bajo Jurisdicción del fusionado Ministerio de Infraestructura.

Su Ley Orgánica de creación es la N° 21.626 data de 1.977 y es el Organismo Rector en Tasaciones, estableciendo normas y métodos de alcance. Tiene como principal función primaria establecer los valores objetivos de los bienes cuya adquisición, enajenación, locación o valor contable, sea requerido por el Poder Judicial de la Nación y por Organismos Nacionales, Binacionales o Multinacionales de los cuales el Estado Nacional sea parte, así como por Estados provinciales o municipales, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan. Asimismo, realiza las tasaciones que le sean requeridas por cualquier persona física o jurídica.

## Principales Funciones

Dentro de las principales funciones del Tribunal de Tasaciones de la Nación podemos identificar 3 principales objetivos político estratégicos y dentro de cada objetivo los principales productos físicos.

### 1-Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría

- 1.1- Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías
- 1.2- Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario
- 1.3- Registro Nacional de Tasadores.

### 2- Realizar las tasaciones que le sean requeridas

2.1-Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por Organismos públicos, para si o para aquellos Entes en los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica – incluye valoraciones para fines contables para la Administración Pública Nacional.

2.2-Tasaciones Judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados. Incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc.)

### 3-Solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles

3.1- Constituirse en tribunal arbitral en carácter de mediador o participar como árbitro, a los fines de solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles, a instancia del Poder Judicial o del secretario de Estado del área de la cual dependa el Tribunal de Tasaciones de la Nación.

El personal especializado que compone el organismo, se encuentra distribuido en tres salas. En el caso de las tasaciones judiciales se realizan sesiones ordinarias, los dictámenes producidos por las salas se consideran a fin de establecer las indemnizaciones que correspondan y que juntamente con el acta respectiva, se envían a los juzgados federales peticionantes, cuando el pedido es judicial. Por otro lado, hay sesiones especiales, que se celebran en días, horas y con temarios previamente establecidos. En casos comunes, las tasaciones requieren la intervención de profesionales tasadores, quienes proponen el valor del inmueble solicitado, a la respectiva sala. Para ello se realizan inspecciones in situ en las que se recaban antecedentes en el mercado inmobiliario, medios gráficos, etc., lo cual permite determinar la tasación en el lugar. Tal modalidad operativa implica la aplicación de un microestudio zonal tanto para la determinación de valores para la venta, físicos o rentísticos.

El principal aporte que se busca en este trabajo es el de conocer el funcionamiento de un Organismo un tanto desconocido, indagar sobre sus facultades, actividades y estructura para darle sentido a la importancia de tener un órgano rector en tasaciones a nivel nacional y entender el porqué de su creación y la relevancia de ser el Organismo que determina el valor de los bienes. Aportar un significado más amplio a la palabra tasación, comúnmente relacionada con el rubro inmobiliario para tener una noción más amplia sobre el tema. La intención también es conocer cómo lleva a cabo la actualización continua de las Normas Nacionales de Valuación que es una de las competencias atribuidas, investigar y construir una mirada más amplia sobre su aporte en el ámbito de las políticas públicas, analizar los logros y

dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento.

Uno de los objetivos fundamentales de este trabajo es el estudio y análisis de la dinámica del Tribunal de Tasaciones de la Nación en sus funciones críticas, su rol como Órgano rector, generador de normas y su capacidad institucional para satisfacer tanto la demanda del sector público como la del sector privado.

Si bien, al momento de narrar este trabajo, resulta muy prematuro hacer un diagnóstico del posible futuro del Tribunal de Tasaciones de la Nación, dentro del análisis es imposible ignorar la reiterada inestabilidad institucional y el movimiento pendular de la Argentina en su historia y sus constantes “Borrón y cuenta nueva” que usualmente denota la ceguera omnipotente del tecnócrata recién llegado a la política y al Estado como bien analiza Carlos H. Acuña (2008) en su texto “La política de la modernización estatal: notas comparando la experiencia europea con la latinoamericana (con foco en Argentina)”.

La causa de esta inestabilidad es en realidad triple: en primer lugar, lo ya señalado en relación con los sistemáticos y violentos cambios de régimen político, que afectaban las políticas e institucionalidad estatal. En segundo lugar, en períodos que se observó relativa estabilidad del régimen político, se verifican profundos cambios político-institucionales entre los diversos gobiernos, tanto dentro de contextos autoritarios como democráticos. En tercer lugar, también se observan períodos en los que el gobierno es estable, pero, sin embargo, hay radicales cambios de políticas y en la forma de organizar los niveles de ministerios, secretarías y subsecretarías. En cuarto lugar, se suma el problema de escasez de recursos del Estado que, acentuado por la incapacidad estatal de planificar y administrar eficientemente con los que cuenta, resulta históricamente en una producción de políticas públicas oscura, contradictoria, desarticulada, discontinua y excluyente.

Junto con ello, los sucesivos ajustes en las remuneraciones de los funcionarios estatales como resultado de sucesivas crisis económicas en general y fiscales en particular, en especial del personal más jerarquizado, ha atentado contra la consolidación de un servicio civil estable e idóneo, capaz de diseñar e instrumentar políticas públicas.

## Funcionamiento del Tribunal de Tasaciones de la Nación

El Tribunal de Tasaciones de la Nación es un organismo técnico de carácter permanente dirigido por profesionales, cuya misión primaria consiste en establecer los valores objetivos de bienes muebles e inmuebles. Los mismos pueden ser requeridos por el Poder Judicial de la Nación y por organismos nacionales, binacionales o multinacionales de los cuales el Estado Nacional sea parte, así como por Estados provinciales y municipios. Además, realiza las tasaciones que le sean requeridas por cualquier persona física o jurídica.

El Tribunal está integrado por tres (3) Salas: Sala A, Sala B, Sala C, que constituyen las áreas sustantivas. La Dirección Legal, la Dirección de Informática y la Dirección de Administración son unidades de apoyo de las Salas y del Plenario.

Las solicitudes de tasación son derivadas por la Presidencia a cada Sala según lo establece la reglamentación interna.

### Tratamiento en sala

Cada una de las Salas cuenta con dos (2) Miembros/as, uno ellos es el presidente y un director/a de Sala. Eventualmente el director puede ser reemplazado por un Coordinador/a en caso de ausencia. Los profesionales que integran las Salas son quienes llevan a cabo los informes, realizan las inspecciones y proponen a la Sala un proyecto de informe de tasación. El tratamiento en Sala se realiza con toda la documentación que se ingresa a las actuaciones: actas de inspecciones (en caso de ser remota), informes, planillas, planos, antecedentes, etc.



## Esquema de toma de decisiones en **reunión de sala**

---



- 1- Un miembro/a es el presidente de Sala (A, B o C). Con voz y voto.
- 2- Un Miembro/a. Con voz y voto.
- 3- El director/a o Coordinador/a en caso de reemplazo. Con voz y voto.
- 4- Adicionalmente puede participar un Coordinador/a. Con voz únicamente.
- 5- Uno o varios Profesional/es. Con voz únicamente.

Quorum mínimo: un Miembro y el director de Sala, o un Coordinador en reemplazo de este último. Se evalúa el informe de tasación presentado, se analizan las cuestiones técnicas y los valores propuestos en el caso. Se vota el valor asignado, donde puede haber un dictamen en disidencia y se firma el Dictamen de Sala obtenido por unanimidad o mayoría.

Luego se emite el Dictamen de Sala por medio del Sistema GDE con la firma de todos los presentes en la reunión, adjuntando al mismo el Informe aprobado.

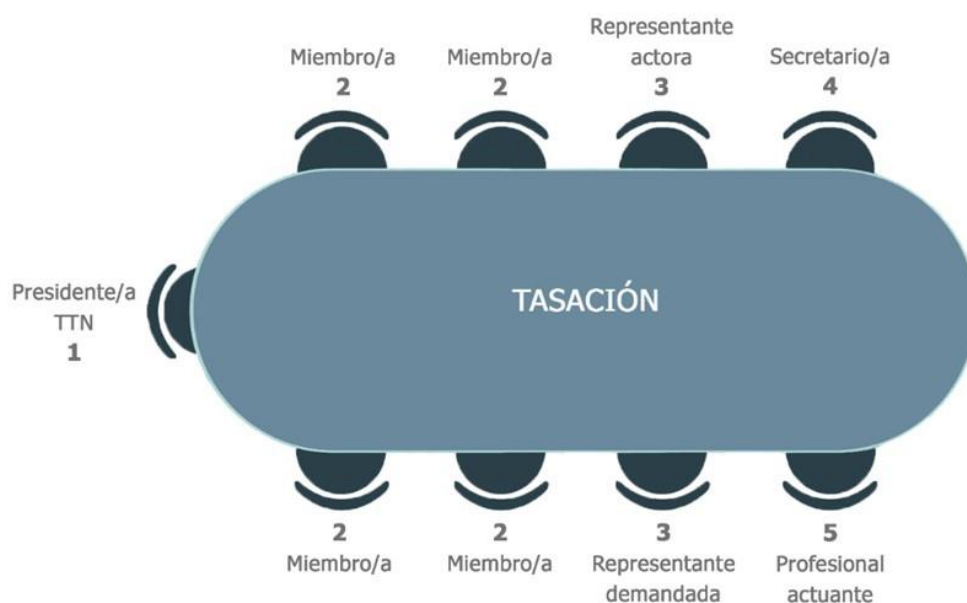
**CONCLUSIÓN:** La que tasa es la Sala. No el profesional que propone el informe.

Tratamiento en plenario

La reunión Plenaria para tratar actuaciones judiciales es integrada por:

#### Esquema de toma de decisiones en **plenario**

---



- 1- El miembro/a presidente/a del Tribunal de Tasaciones de la Nación. Con voz y voto. Su voto es doble en caso de empate.
- 2- Los cuatro (4) Miembros/as. Con voz y voto.
- 3- Los Representantes de la parte Actora y Demandada. Con voz y voto.
- 4- El secretario del Plenario (director del organismo).
- 5- Uno o varios Profesional/es para redactar un resumen de lo debatido. Sin voz ni voto.

Quorum mínimo: tres Miembros cuando no hay Representantes y cuatro (4) o cinco (5) según los Representantes presentes.

Se presenta el informe de tasación elaborado por una Sala y se analizan las cuestiones técnicas y los valores propuestos en el caso.

Se vota el valor propuesto por la Sala únicamente y puede ser aprobado por unanimidad, por mayoría o rechazado.

En caso de ser rechazado el informe de Sala, se confecciona un informe con las correcciones propuestas y votadas.

Se labra un Acta de Plenario de la actuación judicial, los Miembros/as del organismo firman por medio del Sistema GDE y los Representantes de forma holográfica.

CONCLUSIÓN: El que tasa es el Plenario. La Sala propone el informe de tasación a votaren plenario.

### Tasaciones Destacadas

- Tasaciones solicitadas por la Dirección Nacional de Vialidad.
- Tasación de bienes solicitados por la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).
- Tasaciones solicitadas por la justicia en todo tipo de causas.
- Tasaciones solicitadas por la Agencia de Administración de Bienes del Estado (AABE).
- Tasación de rescate y posterior expropiación de AEROLÍNEAS ARGENTINAS S.A. y AUSTRAL LINEAS AÉREAS - CIELOS DEL SUR S.A.
- Tasación de bienes inmuebles de compañías de seguros que controla la Superintendencia de Seguros de la Nación.
- Valores Técnicos Contables para la Contaduría General de la Nación. Decisión Administrativa 56/1999.
- Central Nuclear Atucha I, para registro contable de NA-SA S.A.
- Central Nuclear Atucha II, para registro contable de NA-SA S.A.
- Inversiones de la empresa Siemens IT Service S.A., por la rescisión del contrato de concesión y para la defensa argentina en el Arbitraje del caso "Siemens A. G. vs. República Argentina", Caso CIADI Nro. ARB 02/8, Washington D. C., Estados Unidos.
- Bienes de la Comisión Nacional de Comunicaciones, por la rescisión del contrato de concesión de Thales Spectrum S.A.
- Canal 7, edificio y equipamiento, para el Sistema Nacional de Medios Públicos S.E.

- Bienes militares, solicitados por el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, en Kosovo, ex Yugoslavia.
- Buques de la Armada Argentina y la Prefectura Naval Argentina.
- Aviones de la Fuerza Aérea Argentina.
- Helicópteros de la Flota Presidencial, Policía Federal Argentina y Ministerio de Seguridad de la Nación.
- Tasación de las acciones de la empresa INTERBAIRES S.A.
- Tasación de las acciones de la empresa INTERCARGO S.A.
- Tasación del cincuenta y un por ciento (51%) de las acciones de YPF S.A., y sus empresas controladas.
- Tasación del cincuenta y un por ciento (51%) de las acciones de YPF GAS S.A., y sus empresas controladas.
- Planta Industrial Al pesca S.A. y siete barcos pesqueros, por solicitud de la Provincia de Chubut.
- Tasación de las acciones de la empresa INDUSTRIAS METALURGICAS PESCARMONAS.A. para su rescate.

## **RECORRIDO HISTORICO**

Con el propósito de sistematizar los regímenes que mantenían una triple vinculación de la propiedad inmueble de la Capital Federal con los organismos oficiales de recaudación -- contribución territorial, derechos municipales y tasas de obras sanitarias-- y los distintos métodos de valuación para la aplicación de las alícuotas, como asimismo las registraciones y formas de identificación, se dictó el decreto 33.405 el 11 de diciembre de 1944 que creó la Dirección Nacional Inmobiliaria como objetivo de la racionalización de los servicios de la administración pública y con miras a facilitar los procedimientos a cargo de los contribuyentes, simplificando sus relaciones con las diversas autoridades fiscales. El régimen único de tasación permitiría reducir las tareas administrativas de las reparticiones recaudadoras de los gravámenes, a la vez que, en el orden judicial, era de esperar una descongestión de los juicios de apremios, cuestionamientos sobre valuación y aplicación de criterios librados al arbitrio de los tasadores.

El citado decreto destinó el capítulo IX a establecer el Tribunal de Tasaciones como cuerpo colegiado integrado por once miembros, de los cuales cinco representarían a los contribuyentes y a las entidades vinculadas a los problemas técnicos de la propiedad inmobiliaria, y el resto por funcionarios superiores de los organismos públicos interesados; a su vez el presidente del Tribunal de Tasaciones integraría el Consejo de Administración de la Dirección Nacional Inmobiliarias.

Entre las funciones asignadas al Tribunal de Tasaciones se mencionaban:

- a) Asesorar al Gobierno, a sus dependencias y a la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires en cuestiones vinculadas a los valores inmobiliarios; obligatoriamente cuando la tasación interese el patrimonio del Estado;
- b) Establecer los métodos y las normas de tasación;
- c) Fijar los valores generales e índices básicos de tasación a los efectos impositivos;
- d) Organizar la estadística inmobiliaria;
- e) Resolver los reclamos de los contribuyentes;
- f) Asesorar a los Gobiernos provinciales;

g) Practicar las tasaciones que les fueren requeridas por los organismos oficiales, nacionales, provinciales o municipales, así como por los particulares.

En los juicios de expropiación el ente expropiante debía ajustarse a la valuación especial que practicara el Tribunal de Tasaciones y, además éste quedaba facultado para efectuar valuaciones en toda clase de juicios a propuesta de cualquiera de las partes, por designación de oficio. Tales disposiciones abarcaban los arts. 74 a 77 del decreto 33.405, ratificado por la ley 12.922 que mantuvo la vigencia con fuerza de ley de diversos decretos leyes referidos a cuestiones impositivas y disposiciones aduaneras (B. O. 27/6/47). Al dictarse la ley de expropiación 13.264 en el art. 14 se dispuso que, a falta de avenimiento para fijar la indemnización, el juez decidirá sobre la base de las actuaciones y dictámenes que deberá elaborar en cada caso el Tribunal de Tasaciones creado por el decreto 33.405 que sería integrado, a ese solo efecto, por un representante del Ministerio de Obras Públicas de la Nación y otro del expropiado.

La estructura orgánica y las funciones del Tribunal de Tasaciones sufrieron varias modificaciones; por el decreto 15.715 se asignó la presidencia al director general de la Dirección General Inmobiliaria y se concretó en el Centro Argentino de Ingenieros, en la Sociedad Central de Arquitectos y en la Cámara Argentina de la Construcción, la representación de las entidades vinculadas a los problemas técnicos, manteniendo los demás cargos de representantes de contribuyentes y de funcionarios superiores, como en el régimen anterior, salvo que sus miembros, con excepción del presidente, durarían dos años en el ejercicio de sus cargos; además, se ampliaron las funciones en consideración a lo dispuesto en la ley de expropiación, a la existencia de inmuebles del dominio privado del Estado susceptibles de ventas (ley 13.539 y decreto 15.054/50), inmuebles para viviendas (ley 14.277 y decreto 25.310/53 y para enajenación al personal militar (ley 14.135-), efectuar otras valuaciones, tasaciones y determinaciones de valores venales sobre inmuebles destinados a ventas o compras por empresas del Estado o para ser enajenados a entidades culturales y cooperativas (ley 14.334). Asimismo, la función de resolver reclamos sobre avalúos para la fijación del valor imponible, a los efectos de la contribución inmobiliaria, fue extendida a rever los precios de inmuebles para ser vendidos por el régimen de la propiedad horizontal en

cuanto estuvieren comprendidas en las disposiciones del agio y la especulación (decreto-ley 7688/56)

Para determinadas funciones se incorporarían al organismo funcionarios, representantes de las reparticiones expropiantes y del expropiado; salvo para resolver los reclamos de los contribuyentes y asesorar a la Dirección General Inmobiliaria el cumplimiento de las demás funciones, quedaban condicionadas al pago del arancel que determinaría la Secretaría de Estado de Hacienda por parte del organismo solicitante y en los casos de tasaciones en juicio según el orden de las costas.

Al año siguiente o sea el 29 de setiembre de 1961 se dictó el decreto 8668 (B. O. 31/10/61) dejando sin efecto el decreto 15.715 y el nuevo texto sobre organización y funcionamiento del Tribunal de Tasaciones, en general, repite la redacción anterior pero, al transferir la Dirección General Inmobiliaria de la Secretaría de Estado de Hacienda a la Secretaría de Obras Públicas, se efectuaron algunas modificaciones entre ellas asignando la presidencia del Tribunal de Tasaciones al Subsecretario de Estado de Obras Públicas, creando los cargos de vicepresidente primero y segundo para ser desempeñados por miembros del cuerpo colegiado y reemplazando la representación por funcionario superior de la Dirección General Inmobiliaria, por igual jerarquía de la Secretaría de Estado de Obras Públicas; los miembros en lugar de durar dos años en sus funciones durarían tres, renovables por tercios cada año y pudiendo ser reelectos. Respecto de las funciones mantenían las del texto anterior pero la fijación del arancel lo determinaría la Secretaría de Estado de Obras Públicas. Otras disposiciones se han referido a la formación del quórum y a la forma de expedirse mediante dictámenes adoptados por simple mayoría, previendo dictámenes en minoría, ambos fundados y el voto del presidente en caso de empate. La reforma atribuyendo la presidencia del cuerpo al Subsecretario de Estado de Obras Públicas no constituyó una solución práctica, como ocurre generalmente en los organismos colegiados o en las comisiones que se pretenden integrar con funcionario de altas jerarquías que no están en condiciones de multiplicar su dedicación en actividades dispersas, y por ello se dictó el decreto 4831 el 31 de mayo de 1962 (B. O. 8/6/62), ocho meses después de la modificación anterior, autorizando a delegar las funciones de presidente en el funcionario que éste designe para reemplazarlo entre los de jerarquía superior de la Secretaría de Estado de Obras Públicas.

Las funciones del Tribunal de Tasaciones fueron ampliadas por la ley 19.552 (B. O. 13/4/72) sobre servidumbre administrativa de electroducto, para dictaminar acerca de los factores de indemnización relativos a la ocupación del terreno necesario para las instalaciones, por la disminución del valor del predio o perjuicio resultante de la servidumbre a los efectos de la resolución judicial (art. 11).

Posteriormente se sancionó la ley 21.499 sobre expropiación, retrocesión, expropiación irregular y ocupación temporánea (B. O. 21/1/77) que estableció, para el supuesto de adquisición directa de bienes inmuebles, la estimación de los valores máximos por el Tribunal de Tasaciones de la Nación (art. 13) o bien el dictamen respecto de la indemnización, comprendiendo el valor objetivo del bien y los daños que sean una consecuencia directa e inmediata de la expropiación, a los efectos de la decisión judicial (arts. 10, 13 y 15), igualmente para establecer los valores indemnizables en los juicios de expropiación irregular (art. 54) y en los casos de ocupación temporánea respecto del valor de uso, daños y perjuicios ocasionados a los bienes inmuebles (art. 62) por cuanto, en el régimen legal, la valuación de los bienes muebles se valúan por las oficinas técnicas competentes (arts. 13 y 15 último párrafo).

### La Ley Orgánica y la Reglamentación

La modificación de la ley de expropiación 21.499 (B. O. 21/1/77) implicó la atribución de nuevas funciones al Tribunal de Tasaciones, asimilando a prueba pericial los dictámenes del mismo en la etapa judicial, y la de producir informes a pedido de jueces nacionales. La ley orgánica 21.626 (B. O. 25/8/77) admitió el funcionamiento del Tribunal de Tasaciones en salas, pero para la emisión de dictámenes que debían servir de prueba pericial en juicio, dispuso la decisión en reunión plenaria integrado con un representante del expropiante y otro del expropiado.

En el carácter de ente autárquico dentro de la estructura de la Secretaría de Estado de Transporte y Obras Públicas y con sede en la Capital Federal (art. 1°) le fueron asignadas (art. 2°) las siguientes funciones:

a) Tasar los inmuebles sujetos a expropiación y dictaminar acerca de su valor en los casos previstos en la ley 21.499.



b) Tasar los inmuebles que proyecten adquirir o enajenar el Gobierno nacional, sus entidades descentralizadas, autárquicas, empresas del Estado o la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.

c) Practicar las demás tasaciones que le sean requeridas por organismos nacionales, sean o no centralizados, o por la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.

El Tribunal se compone de doce miembros y funciona de tres formas, en su integración: en reunión plenaria, en salas y en reunión plenaria con más de dos miembros accidentales en representación del expropiante y del expropiado (a los efectos de las indemnizaciones tramitadas judicialmente, art. 15, ley de expropiación).

Las atribuciones del Tribunal reunido en plenario son de carácter técnico y de carácter administrativo; las técnicas son:

a) Producir los dictámenes mencionados en el art. 15 de la ley de expropiación (art. 3°, inc. a)

b) Establecer normas y métodos de tasación para su uso propio (art. 3°, inc. b).

En cuanto a los aspectos funcionales y administrativos, el Tribunal reunido en plenario está facultado para dictar su reglamento interno y normas de procedimiento; administrar los recursos financieros y designar y remover al personal, con la aclaración que estas dos últimas facultades podrán ser delegadas en el presidente. Los doce miembros son designados por el Poder Ejecutivo y se distribuyen en salas; todos deben poseer título universitario habilitante para la función a cumplir (art. 5°); seis serán designados a propuesta de los organismos públicos y los otros seis a propuesta de las entidades profesionales, aquéllos durarán en sus funciones mientras dure su buena conducta y serán removidos por el Poder Ejecutivo, y estos últimos durarán tres años y podrán ser nuevamente designados si los propusieren las mismas entidades, pudiendo ser removidos en la misma forma antes citada (arts. 6° y 7°). La cantidad de salas, su integración, la forma de actuar y los organismos y entidades proponentes queda librado a la reglamentación, que fue dictada mediante el decreto 3722 (B. O. 15/12/77). Así, los organismos públicos proponentes de un miembro cada uno son: el Comando de Ingenieros del Ejército; el Banco Hipotecario Nacional, el Banco de la Nación Argentina; la Secretaría de

Estado de Transporte y Obras Públicas, la Administración General de Obras Sanitarias de la Nación y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires (art. 1° de la reglamentación); las entidades privadas proponentes son: la Unión Argentina de Asociaciones de Ingenieros, el Instituto Argentino de Tasaciones, la Federación Argentina de Sociedades de Arquitectos, la Cámara Argentina de la Construcción, la Federación Argentina de Asociaciones de Ingenieros Agrónomos y la Federación Argentina de Agrimensores (art. 2° de la reglamentación).

La omisión de efectuar las propuestas dentro del plazo que le fijare la invitación hará que el Poder Ejecutivo realice las designaciones de oficio igualmente procederá en los supuestos de reemplazos por vacancia, excusación o recusación (art. 3° de la reglamentación) según lo autoriza el art. 15 de la ley 21.626. Respecto de la actuación de los miembros del Tribunal, la ley establece que no revestirán representación ni mandato de los organismos o entidades que los hubieren propuesto (art. 8°) y que las recusaciones o excusaciones se regirán por lo dispuesto en los arts. 17, 18 y 30 del Cód. Procesal Civil y Comercial de la Nación<sup>7</sup> y serán resueltas dentro de los diez días por el Secretario de Estado de Transporte y Obras Públicas; decisión que será irrecurrible, ello en cuanto se tramitaren situaciones en vía administrativa, dado que si se ventilaren cuestiones judicialmente (art. 15, ley 21.499) la decisión también irrecurrible sería la del juez (art. 10, ley 21.626).

En cuanto a la organización, el Tribunal elegirá un presidente entre los miembros designados a propuesta de los organismos públicos y dos vicepresidentes, primero y segundo, entre cualesquiera de los Miembros sin diferenciar por el origen de sus respectivas propuestas de designaciones; todos duran tres años en tales funciones y podrán ser reelegidos luego de transcurrido un período (art. 11 de la ley) dichas elecciones se harán por simple mayoría de miembros presentes.

El presidente tendrá doble voto en caso de empate y la constitución y elección de las autoridades de las Salas se derivó a la reglamentación. Por ello, la reglamentación dispuso (art. 6°) que el Tribunal se constituiría por tres salas integradas cada una con dos miembros designados a propuesta de organismos públicos y dos por los propuestos por las entidades privadas, para casos excepcionales cuando las circunstancias del caso en estudio lo requieran, el presidente podrá constituir una sala ad hoc integrándola en la misma proporción de miembros de ambas clases. A su vez, por impedimento para formar quórum, --ausencia temporal, recusación, excusación-- el presidente del Tribunal podrá integrar la sala con otro

miembro. Cada sala tendrá un presidente elegido entre los miembros designados a propuestas de organismos públicos, por tres años y será desempeñado el cargo en forma rotativa, la primera vez por el orden alfabético, con excepción de la Sala que integra el presidente del Tribunal quien desempeñará la presidencia de la Sala (art. 8° de la reglamentación); además, por mayoría simple, debe designarse un vicepresidente, por igual tiempo, entre cualquiera de los miembros.

Cuando la ley o la reglamentación se refieren al Tribunal de Tasaciones comprende al reunido en plenario, diferenciando de las funciones de las salas; así al tratar sobre el quórum, requiere dos tercios de sus miembros para constituir el Tribunal y para producir los dictámenes que establece el régimen de las expropiaciones (art. 15, ley 21.499) se computan también los representantes del expropiante y del expropiado. Las decisiones que se adopten en las resoluciones o dictámenes quedarán aprobadas por simple mayoría de los presentes; las disidencias deberán fundarse y no se admiten abstenciones; en caso de empate será decisivo el voto del presidente (art. 9°, de la reglamentación).

En cambio, las salas forman quórum por la mayoría de sus miembros presentes y respecto de las decisiones son aplicables las pautas dispuestas para el Tribunal (art. 10, de la reglamentación).

### [Representantes del Expropiante y del Expropiado](#)

La ley designa como miembros accidentales (art. 5°, ley 21.626) a los representantes del expropiante y del expropiado que se incorporan al Tribunal reunido en plenario a los efectos de producir el dictamen requerido por el juez en el procedimiento expropiatorio y respecto de la indemnización de los bienes inmuebles (arts. 10 y 15, ley 21.499), para expedirse dentro de los noventa días.

Tales representantes deberán ser profesionales universitarios con título habilitante para la función a cumplir (art. 5° antes citado) y serán citados a concurrir a la sesión plenaria con diez días hábiles de anticipación, con la advertencia que su ausencia no impedirá que se realice el acto; los miembros accidentales tendrán quince días hábiles para presentar su tasación fundada (arts. 11 y 12 de la reglamentación): Si existieren circunstancias especiales el Tribunal de Tasación podrá resolver pedidos de prórroga atendiendo al plazo de noventa días fijado

para dictaminar a requerimiento judicial (art. 15, ley de expropiación). La retribución de los miembros accidentales será fijada judicialmente (art. 18, de la reglamentación).

#### Otras funciones (locaciones y transferencias interadministrativas)

a) El régimen de las locaciones de inmuebles por parte del Estado previsto en la ley de contabilidad (reglamentación del art. 61) y las normas sobre contrataciones (decreto 5720/72) fueron integradas en el decreto 574/79 (B. O. 15/3/79) que dispuso asignar al Tribunal de Tasaciones las funciones de valuación e información respecto de los inmuebles a locar por el Estado; al mismo tiempo se derogó el art. 9° del decreto 2094/69 que había establecido esas funciones a la Secretaría de Estado de Vivienda.

Al mes siguiente el 27/4/79 se dictó el decreto 1000 (B. O. 17/5/79) también para reglamentar el art. 61 de la ley de contabilidad en materia de locación de inmuebles y entre otras disposiciones establece que el informe referente al valor locativo podrá suministrarlo la Secretaría de Estado de Desarrollo Urbano y Vivienda o el Tribunal de Tasaciones y en los lugares donde no pudieren hacerlo serían reemplazados por cualquier repartición oficial que cumpla funciones similares y nuevamente vuelve a dejar sin efecto el art. 9° del decreto 2094. El objetivo fundamental del decreto 1000 había sido el de reestructurar el sistema de las locaciones para contemplar la actualización de los alquileres que se pactaren, admitiendo ajustarlos sobre la base de la variación del índice general de precios mayoristas, y hacer extensivo el nuevo régimen con carácter obligatorio para las empresas y sociedades del Estado cuyos estatutos correspondieren ser aprobados por el Poder Ejecutivo (art. 2°); pero el cambio del equipo económico reconsideró esta disposición y con fecha 2 de setiembre de 1981 mediante el decreto 1184 (B. O. 4/9/81) derogó dicho art. 2° excluyendo a las empresas y sociedades del Estado del régimen de la ley de contabilidad para las locaciones de inmuebles.

b) El régimen inmobiliario estatal reordenado en el decreto 2045/80 (B. O. 2/10/80) ha establecido en el art. 7° que el Tribunal de Tasaciones determinará el valor de los bienes inmuebles que se transfieran entre entidades autárquicas o sociedades del Estado respecto de la administración nacional, cuando se efectúen a título oneroso<sup>11</sup>.

## Estructura orgánica

Mediante el decreto 419/92 se puso en marcha el Programa de Reforma Administrativa adoptado en el decreto 2476/90 que había establecido la caducidad de las estructuras organizativas vigentes al 31 de enero de 1991 y con respecto al Tribunal de Tasaciones de la Nación lo exceptuó de las limitaciones del decreto 435/90 y del anterior decreto 2043/80 para autorizar la cobertura de los cargos.

En los considerandos del decreto 419/92 y en los objetivos del Tribunal se expresa que las funciones del mismo son las de determinar el valor de los inmuebles de acuerdo a las siguientes disposiciones:

- Ley N° 21.626
- Decreto reglamentario 3722/77 y demás regímenes legales en vigencia
- Ley 19.552 (Servidumbre Administrativa de Electroductos)
- Decretos 574/79, 1000/79, 580/80 y concordantes

Además, conocer el funcionamiento del mercado inmobiliario para la elaboración de políticas generales, cursos de acción y estrategia referidas a la oportunidad de adquisición, enajenación, locación o permuta de inmuebles del Estado nacional y a la formulación de políticas tributarias.

- El organigrama presenta la siguiente estructura jerárquica:
- Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos
- Secretaría de Obras Públicas y Comunicaciones
- Tribunal de Tasaciones de la Nación
- Dirección General
- Técnico-administrativa
- Sala I Sala II Sala III

La especialización de las salas, independientemente de las tareas de programar, coordinar proyectos y supervisar las actas de las cuestiones tratadas y resueltas en las sesiones plenarias, es la siguiente:

Sala I = Tasaciones Judiciales y Especiales Urbanas y suburbanas de Capital Federal y sectores del Gran Buenos Aires;

Sala II = Ídem Id. Urbanas y suburbanas del interior del país y sector del Gran Buenos Aires

Sala III = Ídem Id. Rurales e inmuebles con destino industrial de todo el país.

### [El Reglamento interno](#)

El Tribunal de Tasaciones de la Nación dictó su Reglamento Interno el 7 de diciembre de 1983 (B. O. 5/1/84) estando vigente la Estructura Orgánica aprobada por el decreto 2021/83 del 9 de agosto de 1983, sin perjuicio de ello mantiene su aplicación sin que se adviertan disposiciones incompatibles con la actual estructura del decreto 419/92.

Además de reglamentar el funcionamiento de los órganos y especificar sus atribuciones y deberes, como asimismo los requisitos y formalidades a cumplir para la incorporación de los miembros permanentes; transitorios y accidentales, prevé las soluciones a adoptar en las situaciones de excepción en cuanto respecta al trámite de las actuaciones y el modo de subsanar las deficiencias en los casos que los representantes del expropiante o del expropiado no reúnan la condiciones legales y reglamentarias.

Las funciones asignadas a las salas para expedirse respecto de las tasaciones judiciales y especiales, la centralización de la adopción de normas técnicas por el Tribunal en plenario y las relaciones con los organismos o entidades a través de la Presidencia han sido establecidas en el art. 5° del Reglamento Interno, puntualizando el ámbito jurisdiccional de cada una. Así, corresponde a la sala I: Capital Federal y Sectores urbanos y suburbanos de los siguientes partidos de la Provincia de Buenos Aires:

- Vicente López; San Isidro
- San Martín; Tres de Febrero
- Morón; de la Matanza;

- Lomas de Zamora; Lanús
- Avellaneda y Quilmes

A la sala II: Sectores urbanos y suburbanos de la totalidad del país, con exclusión de Capital Federal y los asignados a la sala I.

A la sala III; Inmuebles rurales o inmuebles con destino industrial en todo el país.

Cada sala cuenta con un coordinador y un equipo técnico. Las actuaciones se tramitan en forma reservada, sus miembros se expiden por dictámenes aprobados por mayoría y los disidentes fundan su opinión conjuntamente cuando se trata de tasaciones judiciales, pero solamente se comunica la decisión mayoritaria si fueren tasaciones especiales, quedando constancia en las actuaciones internas de las disidencias.

Trata también de la realización de las sesiones ordinarias y especiales, de las deliberaciones y votaciones. Un capítulo especial está dedicado a los procedimientos, plazos de notificación, designación e incorporación de los miembros accidentales, presentación del informe de la tasación, requisitos para la consideración de pedido de ampliación de plazo, aportes de nuevos elementos de juicio debidamente documentados y presentados con anterioridad a la reunión del Tribunal en plenario como, asimismo, señalar errores u omisiones del dictamen de la sala; en su caso la sala podrá producir un dictamen complementario o sustitutivo con vista a los miembros accidentales.

En el trámite de pedidos de tasaciones especiales se ha dispuesto la remisión directa a la sala correspondiente y el dictamen se comunica al ente solicitante con la firma del presidente del Tribunal y del de la sala. La asistencia técnico-administrativa según la anterior estructura correspondía al Director General de Coordinación, con la actual estructura orgánica del decreto 419/92 se denomina Dirección General Técnico-administrativo con funciones de asistencia al Tribunal mediante la realización de estudios, elaboración de normas y ejecución de tareas técnicas y administrativas, coordinando las tareas de apoyo y desempeñando la Secretaría del Cuerpo Colegiado; en los aspectos técnicos tiene a su cargo el estudio del mercado inmobiliario, macro y microeconómico, la legislación y los costos de construcción para las valuaciones y para fines tributarios.

Para expedir los dictámenes en los casos de valuación requerida judicialmente, a los efectos del art. 15 de la ley 21.499, con la incorporación de miembros accidentales, el Tribunal integra el quórum con nueve miembros. Especial para La Ley. Derechos reservados (ley 11.723).

En el año 2001 se ha reformado el Organismo y resulta interesante analizar los considerandos del Decreto N° 1.487/2001, que en la propuesta de reforma dispone lo siguiente:

### **BUENOS AIRES, 20/11/2001**

VISTO la Ley Nacional de Expropiaciones N° 21.499, la Ley Orgánica del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN N° 21.626, la Ley N° 25.414, las Decisiones Administrativas N° 453 de fecha 19 de diciembre de 1996, N° 56 de fecha 9 de marzo de 1999 y N° 396 de fecha 26 de octubre de 1999, los Decretos N° 436 de fecha 30 de mayo de 2000, N° 103 de fecha 25 de enero de 2001, N° 228 de fecha 20 de febrero de 2001 y N° 1023 de fecha 13 de agosto de 2001, lo propuesto por la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, y

### **CONSIDERANDO:**

Que la norma citada en primer término prevé en sus artículos 13, 15 y 22, la intervención obligatoria del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN, a los efectos de la fijación de los valores máximos de avenimiento y/o indemnización con motivo de expropiación por causa de utilidad pública, establecida por el artículo 17 de la CONSTITUCIÓN NACIONAL.

Que, en aplicación de la misma, fue sancionada la Ley N° 21.626, que instituye las funciones y atribuciones del mencionado TRIBUNAL.

Que el citado ente descentralizado es un organismo técnico imparcial que establece valores objetivos de los bienes para adquisición, enajenación, locación, valor contable u otros fines, requeridos por Organismos Públicos Nacionales, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan.

Que por el artículo 26 del Decreto N° 436 de fecha 30 de mayo de 2000 se estableció, conforme la política de transparencia en la gestión, la intervención obligatoria del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA



NACIÓN, bajo pena de nulidad, en caso de contrataciones directas, para la adquisición de bienes inmuebles.

Que a través del artículo 164 del citado Decreto, se ha previsto la intervención del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN en caso de locación de bienes inmuebles.

Que por el artículo 39 del Decreto Nº 228 de fecha 20 de febrero de 2001 se ha asignado al citado Organismo la imprescindible función de liberación de la traza para el desarrollo del Plan Nacional de Infraestructura.

Que, a la luz de los principios de competitividad, corresponde incrementar la producción del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN a través de compromisos medibles y cuantificables respecto a la producción de servicios.

Que dicho objetivo se logra mediante la ampliación de las facultades del referido Organismo, a fin de satisfacer necesidades de los sectores público y privado, permitiendo la tasación no sólo de bienes inmuebles sino también de bienes muebles, así como la actuación como tribunal arbitral en carácter de mediador, a los fines de solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles.

Que es factible la obtención de nuevos recursos propios provenientes del ámbito público provincial, municipal y privado que atiendan a su funcionamiento.

Que la tarea que realiza el organismo para la Administración Pública Nacional centralizada y sus entidades descentralizadas, así como para los Poderes Legislativo y Judicial, debe estar exenta del cobro de los Derechos y Aranceles de tasación vigentes, excluyendo los gastos en que se incurra.

Que resulta aconsejable la conformación de un registro actualizado de expertos independientes que auxilien al TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN, ampliando su capacidad operativa.

Que es útil unificar criterios de tasación a nivel nacional.

Que esta transformación tiene como objetivo convertir al TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN en el organismo rector en lo referente a tasación de bienes.

Que la mejora en la eficiencia exige la concreción de un proceso de profunda reingeniería interna de la estructura institucional, que permita a la misma asegurar la suficiente capacidad de acción como para garantizar la consecución de los fines pretendidos.

Que se entiende conveniente replantear el número de miembros integrantes del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN, a los efectos de disminuir la estructura superior en un SESENTA POR CIENTO (60%).

Que también se entiende conveniente replantear el esquema estructural del primer nivel operativo, que contemple la redefinición de las responsabilidades asignadas a las unidades con competencia en materia informática y legal.

Que las modificaciones que se introducen implican la necesaria reestructuración de las unidades orgánicas de distinto nivel existentes hasta el momento, lo cual influirá notoriamente en la cantidad de instancias operativas actualmente vigentes, más una reducción del presupuesto total del organismo.

Que como consecuencia de los cambios que se introducen, resulta necesario otorgar facultades para designar transitoriamente a quienes desempeñarán funciones de conducción de los cargos con asignación de funciones ejecutivas que se creen o se hallen vacantes, mientras duren los procesos de selección a convocarse para la cobertura definitiva de los cargos en cuestión.

Que resulta procedente elaborar un texto ordenado, a fin de evitar dudas en su interpretación.

Que el Servicio Jurídico Permanente de la jurisdicción ha tomado la debida intervención.

Que el presente se dicta en uso de las facultades conferidas por los artículos 99 incisos 1, 2 y 7 de la CONSTITUCIÓN NACIONAL, el artículo 1º Punto I inciso f) de la Ley Nº 25.414 y el artículo 1º de la Ley Nº 20.004.

Por ello,

**EL PRESIDENTE DE LA NACIÓN ARGENTINA**

**BUENOS AIRES, 20/11/2001**

**ARTICULO 1º.-** Sustitúyanse los artículos 1º, 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º, 8º, 10, 11, 13 y 14 de la Ley Orgánica del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN Nº 21.626, conforme detalle obrante en el Anexo I que forma parte integrante del presente.

**ARTICULO 2º.-** Incorpórese el artículo 4º bis de la Ley Orgánica del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN Nº 21.626, según lo consignado en el Anexo I que forma parte integrante del presente.

**ARTICULO 3º.-** Apruébese el texto ordenado de la Ley Orgánica del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN con las modificaciones introducidas por el presente, el que se titulará: "Ley Orgánica del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN, Ley Nº 21.626 t.o. 2001", que como Anexo I forma parte integrante del presente decreto.

## **MARCO CONCEPTUAL**

En primer lugar, se abordó al Tribunal de Tasaciones de la Nación como productor de valor público y delimitó el ámbito institucional de acuerdo al alcance del valor objeto de la evaluación, que en este caso son sus funciones críticas. Se analizó el valor externo del ámbito organizativo del Tribunal de Tasaciones en términos de la cadena de valor: productos, resultados y efectos para usuarios y beneficiarios. Su estructura organizativa como mecanismos de corresponsabilidad para producir valor externo y soporte interno para el funcionamiento.

Las capacidades necesarias y las disponibles del Organismo para planificar y controlar la gestión desde el plano estratégico hasta el operativo y su planificación político estratégica. Las capacidades instaladas de planificación y control como condicionantes del alcance posible de la rendición de cuentas. Los indicadores de valor y su relación con los de desempeño. Los instrumentos necesarios para rendir cuentas sobre efectividad y sostenibilidad en cuanto a logros y de eficacia y eficiencia en cuanto a gestión.

La capacidad institucional como capacidad de gestión de procesos externos, internos y del propio desarrollo institucional. Haremos un análisis déficit de capacidad institucional (DCI) del Tribunal abordado desde la relación entre las capacidades instaladas o disponibles de gestión y la criticidad o importancia estratégica de los procesos. Se desarrollará un análisis de capacidad institucional para la identificación de estrategias de desarrollo institucional y para la elaboración de planes concretos de fortalecimiento institucional específicos para fines determinados (planes operativos de mejora y sus estimaciones de recursos necesarios para formulación de proyectos de mejora de capacidades).

## **DELIMITACION DEL AMBITO ORGANIZATIVO**

La máxima autoridad del organismo es el Plenario del TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN, que se encuentra establecido en el Artículo 3° de la Ley 21.626. A su vez, las funciones del presidente del organismo se encuentran definidas en el Artículo 4° de la mencionada Ley.

El día 13 de febrero del 2023 través de la Decisión administrativa 109/2023 se aprobó la vigente estructura que contiene 3 Salas con diferentes Funciones;

### **Sala A**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Entender en los dictámenes de valuaciones de bienes inmuebles urbanos y suburbanos no industriales y en las valuaciones contables de los bienes individualizados en el artículo 1° de la Decisión Administrativa N° 56/99 -de iguales características-, que se encuentren ubicados en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

### **Sala B**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Entender en los dictámenes de valuaciones de bienes muebles e inmuebles rurales e industriales, de instalaciones de ingeniería especializada, ferroviarios, de aeronaves, de embarcaciones, de instalaciones portuarias, de vías de comunicación, de instalaciones de radiofrecuencia y de empresas de equipamiento informático, hardware, software y activos intangibles, cualquiera fuera su solicitante y ubicación, así como en las valuaciones contables de los bienes individualizados en el artículo 1° de la Decisión Administrativa N° 56/99 de iguales características.

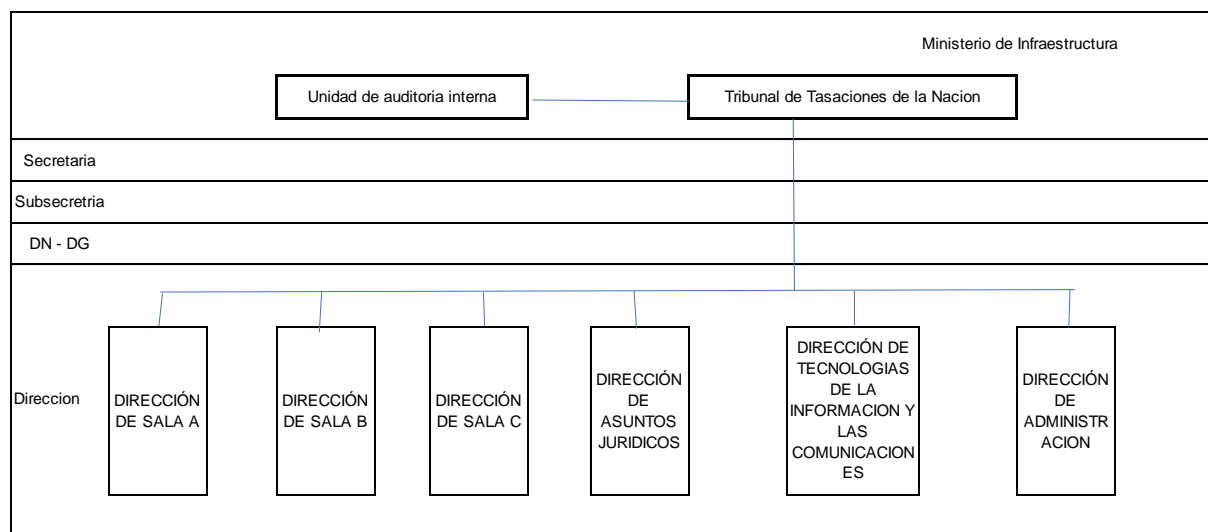
### **Sala C**

#### RESPONSABILIDAD PRIMARIA

Entender en los dictámenes de valuaciones de bienes inmuebles urbanos y suburbanos no industriales y en las valuaciones contables de los bienes individualizados en el artículo 1° de la Decisión Administrativa N° 56/99 -de iguales características-, que se encuentren ubicados en el territorio nacional, a excepción de los localizados en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

## Estructura organizativa

La actual estructura organizativa del Tribunal de Tasaciones de la Nación fue aprobada a través de la Decisión Administrativa 108/2023 del día 13 de febrero del 2023.



El ámbito Organizativo es el conjunto compuesto por una o más organizaciones o unidades de éstas, articulado en función de objetivos comunes y a través de la asignación de recursos asignados a los mismos, siendo su Institución inmediata superior el Ministerio de Infraestructura. Las articulaciones internas de los ámbitos organizativos, cuando están conformados por sólo una institución, como en este caso, se producen al interior de la misma y coinciden con su estructura organizativa o parte de ésta. Los objetivos son fines perseguidos por las organizaciones cuyo logro se espera realizar en el futuro, es decir, forman parte del ámbito de la planificación. Los productos físicos (en adelante “productos”) son las consecuencias tangibles del uso de los recursos institucionales para lograr los objetivos. Por ejemplo, un objetivo del Tribunal de Tasaciones puede ser Establecer los criterios técnicos y normas técnicas con carácter de rectoría, mientras que uno de los productos es la elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías. Los objetivos son formulaciones político-

estratégicas, los productos lo son operativas. Las organizaciones entregan sus productos a los terceros (productos externos) o a integrantes de la propia institución (productos internos). Los destinatarios más inmediatos de los productos son los usuarios, es decir, quienes los reciben o los utilizan de manera inmediata. Los beneficiarios son quienes satisfacen alguna necesidad mediante los resultados de los productos. Los usuarios también son eventualmente beneficiarios (en este caso los llamaremos “beneficiarios directos”). Los “beneficiarios inmediatos” son quienes satisfacen necesidades a través de los beneficiarios directos y, finalmente, son beneficiarios mediatos quienes satisfacen necesidades a través de beneficiarios inmediatos. La cadena de satisfacción de necesidades es la cadena de valor.

Los productos son los resultados del uso de los recursos, los procesos de trabajo son las secuencias de actividades de uso de recursos, según determinadas tecnologías o métodos (los "como") mediante los cuales se logran los productos. Los procesos se definen por sus productos. Dado que, en los procesos organizativos del Tribunal de Tasaciones participan diferentes responsables, es preciso articular de alguna manera las actividades que realizan cada uno. Tales articulaciones (que suelen hallarse definidas en las normas técnicas y administrativas) presuponen corresponsabilidad, en diferentes grados en cada caso, de los distintos responsables que intervienen en un mismo proceso de trabajo. La corresponsabilidad puede representarse en términos del alcance con que participa (o debe participar) cada actor involucrado y puede ser aludida por la sigla “PIC”, que se refiere a las palabras “Producción”, “Intervención” y “Control”.

La capacidad institucional es el potencial de las organizaciones para producir valor para terceros o transformarse ellas mismas. Llamaremos valor externo al primero, consistente en los bienes y servicios para destinatarios ajenos a la propia organización, y valor organizacional al segundo, que se expresa en la propia organización, considerada como un producto en sí misma y cuyos destinatarios son sus dueños y quienes trabajan en ellas.

Según la naturaleza de los productos, de la tecnología y de las circunstancias del entorno, los productos pueden ser logrados de manera más inmediata o más diferida. Las obras públicas, por ejemplo, son productos que, por razones técnicas, económicas y/o políticas suelen requerir largos tiempos de gestación y ejecución, mientras que la recolección de los residuos

urbanos es un producto (servicio en este caso) que se genera de manera cotidiana. Dado que el valor externo se logra sólo en el momento en que los productos satisfacen las necesidades de los destinatarios, la generación de valor puede ser inmediata o diferida respecto de la decisión de asignación de los recursos y ello es un elemento esencial para el análisis de la capacidad institucional desde el punto de vista de la relación con los destinatarios del valor (relación de la que depende, por lo general, la existencia institucional misma). Algunas organizaciones tienden a privilegiar, siempre que pueden, la producción de valor externo inmediato (los logros de corto plazo). Estas organizaciones, frecuentemente tienden a privilegiar los productos más tangibles sobre los menos y los destinatarios inmediatos sobre los mediatos, entre otras razones, porque también desean lograr consecuencias en el corto plazo.

La matriz de producción externa (a la que, en lo sucesivo, nos referiremos como “matriz PE”) es una herramienta de análisis y/ o diseño institucional que permite:

- a) Registrar los productos concretos de las organizaciones (con sus respectivos resultados y efectos).
- b) Los destinatarios de los productos (usuarios y sus respectivos beneficiarios inmediatos y mediatos).
- c) El carácter de las relaciones producto- resultado/ usuario (en cuanto a si se trata de relaciones basadas en el ejercicio de derechos o de transacciones en el mercado).
- d) La importancia relativa de las relaciones producto- resultado/ usuario para la institución.

Los productos externos son los resultados concretos que las instituciones entregan a terceros, los usuarios. Los productos son los bienes o servicios que se generan como consecuencia del uso de los recursos. Los resultados son las consecuencias que se esperan del logro de los productos. Los efectos son las consecuencias que se esperan de los resultados. Las organizaciones entregan sus productos a los terceros (productos externos) o a integrantes de la propia institución (productos internos). Los destinatarios más inmediatos de los productos son los usuarios, es decir, quienes los reciben o los utilizan de manera inmediata. Los



beneficiarios son quienes satisfacen alguna necesidad mediante los resultados de los productos.

A los efectos del presente trabajo, misión es una forma de expresión de la finalidad institucional establecida, mientras que rol institucional alude la finalidad institucional efectivamente lograda (misión es un concepto que se refiere al futuro, mientras que rol institucional al presente y al pasado). En cuanto a sus contenidos, sin embargo, la misión y el rol institucional se refieren a lo mismo: qué se debe hacer (hace o hizo), y para quiénes.

La misión institucional puede hallarse establecida con mayores o menores grados de formalidad. Cuando se halla establecida formalmente mediante normas con suficiente jerarquía jurídica, se trata de la misión formal. La misión puede hallarse más o menos legitimada y, por lo tanto, integrada a la cultura organizacional o del ámbito organizativo creado ad-hoc para la implementación de un programa, independientemente de su grado de formalidad. Finalmente, puede ser formulada en términos de deseo sin hallarse formalizada ni legitimada aún. Llamaremos misión deseable, a los efectos de esta guía, a este tipo de formulación. La misión y el rol institucional son, respectivamente, formas de sintetizar la orientación estratégica de las instituciones. Cuando las transacciones entre los usuarios que acceden a los productos y las organizaciones que los proporcionan consisten en una compra-venta, los primeros se relacionan con dichas instituciones en carácter de clientes.

En cambio, cuando las transacciones consisten en la entrega de bienes o servicios como consecuencia del ejercicio de derechos por parte de los usuarios, éstos se vinculan con las organizaciones en carácter de derechohabientes. Finalmente, cuando el acceso se logra como consecuencia de transacciones comerciales, pero incluye el ejercicio de derechos, la relación tiene carácter mixto: cliente-derechohabiente. Esto ocurre, entre otros casos, cuando parte del precio se halla subsidiado. Entenderemos por “ámbito organizativo” a un conjunto compuesto por una o más organizaciones o unidades de éstas, articulado en función de objetivos comunes y a través de la asignación de recursos asignados a los mismos. Cuando los ámbitos organizativos se hallan articulados con algún grado de formalidad o al menos coordinación de hecho en función de los objetivos y el uso de los recursos conforman redes (también pueden identificarse ámbitos organizativos convencionales con fines

exclusivamente analíticos y evaluativos, en tales casos no nos referimos a la conformación de redes).

Las articulaciones internas de los ámbitos organizativos, cuando están conformados por sólo una institución se producen al interior de la misma y coinciden con su estructura organizativa o parte de ésta. Cuando el ámbito se halla conformado por más de una organización, las articulaciones pueden establecerse entre instituciones y, en un plano más detallado, entre unidades de éstas, mediante normativas como leyes, decretos, convenios interinstitucionales, contratos y otras de menor nivel de formalización.

La generación de valor externo (como se mencionó anteriormente la finalidad principal de las organizaciones) se logra mediante la asignación de recursos en el marco de esta tensión entre el corto y el largo plazos, cuya solución óptima, naturalmente, será la que maximice el valor externo producido (aunque las concesiones a la viabilidad y necesidades inmediatas suelen ser las que determinan las decisiones finales). Desde esta óptica, es posible precisar aún más la definición de capacidad institucional planteada en el punto anterior, formulándola de la siguiente manera: "La capacidad institucional es el potencial de las organizaciones para obtener el mayor valor externo y organizacional de largo plazo que permitan las exigencias del corto". Como puede observarse, esta definición de capacidad institucional incorpora la dimensión de futuro contrastada con el presente y también considera el valor externo contrastado con el organizacional. En este sentido, es un concepto de tipo estratégico (que incluye la visión del valor organizacional de la que deben partir los procesos de cambio institucional).

Medir directamente la capacidad institucional en términos absolutos suele ser tan difícil y costoso, que resulta frecuentemente imposible: son muchas las variables que intervienen y muchas también las relaciones entre ellas y el contexto. A veces es posible medir la capacidad de las instituciones en cuanto a determinados aspectos en particular, pero no así el resultado a obtenerse del conjunto de la interacción entre ellos, toda vez que las organizaciones parecen ser algo más que la suma de sus partes. Por tal razón, suele no haber más remedio que recurrir al proceso inverso: estimar no ya la capacidad institucional sino su déficit respecto de algún objetivo organizacional u otro patrón de comparación (en lo sucesivo nos

referiremos a objetivos institucionales por ser los patrones de comparación que, por lo general, más interesan, los cuales, además, deben hallarse formulados en términos suficientemente concretos). La evaluación del déficit de capacidad institucional se basa en el mismo principio: la detección de aquellas condiciones de los procesos que impliquen riesgos de no logro de los objetivos o de perjuicios adicionales a estos no logros.

# ENFOQUE METODOLÓGICO PARA EL ANÁLISIS DEL TRIBUNAL DE TASACIONES DE LA NACIÓN

La herramienta inicial para nuestra Evaluación Institucional que se utilizó es la referida a la Descripción del ámbito Organizativo (DAO)

El primer paso para la descripción del ámbito organizativo es identificar los objetivos que persigue el Tribunal de Tasaciones de la Nación y para esto se obtuvo toda la información documental necesaria para afrontar este trabajo, ya sea desde;

- a) Normativas o disposiciones relativas al ámbito como conjunto, como por ejemplo leyes, decretos, convenios, etc.
- b) Normativa de Creación del Tribunal de Tasaciones de la Nación.
- c) Decretos, Resoluciones y cualquier otra normativa en la que se hayan registrado decisiones relativas a los objetos institucionales, las atribuciones para su actuación, la estructura organizativa, las competencias y funciones de sus unidades, etc.
- d) El presupuesto vigente del Organismo y toda la información relativa sobre la asignación de recursos

También se obtuvo y analizó la documentación conceptual sobre la institución y el sector en el que actúa, tales como informes o memorias institucionales analizados exhaustivamente.

Como formo parte del Organismo, tengo conocimiento sobre el funcionamiento, las instalaciones y acceso a la gente que trabaja en distintas funciones, es decir, a informantes claves. En este caso se describe una situación real, por lo que se toman en cuenta los aspectos establecidos que se lleven a la práctica y también aquellos no establecidos que se llevan a la práctica.

A lo largo del trabajo se completó toda la información obtenida en las distintas solapas del DAO con la siguiente información;

- Registro de los objetivo, productos y destinatarios. (DAO 1)  
Identificando los principales fines que persigue el Tribunal de Tasaciones registrándolos como acciones a las que se pueda asociar un resultado, luego para cada uno de los objetivos los productos físicos correspondientes y por último para cada uno de esos productos los beneficiarios directos e inmediatos.
- Registro de la configuración del ámbito organizativo (DAO 2)  
Identificando las unidades organizativas que desempeñan alguna función de acuerdo a los productos mencionados anteriormente y además las unidades que participen dando soporte interno y de desarrollo organizacional.
- Registro de la Distribución de la corresponsabilidad entre las unidades organizativas. (DAO 3)  
Se registrará una estimación preliminar sobre en que las responsabilidades establecidas y necesarias para la gestión dentro del ámbito son distribuidas entre las diferentes unidades del mismo.
- Registro de la planta de Recursos Humanos. (DAO 4)  
Registrar de manera adecuada la información básica sobre la esencial cuestión del personal asignado al ámbito organizacional.
- Resumen del Presupuesto (DAO 5.1)  
Los datos presupuestarios surgen de la documentación disponible, es decir, deben ser precisos. Se deben considerar todos los recursos que se asignan en la práctica.

**Otra de las herramientas para la Evaluación Institucional que se utilizó en este trabajo es la Matriz de Producción Externa (MPE).**

Al tratarse de una institución las políticas y objetivos están en sus normas de creación y aclaradas en su estructura organizativa, presupuesto y otras fuentes.

La matriz de producción es sobre la situación real del Organismo, lo que significa disponer de información sobre lo que ocurre en la práctica, con independencia de lo que las normas vigentes establezcan, se trata de un trabajo de campo que analiza los productos, resultados y efectos realmente producidos. Esto podrá coincidir o no con lo que establezcan las normas, lo cual debe ser objeto de otro tipo de análisis. La matriz PE real proporciona una descripción de las finalidades institucionales: qué se hace (o se ha hecho) y para quiénes.

Luego se clasificaron los productos según categorías analíticas, es decir, se identificaron los productos externos de la institución (área de la misma) o el ámbito organizativo respecto a la matriz de producción externa. La elaboración de la matriz de producción externa requiere describir los productos con un grado de detalle homogéneo (cualquiera sea el mismo). Para ello, es preciso agrupar los productos en categorías conceptuales de similar entidad, a las que llamaremos “categorías de productos”, que también puede observarse como objetivos de un programa.

En cuarto lugar, vamos a registrar los resultados según productos y asignarle un peso a los mismos, esta información puede hallarse disponible en ciertas normativas, lineamientos políticos o programas, pero es altamente probable que no se disponga de este dato y deba ser estimado. Luego, vamos a clasificar los destinatarios según categorías. Normalmente, en la herramienta DAO se establece una categorización de los destinatarios. En sexto lugar vamos a identificar el carácter de las relaciones producto/resultado- usuario. No presento dificultad identificar los casos en que los usuarios reciben los productos en carácter de clientes que cuando el acceso se logra sin la mediación de pago alguno, por asistirles derechos. Tampoco debiera ser difícil identificar cuando el acceso a los productos requiere de un pago por parte de los usuarios, que en tal caso se vinculan con carácter de clientes. También vamos a calificar la prioridad institucional de las relaciones producto/resultado – usuario/beneficiario directo y los principales efectos a los que contribuyen los resultados. Con toda esta información ya es posible general la Matriz de Producción Externa.

**Por último, se realizó la Evaluación de Capacidad Institucional con la herramienta DCI.**

Los pasos para esta evaluación fueron los siguientes;

- Identificar la situación institucional a evaluar y el patrón de comparación requerido.
- Operacionalizar el patrón de comparación.
- Identificar los procesos de gestión de la situación a analizar.
- Realizar la calificación de la criticidad de los procesos de gestión.
- Realice la clasificación de los DCI según procesos de gestión.
- Elaborar la matriz de déficit de capacidad institucional.
- Realizar la calificación de los DCI según factores y variables.
- Elaborar la matriz de DCI según factores y variables.
- Elaborar el plan de mejora de DCI según factores.

En cuanto a la información que se relevó, en este caso, se utilizó una metodología **mixta**, que ayuda a mitigar las debilidades de ambos abordajes, y permite un entendimiento más completo de las complejidades del Tribunal de Tasaciones con mayor validez, teniendo en cuenta las diversas miradas de los diferentes actores. En este sentido, permite incorporar las percepciones, expectativas y opiniones de quienes forman parte del Organismo, y así entender mejor acerca de cómo funciona (o no) y el por qué lo hace de esa manera.

Asimismo, se utilizó la herramienta de **triangulación** para combinar puntos de vistas, de técnicas y de miradas. Esto permitió disminuir sesgos por subjetividad de las personas, mejorar la confiabilidad y validez de los resultados, además de robustecer los hallazgos.

En una primera instancia se realizó un análisis de toda la documentación asociada al Tribunal de Tasaciones de la Nación y su normativa.

En cuanto a lo cuantitativo, la información se relevó del Sistema SITAN, donde se concentra toda la documentación y estadísticas asociadas a las tasaciones realizadas por el Organismo.

Por el lado de lo cualitativo, se realizaron **observaciones In Situ**, con el fin de poder tener una percepción confiable de las tareas realizadas por el Organismo, tanto en el proceso físico de tasación como en los posteriores procesos de determinación del valor de un bien.

En resumen, se aplicaron diversos instrumentos para la descripción del ámbito organizativo objeto de esta evaluación (DAO). Luego se identificó la producción externa del ámbito organizativo utilizando el instrumento matriz de producción externa (MPE), en términos de

cadena de valor generales, relacionando las cadenas específicas correspondientes a la política de explotación del Tribunal de Tasaciones de la Nación. Por último, se aplicó la herramienta DCI para analizar el déficit de capacidad institucional del Organismo, identificar estrategias de desarrollo institucional y elaborar planes concretos de fortalecimiento como, por ejemplo, planes operativos de mejora permanente.

[La evaluación Institucional vista desde la perspectiva de la modalidad y la participación de los actores.](#)

Existen diversas definiciones y formas de conceptualizar qué es el Estado. En el texto “Algunas reflexiones acerca de la democracia, el Estado y sus múltiples caras” de O’Donnell (2008) se menciona que el concepto incluye al menos cuatro dimensiones. Una de las más reconocidas es el Estado como un conjunto de burocracias, es decir, una serie de organizaciones complejas y jerárquicamente pautadas con responsabilidades legalmente asignadas con el fin de lograr o proteger algún aspecto del bien o interés público.

Por otro lado, la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Gestión y Empleo Público de la Jefatura de Gabinete de Ministros (2022) define a un Estado Presente y Estratégico como aquél “capaz de anticipar los cambios sociales, desarrollando y gestionando mecanismos de previsión de mediano y largo plazo (prospectiva, planificación estratégica); de proponer, debatir e implementar opciones de política pública efectivas para una sociedad compleja, (...); de evaluar políticas públicas, (...); de abrirse a la sociedad en el debate, implementación y evaluación de los proyectos de gobierno, generando instancias de concertación y articulación con los distintos colectivos sociales y la ciudadanía; de actuar con transparencia, integridad y ética pública (...)”.

Para Oszlak (2004) ya sea para fijar normas, producir bienes o prestar servicios; disponer de capacidad institucional es una condición necesaria para tener un desempeño eficaz. En tal sentido el autor define que contar con capacidad institucional quiere decir que se cuenta con la condición potencial o demostrada de lograr un objetivo o resultado a partir de la aplicación de determinados recursos y del exitoso manejo y superación de restricciones, condicionamientos o conflictos originados en el contexto operativo de la institución.



Por su parte, Rosas Huerta (2008) define a la capacidad a partir del análisis de las funciones técnicas y administrativas presentes en el sector público y de la identificación de los principales puntos de mejora. A partir de este enfoque, la autora entiende a la capacidad como “la habilidad de los funcionarios públicos para alcanzar objetivos fijados”.

A partir de estas definiciones, tanto conceptuales como políticas, puede inferirse la importancia de analizar las capacidades estatales existentes en organismos de la administración pública, poder identificar aspectos de mejora y así contribuir al fortalecimiento de la capacidad estatal general, tomando en cuenta no solamente las capacidades administrativas sino también las político - estratégicas y las relacionales.

Por lo tanto, la evaluación de la capacidad institucional y los planes de mejora que pueden formularse como resultados de las propuestas y recomendaciones realizadas, son una herramienta fundamental para el fortalecimiento de las organizaciones públicas.

Hintze (2005) describe que la evaluación implica dar juicios de valor explícitos o implícitos. Si controlar es comparar informaciones de la realidad contra patrones de referencia técnicos, evaluar es comparar tales informaciones contra patrones de referencia valorativos. Las evaluaciones dicen cosas tales como si algo es bueno o malo, si sirve o no sirve, si responde o no a las expectativas. Es decir que toda evaluación significa dar un juicio valorativo fundamentado.

Por otro lado, las instituciones que estamos analizando transforman recursos en resultados mediante procesos de trabajo. En este sentido, para estas organizaciones, los principales objetos sobre los que se requiere contar con información, controlar y evaluar son: a) los resultados que se entregan; b) los procesos a través de los cuales transforman los recursos en resultados, y c) la organización en sí misma (Hintze, 2005).

La evaluación organizativa, entonces, permitirá inferir si los procesos que se realizan para el logro de los resultados y el aparato organizativo en que tienen lugar son apropiados o no.

Por consiguiente, una evaluación institucional podría generar efectos indeseados como conflictos en equipos de trabajo, conflictos políticos, rechazo de los resultados y que no sea útil para los fines planteados. Por ello, es importante realizar un análisis respecto de la

conveniencia de que las evaluaciones institucionales sean participativas (inclusión de los actores durante todo el proceso evaluativo) o no.

Antes de continuar con el análisis es importante recalcar la diferencia entre autoevaluación y evaluación participativa, dado que se las suele relacionar y no son lo mismo.

La autoevaluación es un proceso interno que atraviesa una organización en busca de conocer el porqué de sus resultados, mejorar la calidad de su desempeño y de cambiar el rumbo en la toma de decisiones a futuro. El producto es un plan de mejoras sobre las dificultades encontradas, elaborado por los propios participantes. El evaluador o la evaluadora diseña los instrumentos necesarios para llevarla a cabo y capacita al grupo para el uso de estos. Es decir, tienen un rol como capacitador o capacitadora.

Por otro lado, una evaluación participativa es realizada por un equipo de profesionales ajeno a la institución, en cuyo proceso evaluativo se involucran tanto a los miembros de la organización como también a los usuarios. Los miembros de la organización evaluada no sólo tienen “voz y voto”, sino que son conscientes de los objetivos y fines de la evaluación y se involucran en cada etapa del proceso evaluativo. Entonces, el modelo de evaluación no es impuesto desde fuera, sino que se forma gradualmente a través de la colaboración de todos los actores implicados y su participación en todo el proceso evaluativo (Izquierdo, 2008)

Autores y autoras que promueven la utilización de la evaluación participativa, la ven como una herramienta para apoderar a los participantes y aumentar la capacidad local para ocuparse en el proceso de desarrollo. En este sentido, este enfoque incrementaría la credibilidad de los resultados de la evaluación por parte del personal del programa, y también la probabilidad de que se los mismos sean utilizados y se implementen las recomendaciones surgidas.

Sin embargo, debemos tener presente que existen retos asociados a este enfoque y que deben tenerse en cuenta al momento de pensar la evaluación.

Por un lado, implica mayores costos transaccionales que una evaluación tradicional, dado que sostener reuniones y asegurar que todos entienden lo que se espera consume tiempo y requiere de un esfuerzo extra por parte del equipo profesional que lleva adelante el proceso evaluativo.

Además, como parte del procedimiento normal, los grupos suelen pasar por una etapa en la que se deben trabajar y reconciliar las diferencias, así como desarrollar las normas de grupo antes de que el grupo se concentre en alcanzar las tareas a mano. Durante este proceso, es probable que ocurra un período de conflictos. En esta etapa, será importante el rol del equipo evaluador de forma tal que permita sortearlos y resolverlos, para así poder establecer los acuerdos necesarios para el trabajo conjunto. También es importante asegurar que no sólo los “líderes” de grupos participen. Por ello, es fundamental que se organice la evaluación institucional con la participación de todos los miembros de la institución.

Para continuar, resulta necesario dar una breve descripción del organismo al cual se realizó un proceso de evaluación institucional, el Tribunal de Tasaciones de la Nación (TTN).

El TTN es un organismo descentralizado en la órbita del Ex Ministerio de Obras Públicas, hoy Ministerio de Infraestructura y de carácter técnico que está dirigido por profesionales dirigidos por profesionales propuestos tanto por el Estado como por entidades profesionales privadas.

El Tribunal está integrado por tres (3) Salas: Sala A, Sala B, Sala C, que constituyen las áreas sustantivas. La Dirección de Asuntos Jurídicos, la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Dirección de Administración son unidades de apoyo de las Salas y del Plenario.

Tiene por misión primaria establecer los valores objetivos de los bienes cuya adquisición, enajenación, locación o valor contable, sea requerido por el Poder Judicial de la Nación y por organismos nacionales, binacionales o multinacionales de los cuales el Estado Nacional sea parte, así como por Estados provinciales o municipales, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan. Asimismo, realiza las tasaciones que le sean requeridas por cualquier persona física o jurídica (Tribunal de Tasaciones de la Nación. Ministerio de Obras Públicas, s.f.)

Al aplicar la herramienta DAO (Descripción de Ámbito Organizativo) se identificaron 3 (tres) objetivos políticos y estratégicos para el TTN: 1 – Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría, 2 – Realizar las tasaciones que le sean requeridas y 3 – Solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles. Estos objetivos, íntimamente relacionados con la misión primaria del organismo, engloban a los productos de producción externa (bienes y servicios) que la institución entrega.

Por otro lado, la producción interna corresponde a la conducción político institucional, la coordinación gerencial y las actividades administrativas, financieras y de recursos humanos.

Ahora bien, tal como explica Hintze (2007), resulta sumamente complejo (por no decir prácticamente imposible) medir de forma directa a la capacidad institucional de un organismo. Por lo tanto, resulta necesario trabajar con una metodología indirecta que permita, en vez de estimar la capacidad institucional, poder hacer una estimación de su déficit con respecto a algún objetivo organizacional u otro punto de comparación.

Por lo tanto, y siguiendo lo mencionado anteriormente, la evaluación del déficit de capacidad institucional se basa en detectar aquellas condiciones de los procesos que impliquen riesgos de no logro de los objetivos o de perjuicios adicionales por estos no logros.

Para la evaluación institucional del TTN se utilizó la herramienta DCI propuesta por Hintze (2007). Su aplicación requiere un análisis de cada proceso, determinando la criticidad de los mismos, los déficits de capacidades asociados y las causas que estarían incidiendo sobre esos déficits. Por lo tanto, resulta fundamental que este proceso sea realizado con la mayor objetividad posible evitando posibles sesgos personales de quiénes son parte de los procesos y procedimientos analizados.

Por lo tanto, esta ponderación, que implica directamente la definición de las causas y consecuencias de los déficits institucionales, no debería ser realizada directamente por las personas responsables de desarrollar esos procesos.

Atento a lo desarrollado anteriormente, para la evaluación institucional del Tribunal de Tasaciones de la Nación (TTN), organismo descentralizado en la órbita del Ministerio de Infraestructura, entendemos que realizar un proceso participativo, a pesar de los retos que este tipo de procesos conlleva, sería la mejor opción.

En tal sentido, con este procedimiento no sólo se estará incluyendo a los equipos técnicos y autoridades del organismo para expresar sus opiniones y puntos de vista, sino que además se les estará dando parte de la responsabilidad de los resultados que se obtengan de esta evaluación. En tal sentido, serán una parte fundamental para el desarrollo del Plan de Mejoras propuesto, por lo que se estaría mejorando la probabilidad de su implementación y apropiación.

Además; si bien la perspectiva, la opinión y la experiencia de las personas que forman parte de la institución son fundamentales, entendemos que la guía y el acompañamiento por parte de un equipo externo conduciendo el proceso evaluativo, va a permitir asegurar una mayor objetividad al traer una mirada ajena a la institución y al indagar el porqué de los argumentos y explicaciones expuestas por los evaluados. Asimismo, servirá para desactivar diferencias personales y evitar que el espacio pudiera convertirse en un encuentro de catarsis sobre problemáticas internas.

Finalmente, en este caso en particular, resulta importante aclarar que, si bien no se realizó un proceso participativo, el trabajar en el TTN y conocer sus procesos internos y necesidades institucionales, permitió contar con información valiosa y una mirada experta que enriqueció los análisis realizados y conclusiones a las cuales se arribaron.

# ANÁLISIS DE LOS DATOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

## Descripción Del Ámbito Organizacional (DAO)

Al aplicar la herramienta DAO (Descripción de Ámbito Organizativo) se identificaron 3 (tres) objetivos políticos y estratégicos para el TTN:

- 1 – Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría,
- 2 – Realizar las tasaciones que le sean requeridas y
- 3 – Solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles.

Estos objetivos, íntimamente relacionados con la misión primaria del organismo, engloban a los productos de producción externa (bienes y servicios) que la institución entrega. Por otro lado, la producción interna corresponde a la conducción político institucional, la coordinación gerencial y las actividades administrativas, financieras y de recursos humanos. De acuerdo a esos tres grandes objetivos fueron identificados diez productos externos que desarrollaremos más adelante. A su vez, existen tres tipos de usuarios y beneficiarios inmediatos de esos productos, que son los siguientes; A) Públicos, B) Poder Judicial y C) la sociedad, que desagregados podemos apreciar en el siguiente cuadro;

Agrupamiento		Descripción
<b>A</b>	<b>Públicos</b>	A1 Gobierno Nacional, sus entidades descentralizadas, autárquicas y todas aquellas organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria
		A2 Organismos binacionales o multinacionales de las cuales el Estado Nacional sea parte
		A3 Estados provinciales
		A4 Estados municipales
		A5 Secretaría de Estado del área de la cual dependa el Tribunal de Tasaciones de la Nación
<b>B</b>	<b>Poder Judicial</b>	B1 Juzgados
<b>C</b>	<b>Sociedad</b>	C1 Personas físicas
		C2 Personas jurídicas
		C3 Profesionales Tasadores - Tasadoras
		C4 Organizaciones de la sociedad civil

En el siguiente cuadro se muestran las transacciones Producto – Destinatario y se describe como los usuarios y beneficiarios se relacionan con los productos mencionados.

PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		TRANSACCIONES PRODUCTO - DESTINATARIO										
				Principales destinatarios										
				A- Públicos					B- Poder judicial	C- Sociedad				
				A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	B.1	C.1	C.2	C.3	C.4	
				Gobierno Nacional, sus entidades descentralizadas, autárquicas y todas aquellas organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria	Organismos binacionales o multinacionales de las cuales el Estado Nacional sea parte	Estados provinciales	Estados municipales	Secretaría de Estado del área de la cual depende el Tribunal de Tasaciones de la Nación	Juzgados	Personas físicas	Personas jurídicas	Profesionales Tasadores - Tasadores	Organizaciones de la sociedad civil	
1	Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría	1.1	Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Us 100	Bi	
		1.2	Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Us 100	Bi	
		1.3	Registro Nacional de Tasadores	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi	Us 0	Bi	
2	Realizar las tasaciones que le sean requeridas	2.1	Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por organismos públicos, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica - Incluye valoraciones para fines contables para la APN)	Us 90	Us 5	Us 3	Us 1			Us 0,5	Us 0,5		Us 0	
		2.2	Tasaciones judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados, allanamientos, etc - incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc)	Bi	Bi	Bi	Bi		Us 100	Bi	Bi		Bi	
3	Solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles	3.1	Arbitraje/mediación	Bi	Bi	Bi	Bi	Us 0	Us 0	Bi	Bi	Bi	Bi	

Como podemos observar, dentro del primer objetivo principal “Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría” son Beneficiarios inmediatos de los siguientes productos físicos;

### 1.1 Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodología

1.2 Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario

1.3 Registro Nacional de Tasadores

Los siguientes destinatarios del sector público;

- El gobierno Nacional, sus entidades descentralizadas, autárquicas y todas aquellas organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria
- Los organismos binacionales o multinacionales de las cuales el Estado Nacional sea parte
- Estados provinciales
- Estados municipales
- Secretaría de Estado del área de la cual dependa el Tribunal de Tasaciones de la Nación,

<b>PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS</b> <b>Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo</b>		Principales destinatarios						
		A- Públicos						
		A.1	A.2	A.3	A.4	A.5		
		Gobierno Nacional, sus entidades descentralizadas, autárquicas y todas aquellas organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria	Organismos binacionales o multinacionales de las cuales el Estado Nacional sea parte	Estados provinciales	Estados municipales	Secretaría de Estado del área de la cual dependa el Tribunal de Tasaciones de la Nación		
1	Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría	1.1	Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi
		1.2	Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi
		1.3	Registro Nacional de Tasadores	Bi	Bi	Bi	Bi	Bi



Otro Principal destinatario que es beneficiario inmediato de los productos que forman parte del primer Objetivo son los Juzgados que forman parte del Poder Judicial;

PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		B- Poder judicial
				B.1
				Juzgados
1	Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría	1.1	Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías	Bi
		1.2	Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario	Bi
		1.3	Registro Nacional de Tasadores	Bi

Y, por último, dentro del primer objetivo, otro destinatario de los productos mencionados es la Sociedad y dentro de ella tenemos como beneficiarios inmediatos a las;

- Personas Físicas
- Personas Jurídicas
- Organizaciones de la sociedad civil

Y usuarios, en distinta proporción según el caso, de estos productos;

- Profesionales Tasadores/Tasadoras

PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		C- Sociedad			
				C.1	C.2	C.3	C.4
				Personas físicas	Personas jurídicas	Profesionales Tasadores - Tasadoras	Organizaciones de la sociedad civil
1	Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría	1.1	Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías	Bi	Bi	Us 100	Bi
		1.2	Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario	Bi	Bi	Us 100	Bi
		1.3	Registro Nacional de Tasadores	Bi	Bi	Us 0	Bi

Dentro del segundo Objetivo Principal “Realizar las tasaciones que le sean requeridas” son usuarios en distintas proporciones del Producto; “Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por organismos públicos, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica - Incluye valoraciones para fines contables para la APN)” y beneficiarios Inmediatos del Producto; “Tasaciones judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados, allanamientos, etc. - incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc.)”

Los siguientes destinatarios del sector público;

- El gobierno Nacional, sus entidades descentralizadas, autárquicas y todas aquellas organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria
- Los organismos binacionales o multinacionales de las cuales el Estado Nacional sea parte
- Estados provinciales
- Estados municipales

Dentro del Poder Judicial, los juzgados son usuarios del Producto; “Tasaciones judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados, allanamientos, etc. - incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc.)”

Y en cuanto a la sociedad, son usuarios y beneficiarios inmediatos de ambos productos;

- Personas Físicas
- Personas Jurídicas
- Organizaciones de la sociedad civil

PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		Principales destinatarios					B- Poder judicial	C- Sociedad			
				A- Públicos					B.1	C.1	C.2	C.3	C.4
				A.1	A.2	A.3	A.4	A.5					
				Gobierno Nacional, sus entidades descentralizadas, autárquicas y todas aquellas organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria	Organismos binacionales o multinacionales de las cuales el Estado Nacional sea parte	Estados provinciales	Estados municipales	Secretaría de Estado del área de la cual dependa el Tribunal de Tasaciones de la Nación	Juzgados	Personas físicas	Personas jurídicas	Profesionales Tasadores - Tasadoras	Organizaciones de la sociedad civil
2	Realizar las tasaciones que le sean requeridas	2.1	Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por organismos públicos, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica - Incluye valoraciones para fines contables para la APN)	Us	Us	Us	Us			Us	Us		Us
		90	5	3	1				0,5	0,5		0	
		2.2	Tasaciones judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados, allanamientos, etc - incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc)	Bi	Bi	Bi	Bi		Us				Bi
								100		Bi	Bi		Bi

El tercer Objetivo principal; “Solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles” contiene un solo producto que es el de Arbitraje-mediación;

PRINCIPALES OBJETIVOS POLÍTICOS Y ESTRATÉGICOS		Principales productos físicos (bienes o servicios) correspondientes a cada objetivo		Principales destinatarios					B- Poder judicial	C- Sociedad			
				A- Públicos					B.1	C.1	C.2	C.3	C.4
				A.1	A.2	A.3	A.4	A.5					
				Gobierno Nacional, sus entidades descentralizadas, autárquicas y todas aquellas organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria	Organismos binacionales o multinacionales de las cuales el Estado Nacional sea parte	Estados provinciales	Estados municipales	Secretaría de Estado del área de la cual dependa el Tribunal de Tasaciones de la Nación	Juzgados	Personas físicas	Personas jurídicas	Profesionales Tasadores - Tasadoras	Organizaciones de la sociedad civil
3	Solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles	3.1	Arbitraje/mediación	Bi	Bi	Bi	Bi	Us	Us				
								0	0	Bi	Bi	Bi	Bi

En el cual todos los principales destinatarios son Beneficiarios inmediatos excepto los siguientes que son usuarios;

- Secretaría de Estado del área de la cual dependa el Tribunal de Tasaciones de la Nación

- Juzgados

En el DAO 2 desplegamos el organigrama del Tribunal de Tasaciones de la Nación y cada una de las áreas que la componen. Explicamos qué tipo de relaciones establecen cada una de las áreas hacia el interior y/o exterior del ámbito organizativo y describimos las funciones y responsabilidades que cada una tiene en cuanto a la producción externa orientada a la sociedad, la producción interna y el desarrollo organizacional, donde se destaca lo siguiente;

En cuanto a la Unidad Responsable Cuerpo Colegiado (máxima autoridad del organismo) tiene principales funciones de Conducción política, Producción externa para la sociedad y producción externa para la Administración Pública debido a que su función es la Coordinación del Organismo - Dictamina sobre aquellos proyectos correspondientes a las tasaciones judiciales y previstos en el artículo 15 de la Ley Nº 21.499 y sus normas reglamentarias, presentados por las Salas.

En cuanto a las Salas (A, B y C) tiene funciones de Producción externa para la sociedad, Producción externa para la Administración Pública y Producción Interna ya que;

- Dictamina valuaciones en base a informes de sus áreas técnicas. Los profesionales que integran las Salas son quienes llevan a cabo los informes, realizan las inspecciones y proponen a la Sala un proyecto de informe de tasación
- Propone Proyectos de dictámenes correspondiente a tasaciones judiciales y previstos en el artículo 15 de la Ley Nº 21.499 y sus normas reglamentarias para ser tratados por el Cuerpo Colegiado
- Esta producción externa puede ser para la sociedad (si tasación la pide persona física o jurídica) o puede ser para la Administración Pública.
- Propone modificaciones de normas y procedimientos

Por su parte, la Dirección de tecnologías de la información y las comunicaciones solo genera Producción Interna debido a que su función es optimizar los procesos internos del Organismo integrando las plataformas informáticas para tal fin.

DAO 3 – Matriz de Corresponsabilidad del Ámbito Organizativo

En el DAO 3 retomamos los productos descritos en el DAO 1 y los asociamos a procesos de gestión e identificamos qué tipo de vínculo tiene cada área con cada uno de esos procesos (control, intervención vinculante, no vinculante, etc.) cada una de las áreas posee en relación a los procesos de gestión dentro del ámbito organizativo. Las que fueron identificadas con una “P” son las responsables directas del proceso productivo en cuestión. Aquellas áreas que son intervinientes vinculantes, porque limitan o vetan las decisiones de los responsables directos del proceso, fueron identificadas con la sigla “Iv”. Las áreas que controlan, pero no intervienen ni impiden los procesos productivos fueron identificadas con la letra “C”. Por último, en el anexo se podrá ver que en algunos procesos intervienen áreas que emiten opiniones, pero que no son vinculantes y no vetan el proceso, éstas fueron identificadas con la sigla “Inv”.

PROCESOS DE GESTION					CONFIGURACION DE UNIDADES ORGANIZATIVAS SEGÚN DAO 2							
Tipo		Descripción de los procesos de gestión  (Los procesos de producción externa se corresponden a los productos identificados en el DAO 1)			1							
Prod. externa	Objetivo				Producto	Gestión interna	Desarrollo organizacional	1.1	1.1.1	1.1.2	1.1.3	1.1.4
					Cuerpo Colegiado	Unidad de Auditoría Interna	Dirección de Sala A	Dirección de Sala B	Dirección de Sala C	Dirección de Administración	Dirección de Asuntos Jurídicos	Dirección de tecnologías de la información y las comunicaciones
E1	1			Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías	Iv		P	P	P			
E1	2			Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario	Iv		P	P	P		Inv	
E1	3			Registro Nacional de Tasadores								
E2	1			Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por organismos públicos, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica - Incluye valoraciones para fines contables para la AFN)			P	P	P		Inv	
E2	2			Tasaciones judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados, allanamientos, etc - incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc)	IV		P	P	P	inv	Inv	
E3	1			Arbitraje/mediación								
		I-1		Planificación político - estratégica (Identificación y evaluación de las posibles decisiones político estratégicas y su formulación en los términos requeridos para la decisión de asignación de recursos)	P		Inv	Inv	Inv	Inv		Inv
		I-2		Conducción (Toma de decisiones sobre a qué fines asignar cuántos recursos según qué cursos de acción. Incluye decisiones político estratégicas y ejercicio de la capacidad de sanción o exigencia de cumplimiento de términos contractuales en este plano)	P		Inv	Inv	Inv	Inv		Inv
		I-3		Planificación operativa y programación (Formulación técnica de los procesos futuros de uso de recursos según responsables y su ajuste según los escenarios de demanda de logros y disponibilidad de recursos)	Iv	C	P	P	P	P		P
		I-4		Gerencia y coordinación (Toma de decisiones sobre cómo y cuándo utilizar recursos para el logro de fines dadas las condiciones del contexto. Incluye decisiones operativas y ejercicio de la capacidad de sanción o exigencia de cumplimiento de términos contractuales en este plano)	P	C				P		
		I-5		Gestión física y administrativa de recursos (Obtención física de los recursos humanos y materiales necesarios para funcionamiento organizacional y administración de los recursos financieros necesarios para ello)	Iv	C				P		
		I-6		Control operativo (Verificación de logros físicos, uso de recursos, cumplimiento de responsabilidades o acuerdos operativos y comparación con planes)		P	Inv	Inv	Inv	Inv		Inv
		O-1		Desarrollo - elaboración, gestión y seguimiento de las políticas relativas a las TIC a los efectos de optimizar los procesos internos del Organismo integrando las plataformas informáticas para tal fin		C	Inv	Inv	Inv			P

Por ejemplo, los responsables de producción directa de la elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías y la elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario son las Direcciones de las “Sala A”; “Sala B” y “Sala C). A su vez, el Cuerpo Colegiado tiene una intervención previa.

La Unidad de auditoría Interna es el área que controla, pero no intervienen ni impiden los procesos productivos de los siguientes procesos;

- Planificación operativa y programación (Formulación técnica de los procesos futuros de uso de recursos según responsables y su ajuste según los escenarios de demanda de logros y disponibilidad de recursos)
- Gerencia y coordinación (Toma de decisiones sobre cómo y cuándo utilizar recursos para el logro de fines dadas las condiciones del contexto. Incluye decisiones operativas y ejercicio de la capacidad de sanción o exigencia de cumplimiento de términos contractuales en este plano)
- Gestión física y administrativa de recursos (Obtención física de los recursos humanos y materiales necesarios para funcionamiento organizacional y administración de los recursos financieros necesarios para ello)

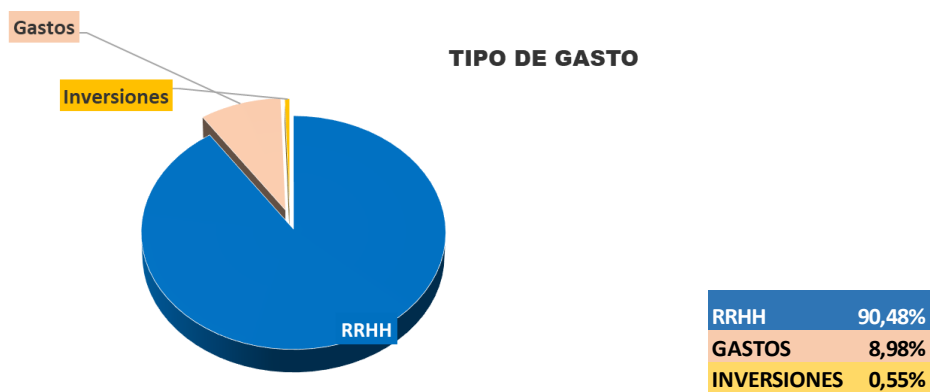
#### DAO 4 – RECURSOS HUMANOS APLICADOS AL AMBITO ORGANIZATIVO

<b>UNIDADES RESPONSABLES (Según DAO 2)</b>		<b>RR.HH. PROMEDIO TIEMPO COMPLETO</b>				
<b>Nº</b>	<b>Denominación</b>	<b>Conducción y gerencia</b>	<b>Profesional</b>	<b>Técnico</b>	<b>Apoyo</b>	<b>Cant</b>
1.1	Cuerpo Colegiado	4			4	8
1.1.1	Unidad de Auditoría Interna	1	2			3
1.1.2	Dirección de Sala A	3	11	1	2	17
1.1.3	Dirección de Sala B	4	15	1	3	23
1.1.4	Dirección de Sala C	3	8	1	1	13
1.1.5	Dirección de Administración	3	3	2	4	12
1.1.6	Dirección de Asuntos Jurídicos	1	1			2
1.1.7	Dirección de tecnologías de la información y las comunicaciones	2	2	1	3	8
<b>SUBTOTAL ORGANIZACIÓN</b>		<b>21</b>	<b>42</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	<b>86</b>
<b>%</b>		<b>24,4</b>	<b>48,8</b>	<b>7,0</b>	<b>19,8</b>	<b>100,0</b>

Como podemos analizar, la planta de personal del Tribunal de Tasaciones de la Nación no es muy numerosa en relación al universo de la Administración Pública Nacional y el 74.4% del

total está distribuido en las Áreas Sustantivas y solo el 25.6% en las Áreas de apoyo. Esto se explica por su especificidad técnica, donde predominan los profesionales de carreras específicas como Ingenieros de distintas ramas y Arquitectos que se ocupan de las tasaciones.

En el DAO 5.1 podemos tener una apreciación de las asignaciones presupuestarias del Tribunal de Tasaciones de la Nación. Al ser un Organismo netamente técnico podemos ver que la mayor parte de la asignación presupuestaria pertenece a RRH (Inciso 1 – Remuneraciones al Personal) y es casi nula la asignación en inversiones (Inciso 4 – Bienes de uso).



Si lo analizamos por Tipo de Producción vamos a comprobar que la mayor parte de la asignación presupuestaria está destinada a la Producción Externa, donde están incluidas las Tasaciones Especiales y las Tasaciones Judicial.



## Análisis De Matriz De Producción Externa (MPE)

Con lo obtenido en el DAO, logramos plasmar las prioridades del organismo en una matriz de producción externa (MPE). Toda esta información esta validada con documentación obtenida del Organismo y a través de entrevistas con informantes claves. La Matriz de Producción Externa es un modo metódico de registro, en un primer nivel, de los productos y usuarios institucionales y, en niveles más estratégicos y políticos, de asemejar los resultados y efectos del accionar institucional frente a otra categoría más amplia de destinatarios, los beneficiarios.

De acuerdo a esto, en primer lugar, clasificamos los productos según categorías analíticas, seguidamente registramos los resultados según cada producto y les establecemos un peso relativo. La asignación del peso y la prioridad se refiere a la combinación del grado de perjuicio -para el logro de los fines perseguidos- que se causaría si los productos no se produjeran de manera adecuada y/o si no fueran entregados al destinatario en tiempo y forma. Luego, clasificamos los destinatarios, también, según las categorías que habíamos explicado en el capítulo anterior. Identificamos el carácter de las relaciones producto / resultado - usuario. Posteriormente, calificamos la prioridad institucional de cada una de las relaciones producto/resultado - usuario/beneficiario directo. En el cuadro “Ponderación producto-resultado / usuario-beneficiario directo” se puede apreciar un resumen de la ponderación realizada. La matriz de producción externa representa, en su nivel operativo, la relación más directa de las instituciones con su entorno, es decir, la relación producto-usuario. En el nivel inmediato superior de la matriz, que llamaremos estratégico, es posible describir tal relación institucional con el entorno en términos de resultado-beneficiario inmediato y, finalmente, en el nivel más alto (que, en el sector público, podría denominarse político), la relación puede describirse como efecto-beneficiario mediato. Este último nivel del análisis alude la justificación última de las instituciones públicas y de bien público.

Finalmente, lo más importante, identificar los efectos más o menos mediatos a los que contribuyen los resultados se muestran, también, en el mismo cuadro.

Esto quiere decir que, la primera categoría de productos, “Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría” espera generar en la sociedad efectos deseables de primer nivel;



- Base común técnica unificada para los y las profesionales dedicadas a la tasación a partir de metodologías y criterios técnicos y definidos.
- Criterios de tasación unificados a nivel nacional.
- Expertos y expertas independientes registrados y registradas para auxiliar, en caso de ser necesario, al TTN de forma tal que el organismo ampliaría su capacidad operativa

Y también efectos de segundo nivel;

- Base técnica disponible para toda la población. Información pública disponible en los portales oficiales para toda la sociedad
- Unificación de criterios, establecimiento de normas a nivel nacional con cobertura en todo el territorio y disponibilidad de una entidad de respaldo para toda la sociedad.
- Formación de profesionales especializados en normas de valuación y reducción de costos operativos.

Pero si analizamos el producto “Realizar las tasaciones que le sean requeridas” que según lo analizado con un 99.3 % de prioridad, es el que tiene más peso, tiene efectos deseables de primer nivel en el Sector Público, Poder Judicial y en la sociedad que son los siguientes;

- Valoraciones precisas e imparciales que sirve como una base para la toma de decisiones asociadas a lo que se ha solicitado tasar. Además, de un cuidado de recursos monetarios de los solicitantes (organismo/institución pública, privado, persona física o jurídica, organización de la sociedad civil) como resultado de estas valuaciones objetivas. Esto adquiere una importancia mayor cuando los solicitantes son organismos o instituciones públicas.
- Resolución de causas judiciales que requieren valuaciones de bienes muebles y/o inmuebles por parte del TTN a pedido del Poder Judicial

En cuanto al producto “Solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles”, en efecto, su peso relativo es 0, debido a que no existen prácticamente las solicitudes de arbitraje. De todas maneras, el efecto que espera producir es el de Resolución de conflictos surgidos sobre bienes muebles e inmuebles de forma pacífica, evitando instancias judiciales, minimizando costos para las partes y agilizando el proceso.

PRODUCCIÓN EXTERNA				RESULTADOS DE LAS TRANSACCIONES PRODUCTO-RESULTADO / USUARIO-BENEFICIARIO DIRECTO				PRIORIDAD DE PRODUCTOS Y RESULTADOS	
Categorías de productos		Presupuesto							
Cód	Denominación	Monto	%	A Públicos	B Poder Judicial	C Sociedad	D xxxx	Peso	%
<b>1</b>	Establecer los criterios y normas técnicas con carácter de rectoría	0	0,0	0,0	0,0	<b>0,68</b>	0,0	0,9	<b>0,7</b>
				0,0	0,0	0,00	0,0		
				1.1.1 Metodologías y criterios elaborados y/o actualizados 1.1.2 ENormas técnicas elaboradas y/o actualizadas 1.1.3 Registro Nacional de Tasadores activo  Carácter: Derechohabiente					
<b>2</b>	Realizar las tasaciones que le sean requeridas	0	0,0	<b>45,2</b>	<b>27,0</b>	<b>27,1</b>	0,0	132,9	<b>99,3</b>
				0,0	0,0	0,0	0,0		
				2.1.1 Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por organismos públicos, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica - Incluye valoraciones para fines contables para la APN) solicitadas realizadas en tiempo y forma  Carácter: Cliente - Derechohabiente					
<b>3</b>	Solucionar conflictos suscitados sobre bienes muebles e inmuebles	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
				0,0	0,0	0,0	0,0		
				3.1.1 Arbitraje/mediación del TTN realizado en tiempo y forma  Carácter: Derechohabiente					
<b>4</b>		0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	<b>0,0</b>
				0,0	0,0	0,0	0,0		

## Análisis De Capacidad Institucional (DCI)

La capacidad institucional de una organización es el potencial que esta tiene para producir valor externo, es decir para terceros, y valor organizacional para su propia sustentabilidad, sostenibilidad y desarrollo. En palabras de Hintze e incorporando una dimensión más estratégica. La capacidad institucional es el potencial de las organizaciones para obtener el mayor valor externo y organizacional de largo plazo que permitan las exigencias del corto, entendiendo por valor organizacional el atribuido al riesgo de no obtener tal valor externo y organizacional y/o sufrir perjuicios adicionales".

Ahora bien, ¿a qué nos referimos con "riesgo"? Hintze (2006) sostiene que dicha categoría responde a la ponderación entre la magnitud y probabilidad de los perjuicios que se podrían sufrir en caso de una ejecución inadecuada de los procesos de una organización. Más aún, señala que "la entropía de los sistemas institucionales, entonces, puede ser medida en términos de recursos perdidos y productos no logrados (y, más precisamente, como la suma del costo de ambos)" (2006:7). El hincapié puesto en el análisis de los procesos productivos remite a la "criticidad de los procesos", en palabras del autor, desde donde es posible observar que lo azaroso de la falla o el error puede ser en cierta medida aprehendido.

Al respecto, Hintze (2006) argumenta que, de alguna manera, la propia experiencia nos permite desarrollar cierto grado de percepción personal sobre el devenir de estas instancias de desorden o degradación en los procesos de trabajo en los que participamos como actores o sujetos. Por este motivo, es necesario generar instancias de sistematización y reflexión sobre dichas experiencias a pesar de que puedan ser muy disímiles entre sí. Las múltiples trayectorias que se desprenden de los roles y posiciones dentro de una institución, sin dudas, permean las percepciones de los agentes de manera diferente y esto conlleva a lecturas sobre los niveles de riesgo distintas e incluso contradictorias.

En este sentido, resulta de vital importancia contar con herramientas metodológicas que permitan alcanzar validez y confiabilidad en la evaluación de dicha criticidad. Continuando con la propuesta de Hintze, es posible observar en el análisis del déficit de capacidad institucional (DCI) diversos instrumentos que nos acercan a ello. El DCI está determinado por la relación entre la criticidad o importancia estratégica de los procesos y las capacidades instaladas de gestión. La cualidad mensurable del DCI le otorga a este conjunto de

herramientas la particularidad de no sólo constituir un marco analítico e interpretativo de la situación, sino que también posibilita diseñar estrategias en pos de la mejora de los procesos, nos acerca a diseñar un plan de mejora para disminuir los riesgos que constituyen a los procesos productivos de la organización, redundando en la producción de valor público. La criticidad de los procesos de gestión es el criterio principal de ponderación del déficit de capacidad de gestión, en tanto, cuanto más críticos sean los procesos, más grave es el impacto del déficit de capacidad para su ejecución (Hintze, 2007).

El Tribunal de Tasaciones de la Nación (TTN) es un organismo técnico que tiene por misión primaria establecer los valores objetivos de los bienes ante demandas del Poder Judicial o de organismos nacionales, provinciales o municipales y, de igual forma, ante tasaciones que le sean requeridas por cualquier persona física o jurídica. El nivel de especificidad técnica que se requiere para satisfacer dichos objetivos institucionales y la amplitud del universo de bienes que son objeto de tasación adelanta la dificultad que emerge a la hora de evaluar la criticidad que atraviesa sus procesos.

Al observar los procesos de producción externa del TTN, se identifican dos procesos principales:

- Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por organismos públicos, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica - Incluye valoraciones para fines contables para la APN).

- Tasaciones judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados, allanamientos, etc. - incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc.).

La calificación de su criticidad estimada según los criterios que figuran en la “Escala de calificación de criticidad de procesos de gestión” corresponde a 9 (nueve). Como argumentamos oportunamente, esto se debe a que la realización de tasaciones es el principal componente de las funciones del organismo. Por este motivo, la inadecuada ejecución de este proceso puede producir importantes perjuicios económicos y patrimoniales a instituciones estatales que soliciten tasaciones al TTN. Asimismo, fallas en este proceso traería aparejado una importante pérdida de legitimidad y reputación del organismo, en especial si se tiene en cuenta una demanda de operación por parte del Poder Judicial por la existencia de un litigio.

El promedio de criticidad alcanzado en el ámbito de producción externa es de 5,2. Por su parte, si se observa el déficit de capacidad correspondiente al ámbito externo de producción, es posible notar que la especificidad técnica del organismo hace que resulte sumamente necesario y vital contar con un equipo de profesionales capacitados y jerarquizados para cumplir con los procesos requeridos. El promedio alcanzando de DCI es de 5 (cinco) puntos.

En relación a la producción interna del TTN, la criticidad de los procesos asciende a 9 (nueve) para la planificación político-estratégica; a 8 (ocho) en relación a la conducción de la organización y en la gestión administrativa y de recursos; y a 7 (siete) en torno a la planificación operativa y de coordinación. El promedio de criticidad de la producción interna corresponde a 7,5 puntos. En cuanto al déficit de capacidad, se observa en gran medida que se cuentan con las capacidades necesarias para un correcto funcionamiento del organismo, con la excepción del nivel de planificación político-estratégica, ya que la presencia de autoridades con conocimientos técnicos requeridos y con capacidad de gestión suficiente para obtener los recursos necesarios, se presente como una limitante. El promedio de DCI corresponde a 5,4 puntos. Por otra parte, vinculado a los procesos de producción organizacional, en particular, la gestión y seguimiento de las políticas relativas a las TIC, se asignó un puntaje de 8 (ocho) en criticidad, en tanto un inadecuado funcionamiento del sistema informático perjudica a la optimización de los procesos del TTN. En cuanto a su déficit de capacidades, sobresale la necesidad de poder garantizar remuneraciones que resulten competitivas para las profesiones y una infraestructura tanto a nivel edilicia como a nivel equipamiento informático, que se ajuste a las necesidades de los equipos técnicos. En este aspecto, el promedio de DCI alcanza 7 puntos.

A la hora de analizar las causas de dichos déficits, se destacan dos variables organizacionales, por un lado, la incidencia del contexto y, por el otro, la normativa asociada a la gestión de los recursos humanos. Fundamentalmente, debido a que se encuentra vigente un decreto que restringe la contratación de nuevos recursos humanos y sólo se habilita el reemplazo de altas por bajas hasta diciembre 2022, lo que condiciona a la incorporación de nuevos recursos humanos. Por otra parte, la normativa que regula la remuneración de los profesionales limita el atractivo para el ingreso de jóvenes profesionales en tanto no resulta una oferta salarial competitiva en relación al ámbito privado.

El promedio general del DCI para el TTN es de 5,8 puntos, lo que da cuenta que la organización puede hacerse cargo del “costo entrópico” a través de acciones preventivas y reparatorias, las cuales constituyen el costo “anti entrópico” o costo de producción interna y por tanto refleja cierto grado de eficiencia y sostenibilidad en un mediano plazo. Esto no quiere decir que no se encuentre en tensión su funcionamiento, en tanto presenta condicionantes significativos.

Esta breve lectura del DCI del TTN se pudo reconstruir a partir del diálogo con informantes claves del propio Tribunal y en referencia a las herramientas que integran el DCI, en particular, las escalas normalizadas de clasificación, lo que resultó un hallazgo para la tarea, y por ello ameritan una mención especial. Dichas escalas normalizada de clasificación facilitan la posibilidad de acceder a una serie de parámetros preestablecidos, ya sea para la criticidad de los procesos como para los déficits de capacidades institucionales, brindando un orden a la discusión, facilitando el establecimiento de una jerarquía de los problemas detectados y alcanzando un consenso sobre el análisis, sin perder de vista la necesidad de contemplar diferentes puntos de vista. A partir de esta experiencia, se pudo poner en práctica un instrumento concreto que dinamiza la discusión al mismo tiempo que ofrece un marco de referencia de común, elemento clave que -junto con una acaba descripciones de los procesos de producción externa, interna y organizacional- permiten evitar la sobrevaloración o la subestimación de la criticidad de los procesos, mediante la disposición de criterios homogéneos que guían el debate.

En el caso particular de la escala de clasificación sobre criticidad, el instrumento hace referencia a una escala del 0 al 10 (donde 10 indica el mayor grado de criticidad) y que corresponde con una serie de valores mensurables, con el objetivo de establecer en qué medida cada proceso de gestión puede ocasionar perjuicios al logro de los resultados institucionales. Para ello, establece dos indicadores: a) la magnitud del impacto inmediato y/o mediato sobre el funcionamiento organizacional (tomando en cuenta tanto las pérdidas eventuales como el valor no producido) y/o: b) la probabilidad de ocurrencia de dichos perjuicios, dadas las condiciones internas y externas existentes (Hintze, 2007).

De esta forma, la escala contempla desde que ambos indicadores “no afectan de manera significativa el normal funcionamiento organizacional del ámbito analizado” (equivalente 0-1) hasta que “la magnitud y probabilidad de ocurrencia de perjuicios potenciales ocasionados por eventuales déficit superan el límite compatible con el normal funcionamiento

organizacional del ámbito analizado a corto plazo (generan situaciones institucionales insostenibles con graves e inmediatos perjuicios), equivalente a (10-9)” (Hintze, 2007).

A partir del análisis del caso, es posible observar, además de contar con instrumentos pertinentes para guiar la discusión, se deben incorporar otros elementos claves, de tipo procedimental, que contribuyen a alcanzar un mayor grado de validez y confiabilidad en el análisis de la criticidad de los procesos. En este sentido, resulta necesario involucrar y promover la participación por parte de todos los miembros de la organización, en pos de que se pueda reflexionar desde una perspectiva de integralidad sobre los procesos de creación de valor público, tomar dimensión y comprender los riesgos que los atraviesan a dichos procesos y los esfuerzos que se requieren para mitigarlos. Esto conlleva, entre otras cuestiones, garantizar el acceso a información de calidad sobre los procesos que ejecuta la organización, la construcción de registros de datos y sistemas de procesamiento pertinentes y a mejorar los controles existentes. Por último, se debe tener presente que implementar un enfoque de riesgos “no es una tarea puntual, sino un trabajo continuo y retroalimentado, en pos de la optimización de los procesos” (INAP, 2023).

En este caso en concreto, y como se podrá ver más adelante, el plan de mejora incluye desde transformaciones estructurales para el funcionamiento del TTN, fuertemente motivado en la necesidad de avanzar con la formulación de nuevas reglas para los RRHH de la institución, que pueda disputarle al mercado; hasta medidas factibles de implementarse en un corto plazo, y que abarcan la puesta en marcha del registro de profesionales para contrataciones puntuales, lo que dotaría de mayor flexibilidad al organismo; la actualización y mantenimiento de los equipos informáticos y una serie de mejoras edilicias.

## DCI 1 - PATRON DE COMPARACION PARA EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

PRINCIPALES PRODUCTOS Y METAS CORRESPONDIENTES A LA SITUACIÓN ANALIZADA				
Tipo			Descripción de los principales productos	Metas expresadas en productos o disponibilidad para producirlos
Prod. externa	Gestión interna	Gestión interna		
E-1.1			Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías	Propuesta de actualización de metodologías y criterios técnicos
E-1.2			Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario	Propuesta de normativa técnica (nueva o actualización)
E-1.3			Registro Nacional de Tasadores	1 Registro Nacional en funcionamiento y actualizado periódicamente
E-2.1			Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por organismos públicos, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica - Incluye valoraciones para fines contables para la APN)	2.400 tasaciones especiales realizadas en tiempo y forma
E-2.2			Tasaciones judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados, allanamientos, etc - incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc)	95 tasaciones e informes judiciales presentados en tiempo y forma
E-3.1			Arbitraje/mediación	1 arbitraje o mediación realizada en tiempo y forma
	I-1		Planificación político - estratégica (Identificación y evaluación de las posibles decisiones político estratégicas y su formulación en los términos requeridos para la decisión de asignación de recursos)	Propuesta de mayor cobertura territorial a través de un programa de incorporación de Profesionales radicados en las Provincias Nacionales. Fortalecimiento de apoyos políticos para implementación de mejoras institucionales
	I-2		Conducción (Toma de decisiones sobre a qué fines asignar cuántos recursos según qué cursos de acción. Incluye decisiones político estratégicas y ejercicio de la capacidad de sanción o exigencia de cumplimiento de términos contractuales en este plano)	Mayor asignación de recursos en Areas Técnicas a fin de incrementar la capacidad de producción
	I-3		Planificación operativa y programación (Formulación técnica de los procesos futuros de uso de recursos según responsables y su ajuste según los escenarios de demanda de logros y disponibilidad de recursos)	Creación de una Mesa de operativa con frecuencia semanal para planificación de manera más eficaz las visitas para realizar las tasaciones.
	I-4		Gerencia y coordinación (Toma de decisiones sobre cómo y cuándo utilizar recursos para el logro de fines dadas las condiciones del contexto. Incluye decisiones operativas y ejercicio de la capacidad de sanción o exigencia de cumplimiento de términos contractuales en este plano)	Confección de Manuales de Procedimientos y Reglamento interno.
	I-5		Gestión física y administrativa de recursos (Obtención física de los recursos humanos y materiales necesarios para funcionamiento organizacional y administración de los recursos financieros necesarios para ello)	Propuesta de adquisición de un nuevo Edificio más amplio y seguro a fin de lograr mayor eficacia en las acciones y mejores condiciones laborales.  Gestión eficiente y eficaz de los recursos disponibles
	I-6		Control operativo (Verificación de logros físicos, uso de recursos, cumplimiento de responsabilidades o acuerdos operativos y comparación con planes)	Control eficaz y seguimiento de implementación de recomendaciones para mejoras
		O-1	Desarrollo - elaboración, gestión y seguimiento de las políticas relativas a las TIC a los efectos de optimizar los procesos internos del Organismo integrando las plataformas informáticas para tal fin	Mejorar del Sistema de Gestión Interno (SITAN) para poder tener un tablero de control con los resultados de la gestión. Actualización del equipo informático.

Una vez establecido el patrón de análisis, registramos los procesos de gestión relacionados a cada producto y los calificamos según su grado de criticidad con arreglo a una escala de calificación que se puede consultar en el anexo correspondiente. Este paso fue muy importante, dado que la criticidad de los procesos de gestión es el criterio principal de ponderación del déficit de capacidad de gestión, porque cuanto más críticos sean los



procesos, más grave es el impacto del déficit de capacidad para su ejecución. A continuación, entonces, calificamos el déficit de capacidad para gestionar cada uno de esos procesos, cuyo cruce nos arrojará un índice de criticidad de déficit de capacidad institucional. A título de ejemplo de la metodología, podemos observar un extracto en el cuadro “DCI-2 Análisis de criticidad de procesos y capacidad para gestionarlos”, que muestra una versión resumida de los procesos relacionados a los productos externos, en el anexo se puede ver la tabla completa que incluye los productos internos y organizacionales.

## DCI-2 ANÁLISIS DE CRITICIDAD DE PROCESOS Y CAPACIDAD PARA GESTIONARLOS

PROCESOS DE GESTION		Criticidad procesos	Déficit capacidad	PUNTAJE DCI
Cód.	Descripción			
<b>PROCESOS DE PRODUCCIÓN EXTERNA DEL ÁMBITO ANALIZADO</b>				
E-1.1	Elaboración y actualización de criterios técnicos y metodologías	4	5	4,5
E-1.2	Elaboración y actualización de propuestas normativas técnicas con carácter reglamentario	4	5	4,5
E-1.3	Registro Nacional de Tasadores	3	4	3,5
E-2.1	Tasaciones especiales (incluyen aquellas cuyo objeto es la adquisición, enajenación o locación requeridas por organismos públicos, para sí o para aquellos entes a los cuales supervisan, controlan o auditan o cualquier persona física o jurídica - Incluye valoraciones para fines contables para la APN)	9	5	7,0
E-2.2	Tasaciones judiciales (en cumplimiento de los requerimientos de los juzgados, allanamientos, etc - incluye informes judiciales en expropiaciones, servidumbres, etc)	9	5	7,0
E-3.1	Arbitraje/mediación	2	5	3,5
<b>Promedios Producción Externa</b>		<b>5,2</b>	<b>4,8</b>	<b>5,0</b>

## PROCESOS DE PRODUCCIÓN INTERNA

I-1	Planificación político - estratégica (Identificación y evaluación de las posibles decisiones político estratégicas y su formulación en los términos requeridos para la decisión de asignación de recursos)	9	5	7,0
I-2	Conducción (Toma de decisiones sobre a qué fines asignar cuántos recursos según qué cursos de acción. Incluye decisiones político estratégicas y ejercicio de la capacidad de sanción o exigencia de cumplimiento de términos contractuales en este plano)	8	3	5,5
I-3	Planificación operativa y programación (Formulación técnica de los procesos futuros de uso de recursos según responsables y su ajuste según los escenarios de demanda de logros y disponibilidad de recursos)	7	3	5,0
I-4	Gerencia y coordinación (Toma de decisiones sobre cómo y cuándo utilizar recursos para el logro de fines dadas las condiciones del contexto. Incluye decisiones operativas y ejercicio de la capacidad de sanción o exigencia de cumplimiento de términos contractuales en este plano)	7	3	5,0
I-6	Control operativo (Verificación de logros físicos, uso de recursos, cumplimiento de responsabilidades o acuerdos operativos y comparación con planes)	6	3	4,5

**Promedios Producción Interna**    **7,5**    **3,3**    **5,4**

## PROCESOS DE PRODUCCIÓN ORGANIZACIONAL

O-1	Desarrollo - elaboración, gestión y seguimiento de las políticas relativas a las TIC a los efectos de optimizar los procesos internos del Organismo integrando las plataformas informáticas para tal fin	8	6	7,0
0	0	0	0	0,0
0	0	0	0	0,0

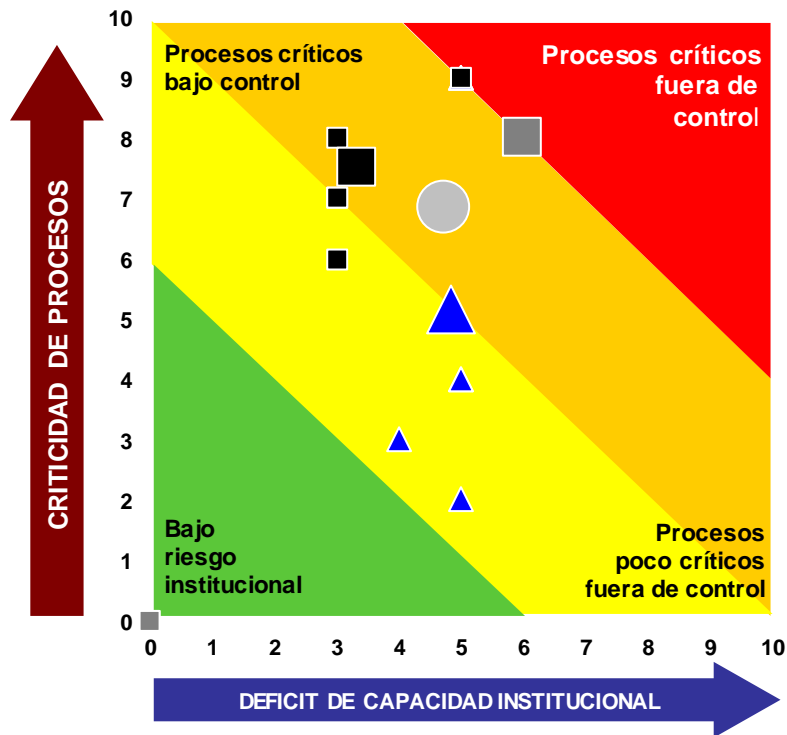
**Promedios Producción Organizacional**    **8,0**    **6,0**    **7,0**

**PROMEDIO GENERAL:**    **6,9**    **4,7**    **5,8**

Volcados todos los procesos, su criticidad y su déficit de capacidad para gestionarlos en una matriz completa de déficit de capacidad institucional, la herramienta nos arroja una muy gráfica “Matriz de criticidad de procesos”. Donde el ángulo superior izquierdo muestra los procesos que aun siendo críticos están bajo control (por ejemplo el transporte de durmientes o la gestión de todo lo relativo a la dotación de la compañía), el ángulo superior derecho nos muestra los procesos que, no sólo son críticos, sino que, además están fuera de control (como por ejemplo las relaciones interinstitucionales o la compra de material rodante y tractivo), mientras que el ángulo inferior derecho muestra los procesos poco críticos que están fuera de

control (planificación estratégica) y, finalmente, el ángulo inferior izquierdo muestra aquellos procesos que no representan ningún tipo de riesgo institucional pues son poco críticos y están bajo control (como por ejemplo la gestión de los bienes inmuebles).

### MATRIZ DE CRITICIDAD DE PROCESOS



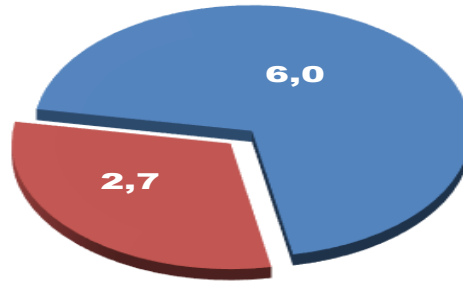
## CAUSAS DEL DÉFICIT DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

VARIABLES DE CAUSAS		Calif	INCIDENCIA DE CAUSAS
<b>FACTOR ORGANIZACIONAL</b>			
FO 1	Relación con el contexto	<b>8,7</b>	
FO 2	Políticas y reglas organiz	<b>3,0</b>	
FO 3	Políticas y reglas rr.hh.	<b>6,7</b>	
FO 4	Disponibilidad de recursos	<b>5,7</b>	
PROMEDIO ORGANIZACIONAL:		<b>6,0</b>	

FACTOR HUMANO		
FH 1	Cultura y actitudes	<b>3,0</b>
FH 2	Aptitudes	<b>2,3</b>
PROMEDIO FACTOR HUMANO:		<b>2,7</b>

<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>4,3</b>
	<b>4,3</b>

ORG 6,0  
RRHH 2,7



Otro aspecto que hace a la ponderación del déficit de capacidad institucional, una vez identificados y calificados los procesos y su gestión, es a qué variables puede ser atribuido dicho déficit. En la matriz se consignaron dos grupos de variables:

- 1) "Factor Organizacional", desagregado en "Relaciones con el contexto", "Políticas y reglas organizacionales", "Reglas sobre recursos humanos" y "Disponibilidad de recursos".
- 2) "Factor Humano", desagregado en "Cultura y actitudes" y "Aptitudes".

## PLAN DE MEJORA

Tal como mencionamos anteriormente, la aplicación de la metodología DCI resulta de gran utilidad, ya que permite evaluar las capacidades de gestión en base a una serie de criterios sólidos, otorgando confiabilidad y validez a sus resultados.

Además de la solidez metodológica y conceptual, una de las mayores potencialidades de esta herramienta es que permite formular planes de mejora cuyo objetivo final es la producción de cambios organizacionales que contribuyan a aumentar las capacidades faltantes en aquellas áreas donde más se necesitan para poder maximizar la probabilidad de producir valor, reduciendo posibles pérdidas y fracasos.

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación del DCI al TTN, se presentan en las siguientes figuras el peso relativo las estrategias de mejora que son requeridas (Figura 1. Peso relativo de las áreas de mejora y Figura 2. Peso relativo de las líneas de mejora)

Figura 1. Peso relativo de las áreas de mejora

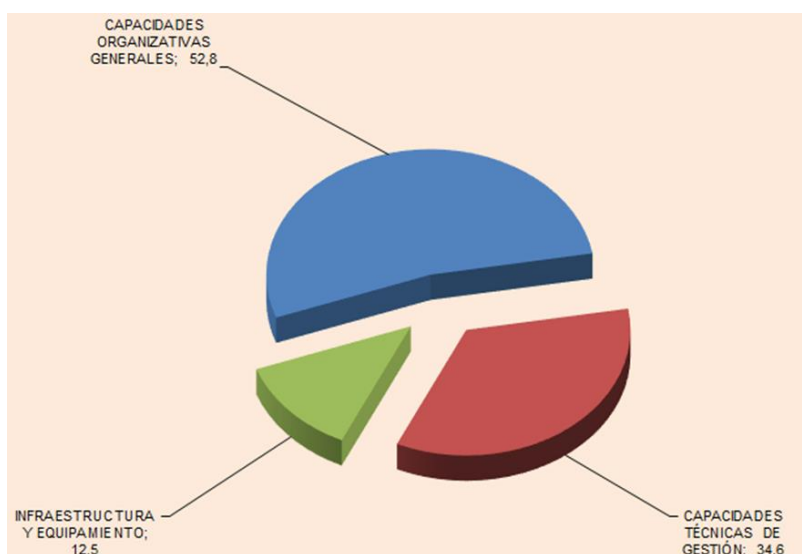
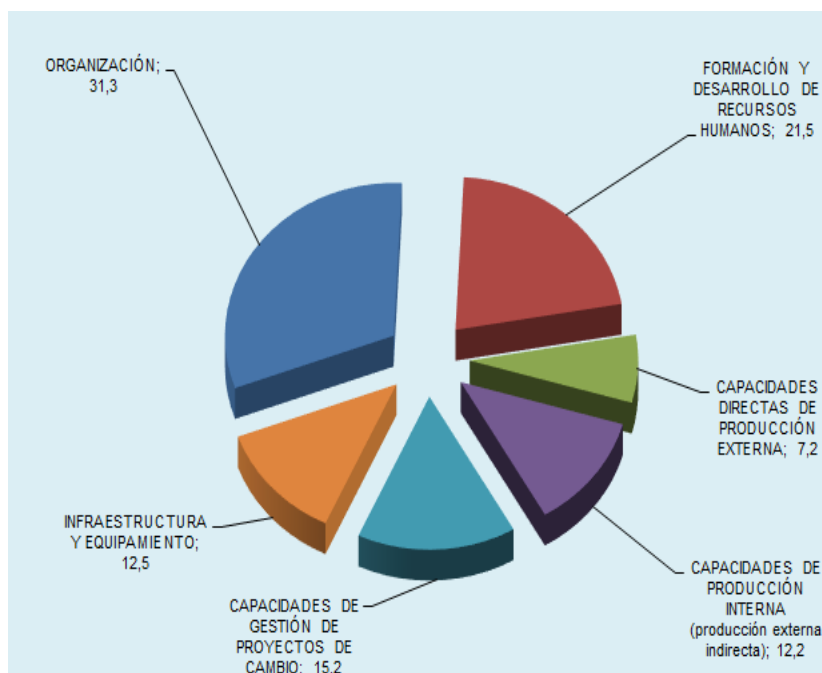


Figura 2. Peso relativo de las líneas de mejora



Puede observarse claramente que, en el caso de nuestro análisis institucional, el área con mayor peso relativo para mejoras se corresponde con las capacidades organizativas generales, siendo la principal línea aquella que se refiere a la organización.

Al analizar en más detalle, hay tres aspectos principales dentro de organización que impactan en estos resultados: a) establecimiento o adecuación de estatutos y reglas de RR HH y b) incorporación y reubicación de personal; seguidas de c) adecuación de la estructura organizativa y autonomía respecto del contexto.

Esto se relaciona con que al estudiar la incidencia de causas de los DCI críticos, las variables organizacionales (Relación con el Contexto y Reglas sobre RRHH) tienen una preponderancia importante.

Por otro lado, el TTN es un organismo sumamente específico técnicamente en cuanto a las funciones de su competencia y por ello resulta fundamental contar con un equipo de profesionales capacitados y jerarquizados para cumplir con los procesos requeridos. Para ello, ofrecer remuneraciones que resulten competitivas en el mercado actual resulta importante para poder atraer a jóvenes profesionales.

Actualmente resulta difícil para el TTN cumplir con estos requerimientos. Una de las principales limitaciones es que se encuentra vigente un decreto que restringe la contratación de nuevos recursos humanos. Si bien existe la opción de reemplazo de altas por bajas, actualmente sólo es aplicable de altas 2023 por bajas hasta diciembre 2022. Además, las remuneraciones actuales suelen resultar poco atractivas para ciertos profesionales jóvenes

que encuentran mejores ofertas en el ámbito privado o en otras áreas del Estado, especialmente en el Poder Judicial.

La segunda área con mayor peso relativo para mejoras es la de Capacidades Técnicas de Gestión con la línea de Capacidades de Gestión de Proyectos de Cambio como principal para mejora. Dentro de ella, resalta la formulación y negociación de proyectos de fortalecimiento institucional.

Este punto es sumamente importante, y resulta coherente con lo mencionado anteriormente, atento al poder de negociación para poder avanzar e implementar las acciones seleccionadas como necesarias para el fortalecimiento institucional.

Ahora bien, con respecto al dilema presentado sobre cuándo hay que mejorar lo que hay y cuándo cambiarlo por algo diferente, en una primera instancia entendemos que requiere de un análisis particular caso por caso.

En la situación particular del Plan de Mejoras para el TTN, entendemos que el mismo podría considerarse predominantemente innovador y disruptivo, atento a que parte del mismo propone la necesidad de avanzar con la formulación de nuevas reglas para los RRHH de la institución. No obstante, podría decirse que también hay un componente menor que tiene que ver con mejorar lo que hay.

Nuestro Plan de Mejoras cuenta con un importante componente que requiere un fuerte cambio de lo hay. Podemos decir que este es un componente Político - Estratégico, que va a requerir de la construcción de alianzas y de un importante apoyo político para poder llevar adelante la formalización de una grilla específica para RRHH del TTN (convenio colectivo de trabajo específico). Es por ello que, como surge del análisis realizado, cobran relevancia mejoras asociadas al establecimiento o adecuación de estatutos y reglas de RR HH, y a la formulación y negociación de proyectos de fortalecimiento institucional.

Ahora bien, la formulación de un nuevo convenio colectivo de trabajo específico para el TTN, es una acción a medio - largo plazo, que además requiere un importante esfuerzo por parte de las autoridades de la institución.

Por otro lado, y como parte del componente de mejorar lo que hay, en el corto plazo y con el fin de poder contar con profesionales técnicos en aquellos casos en que fuera necesario, resulta fundamental el avanzar con la puesta en marcha del Registro Nacionales de Tasadores y Tasadoras. Este registro podría actuar como un “roster” de profesionales al cual acudir para contratación temporal para una asistencia técnica particular y de esta forma permitiría paliar



durante un tiempo, algunas cuestiones relacionadas con la renovación de los RRHH que fueron planteadas durante este trabajo.

Además, otro aspecto que se enmarcaría dentro del mismo componente y podría tener una fácil implementación, tiene que ver con la actualización y mantenimiento de los equipos de información tecnológica. En tal sentido, y entendiendo que los recursos financieros son limitados, resulta importante priorizar las áreas (p.e. priorizar el área informática para asegurar contar con tecnología actualizada que permita mantener y mejorar los sistemas informatizados del organismo).

Otro aspecto a considerar dentro del Plan de Mejoras tiene que ver con la infraestructura y el equipamiento. En tal sentido, y dadas las condiciones actuales, es necesario trabajar en mejoras y puesta en valor de las oficinas del TTN, asegurando condiciones adecuadas y dignas para las trabajadoras y los trabajadores de la institución.

A corto plazo (mejorar lo que hay), el plan de mejora apunta a acondicionar las oficinas actuales (remodelaciones menores) a fin de dar respuesta a una necesidad básica para quienes trabajan allí. No obstante, y como parte de las mejoras a largo plazo (cambiar lo que ya hay por algo nuevo), la recomendación consiste en comenzar con las gestiones necesarias que resulten en una nueva ubicación del organismo (nuevas oficinas).

Como puede observarse, el dilema planteado al inicio, no sería de tan fácil resolución. Cada caso particular requiere un análisis detallado y, en última instancia, puede suceder como en nuestro caso que ambas orientaciones no constituyan opciones totalmente contrapuestas, sino que coexistan, con diferentes pesos relativos, en un mismo Plan de Mejoras. En este sentido, aunque en general las instituciones evolucionan a partir de cambios adaptativos inmediatos, tal como señala Hintze recuperando las propuestas de Lucila Pagilai, “el aprendizaje necesario para sobrevivir y mejorar adaptativamente no parece ser tan distinto del necesario para inducir transformaciones cualitativas como las que, por ejemplo, en la ciencia representan los cambios de paradigma”.

## ANÁLISIS DE VIABILIDAD

Las acciones para el Tribunal de Tasaciones de la Nación tienen un fuerte componente Político – Estratégico. Una de ellas está dirigida a establecer un nuevo convenio sectorial, con la finalidad de ser más competitivo en el mercado a nivel salarios y poder atraer jóvenes profesionales para que se incorporen al organismo. Otra de las acciones se enfoca en la reubicación de personal de las áreas sustantivas para tener una mejor estructura organizativa y, por último, podemos mencionar también la idea de adecuar los planes de formación y desarrollo de Recursos Humanos junto con la mejora y puesta en valor de la infraestructura e instalaciones edilicias. Estas propuestas de mejora se interpretan como cambios profundos a mediano y largo plazo, y si bien, como en todo cambio, se puede considerar que hay ganadores y perdedores, se estima que se beneficia al conjunto de los trabajadores del Tribunal de Tasaciones de la Nación. Pero, aun así, es evidente que para los impulsores y para todos los miembros de la organización será un reto tener la capacidad de afrontar posibles situaciones difíciles, entre ellas la resistencia al cambio; reconociendo sus manifestaciones, y será un desafío saber cómo reaccionar ante esta situación, como accionar una nueva cultura que permita al organismo implementar sus planes de mejora. En este caso, sobre todo en la propuesta del Convenio Sectorial, la resistencia puede iniciarse fuera del Organismo. Es una tarea compleja dentro de la estructura del estado lograr un convenio sectorial específico para un organismo. Además de que dicha solicitud debe estar debidamente fundada para ser considerada, se necesita de un componente importante de cuestiones político – estratégicos para construir alianzas y así lograr apoyo político para llevar adelante la formalización del convenio específico para el Tribunal de Tasaciones que mejore la calidad de las prestaciones del Organismo.

La Negociación Colectiva y Sectorial en el Sector Público Nacional está regulada por la Ley 24.185 y sus modificatorias, comprendiendo los convenios y acuerdos de trabajo de carácter colectivo que tienen por finalidad fijar las condiciones de trabajo y empleo y/o regular las relaciones entre los trabajadores, representados por las asociaciones sindicales con personería gremial y ámbito de actuación, y el Estado como empleador. Se define al "Convenio Colectivo" como un acuerdo escrito, suscripto (en este caso) entre el Estado empleador, en el nivel que corresponda, por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones de trabajadores del Sector Público, con objeto de determinar las condiciones de empleo individual y, en ciertos

casos, regular otras cuestiones que atañen al desempeño laboral en el Estado, nacional, provincial o municipal, en cualquiera de sus tres poderes.

Atentos a esta mirada que pone de relieve la complejidad de la cuestión, se deben introducir en el análisis otros factores que deben influir en una negociación para que el Tribunal de Tasaciones consiga su objetivo: hablamos entonces de decisión política. Se debe generar un proceso en el cual la negociación se limite a encuentros entre las partes destinadas a la solución del conflicto mencionado, vinculado a un reclamo específico, que este caso salarial pero que no excluye motivaciones de orden político.

El Estado en todos sus niveles: nacional, provincial, municipal, enfrenta problemas en la organización y capacidad de respuesta de su sector público: el modelo de gestión de una administración pública que se constituye en función de las necesidades sociales debe consolidar su capacidad para formular y coordinar políticas eficientes y eficaces con una dotación de personal motivada y capaz de resolver sus demandas: perfiles profesionales capacitados, comprometidos y preparados para afrontar los desafíos que demanda. Para esto, el Estado debe plantear la necesidad de profundizar la negociación de convenios sectoriales a fin de lograr, como objetivos prioritarios, la actualización y el mejoramiento de los perfiles de los trabajadores para que puedan participar activamente en estos procesos de cambio.

Las tareas que realiza el Personal del Tribunal de tasaciones de la Nación requieren de conocimientos y capacidades específicas que solo la pueden otorgar cierto tipo de profesionales que son muy solicitados en el mercado laboral por su escasez, pero como hemos analizado, los salarios que ofrece el Organismo compiten con los ofrecidos por el Sector privado a estos Profesionales. El Tribunal funciona bajo el Sistema Nacional de Empleo Público – SINEP que determina los salarios y para referencias encuentro oportuno citar a Carlos Acuña en su texto “La política de la modernización estatal; notas comparando la experiencia europea con la latinoamericana (con foco en Argentina)”, “... los sucesivos ajustes en las remuneraciones de los funcionarios estatales como resultado de sucesivas crisis económicas en general y fiscales en particular, en especial del personal más jerarquizado, ha atentado contra la consolidación de un servicio civil estable e idóneo, capaz de diseñar e instrumentar políticas públicas.”... Esta limitación influye en la dificultad de contratar personal, genera inestabilidad laboral y reduce la posibilidad de construir una “carrera” dentro del estado. En tal sentido, la suma de estas situaciones genera muchos inconvenientes, dada la demanda de solicitudes de tasaciones que ingresan al Organismo y como consecuencia produce serios

retrasos en los tiempos para realizar una tasación y falta de previsibilidad afectando directamente la calidad del servicio. El Tribunal de Tasaciones de la Nación tiene un importante rol dentro del estado y su contribución a su ejercicio eficaz es relevante. Podemos tomar dos dimensiones para analizar este rol: las distintas opciones de política pública y las capacidades para ejecutar estas políticas. Ambas podrían incidir de manera independiente sobre la sociedad, la economía y la política. En función de la naturaleza de los bienes, servicios o regulaciones a producir, ciertas formas de coordinación social e integración de recursos son más beneficiosas que otras, más allá de la capacidad concreta del Estado en el ejercicio del rol que le compete. Puede argumentarse que las opciones de política son una medida de capacidad estatal. En sentido directo, las opciones de política implican determinados marcos de interrelación público-privado y conllevan tecnologías de gestión y dotaciones de recursos que explican la capacidad.

Más allá de esto podemos identificar algunas dificultades relacionadas con la resistencia antes mencionada, debiéndose destacar las de orden presupuestario; sindicales (haciendo referencia a temas tales como la actitud confrontativa que adoptan algunos sindicatos, aunque también a conflictos o tensiones entre representaciones sindicales que impiden que se sienten a trabajar en una mesa de diálogo), también debe destacarse siempre la mención a dificultades que remiten a la decisión política de acompañar esta propuesta y las que están relacionadas a la resistencia interna.

Una vez que se inicia con la ejecución de los cambios, por ejemplo, la puesta en marcha del Registro Nacional de Tasadores, es en donde surgen las reacciones dependiendo del nivel de información y motivación que tengan los colaboradores. En esta fase emergen factores tales como, las diferentes interpretaciones sobre el proceso, las actitudes hacia un nuevo desempeño, las inseguridades, por ende, es crucial ser claro para afrontar la resistencia al cambio en la organización. Es importante esta etapa ya que al iniciar los cambios los malos hábitos podrían volver para quedarse, haciéndose cada vez más difícil cambiar y manejar la resistencia al mismo, con graves repercusiones para el Organismo Siendo el humano el factor número uno en el proceso de mejora, cambios y adaptación de la organización.

La resistencia al cambio, no tiene una etapa ni un momento definido para manifestarse, se puede presentar en cualquier tiempo, y de diferentes maneras, por lo que se debe estar alerta a sus síntomas, y es más difícil manejarla cuando se va presentando poco a poco, aparece y

desaparece, sin llegar a concretarse de manera inmediata y a largo plazo puede emerger en forma abrupta y acumulada de una serie de inconformidades, errores, etc.

La propuesta de los planes de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos va a traer nuevas exigencias y, sin duda, temor a lo desconocido. La mayoría de personas tienen temor cuando se requiere realizar cambios en el algún proceso porque esto significa salir de su zona de confort, perjudicando a la organización gestora del cambio. Para manejar esta situación hay que evitar la desinformación. Es importante que el Tribunal de Tasaciones de la Nación mantenga a sus colaboradores bien informados sobre los cambios a realizarse. Muchas organizaciones ponen poca atención en resolver inquietudes sobre los cambios y dejan vacíos. Debido a la propagación de información desacertada, el cambio no logra implementarse. Amenaza a las habilidades y competencias. Los empleados pueden sentirse temerosos de que el cambio requiere de competencias y habilidades diferentes a las que requiere el proceso actual, y con las que ya han desarrollado experticia. Puede surgir la creencia entre los agentes de más antigüedad de que su experiencia y trayectoria dentro del Organismo le justifica para oponerse al cambio. Las propuestas de mejoras en el Tribunal de Tasaciones también pueden encontrar resistencia en los cargos que tienen algún tipo de responsabilidad debido a que puede existir una redistribución de la autoridad. Los cambios internos pueden afectar a quienes ya tenían algún grado de poder dentro del Organismo, ya sean Coordinadores o directores. Cada persona aspira a mantener su espacio y autoridad dentro del Tribunal y no quieren perderlos por los cambios que se produzcan. Otra de las causas que se debe afrontar debido a las mejoras propuestas y a los cambios que estas van a traer consigo es el miedo a la edad y la formación en conocimientos. Muchos llegan a combatir el cambio, porque creen no llegar a cumplir con lo encomendado.

De concretarse las propuestas de mejora debe existir flexibilidad organizativa. Si los impulsores del cambio no se encuentran capacitados para llevar a cabo el cambio organizacional, tratan de mantener una estabilidad o inmunidad, a base de reglas, códigos, normas y conductas internas, impidiendo el cambio, lo cual se convierte en una resistencia abstracta de carácter institucional. Para lograr un ambiente en el que se faciliten los cambios, sin generar mucha resistencia, es necesario considerar el perfil de personas claves, encargadas de manejar el cambio, dentro de cada una de las áreas.

Es importante recalcar, que cuando una persona sale de su zona de confort, es saludable involucrarse en los procesos de toma de decisiones, para que sienta que también fue partícipe

de las alternativas y decisiones tomadas. Que cuenten con suficiente información honesta y transparente sobre los procesos de cambios que se van a producir. Evitar el sentimiento de incompetencia a través de una ardua capacitación y formación en los nuevos procesos.

Otro de los puntos importantes dentro del Plan de Mejora está relacionado con las pésimas condiciones edilicias actuales. El Tribunal de Tasaciones ocupa desde el año 2.006 3 oficinas del 5° piso del Ministerio de Desarrollo Productivo (situación que genera un problema de espacio físico), se ha intentado por diferentes medios solicitar la adecuación de las instalaciones y la asignación de nuevas oficinas dentro del edificio sin obtener resultados. También solicitó a la Jurisdicción de ese entonces, el Ministerio de Obras Públicas, intervenir en esta cuestión para solucionar el problema sin obtener respuestas.

En el año 2022 decidió otorgarle las oficinas que estaban asignadas al Tribunal de Tasaciones de la Nación dentro del edificio del MOP otro organismo de la misma órbita. Se consultó al AABE la disponibilidad de oficinas vacías propiedad del Estado Nacional pero tampoco se obtuvo un resultado positivo debido a que no se logró el apoyo suficiente para que la solicitud llegue a las autoridades competentes.

La pregunta por la viabilidad supone la consideración de la existencia de sectores que se opondrán a la propia estrategia del Plan de mejora y con los cuales será necesario confrontar o negociar, al tiempo que implica la necesidad de construir consenso con otros grupos aliados para alcanzarla. Estas consideraciones deben incorporarse a todo proceso de planificación que procure ser exitoso.

El análisis de viabilidad política supone la incorporación de los grupos interesados, definiéndose en primer lugar para cada grupo un grado de cohesión, crecimiento y avance en cada etapa del proceso. El primero refiere a la capacidad de aglutinar a los grupos interesados que puedan apoyar la propia estrategia, que dependerá a su vez de las capacidades para influir sobre la toma de conciencia en relación al proceso de ejecución del plan y sus metas. El crecimiento supone agregar nuevas fuerzas sociales a la misma, está supeditado a los éxitos obtenidos y también conlleva un esfuerzo por poner la información correcta a disposición de los distintos grupos y su toma de conciencia en relación a esta. El avance, por su parte, refiere a la búsqueda de nuevas metas sobre los apoyos obtenidos y supone la obtención de una ventaja hacia la consecución de las últimas metas.

En segundo lugar, debe definirse el grado de influencia o poder de cada grupo, es decir, su capacidad para imponerse y su grado de compromiso, que refiere a qué tan establecido se

encuentra su apoyo u oposición al plan o su flexibilidad con respecto a cada uno de los proyectos. La influencia puede referirse a: acceso de los niveles de decisión, capacidad para formar opinión y control para resistir, obstruir o vetar proyectos. El análisis exige también entonces la consideración de cuáles serán los grupos que desarrollarán una contra estrategia, es decir, que buscarán impedir la realización de cada uno de los proyectos por separado y de las metas últimas en términos generales.

En el caso particular las Tribunal de Tasaciones de la Nación considero viable el Plan de Mejora. Sin embargo, considero que la propuesta de un Convenio Sectorial es una discusión compleja a mediano/largo plazo, debido a las distintas fuerzas que intervienen. Es fundamental lograr alianzas políticas para poder hacer avanzar el proyecto dentro de los distintos niveles decisorios. En menor grado, pero sin dejar de requerir esfuerzos y apoyo de distintos sectores, los planes de adecuación infraestructural o adquisición de un nuevo espacio físico que esté en condiciones. Es necesario que este proyecto avance, debido a que es una pieza fundamental de la cadena de cambios propuesta en el Plan de Mejora como incorporación y reubicación de personal. En cuanto a los cambios internos, como el establecimiento o adecuación de estatutos y reglas de RR HH requerirán de una Coordinación de los distintos sectores intervinientes en este tipo de decisiones para poder impulsarse en el corto plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

Hintze, Jorge. “Guía Para La Evaluación De La Capacidad Institucional”, 2007.

Hintze, Jorge. “La Desorganización Óptima”. Ponencia presentada en el XI Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la Administración Pública, ciudad de Guatemala, 7-10 de noviembre de 2006.

INAP, “Una aproximación al enfoque basado en riesgos y su utilidad para el diseño de procesos”, 2023.

BERTRANOU, Julián (2015) Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate, en Revista Estado y Políticas Públicas Nº 4. Año 2015. ISSN 2310-550X pp 37-59.

HINTZE, Jorge (2022) El aparato institucional público. material de lectura del Curso MOOC “Introducción a la gestión Pública en Latinoamérica” dictado por TOP Centro de desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública (Asociación Civil).

LINDBLOM, Charles (2010) El arte de salir del paso, en Encrucijadas. Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México

BERTRANOU, Julián (2015) Capacidad estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate

HINTZE, Jorge (2003). Gestión por Procesos y por Resultados en el Aparato Estatal.

HINTZE, Jorge (2005) Evaluación de resultados, efectos e impactos de valor público, ponencia presentada en el X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile

MINTZBERG Henry, y QUINN James Brian (2000) El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos

MINTZBERG, Henry (1984) La estructuración de las organizaciones, Ed. Ariel, Barcelona

O’Donnell, Guillermo. 2008. “Algunas reflexiones acerca de la democracia, el Estado y sus múltiples caras” en Reforma y Democracia. Revista del CLAD, 42.

Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de ministros. 2022. Herramientas para el análisis de las capacidades estatales. Del Estado presente al Estado estratégico. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/recursos-de-la-ssfi/coleccion>

Oszlak, Oscar (2004). Políticas públicas y capacidades estatales. Disponible en: <http://www.oscaroszlak.org.ar/Articulos/>



Rosas Huerta, Angélica. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119-134. Recuperado el 23 de julio de 2023, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es)

Izquierdo, B. 2008. De la evaluación clásica a la evaluación pluralista. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (16), 115-134.

Carlos Acuña. 2008. “La política de la modernización estatal; notas comparando la experiencia europea con la latinoamericana (con foco en Argentina)”,

## **ANEXOS**

Descripción de Ámbito Organizacional (DAO)

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1T-wG6BwyGMC3zZTDPUiSTEEWutv0Wrnl/edit?usp=sharing&oid=100564218086620529496&rtpof=true&sd=true>

Matriz de Producción Externa (MPE)

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1jiytFiLhS1hLYNyyN-t2ZOuhhUPhNgk/edit?usp=sharing&oid=100564218086620529496&rtpof=true&sd=true>

Déficit de Capacidad Institucional (DCI)

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/12anBq3kZ8NIKoEDS-HM3xvDI117dUex/edit?usp=sharing&oid=100564218086620529496&rtpof=true&sd=true>