



Maestría en Economía y Gestión en Salud

Título de la Tesis

Implementación de un modelo de gestión

**El caso de la creación del Centro de Servicios
Compartidos en el ámbito de los programas
internacionales del Ministerio de Salud de la Nación**

Alumna: Lic. Maria Corina Puppo

Directora: Lic. Viviana Fridman

**Buenos Aires
2003**

Agradezco a

mi familia

mis amigos

mis maestros

Índice de contenidos

	Página N ^a
Resumen	4
Abstract	6
Palabras-Clave	7
Abreviaturas	8
Presentación	9
1. Introducción.	11
1.1. Descripción del Problema de la Tesis.	12
1.2. Contexto.	14
1.3. Utilidad, relevancia y justificación del estudio realizado.	17
2. Planteamiento del Problema de la Tesis.	18
2.1. Formulación del Problema de la Tesis.	19
2.2. Objetivo General.	19
2.3. Objetivos Específicos.	19
3. Marco Teórico.	21
3.1. Marco Teórico.	22
3.2. Hipótesis.	27
4. Metodología.	28
4.1. Tipo de Investigación realizada.	29
4.2. Variables.	30
4.3. Universo y unidad de análisis.	31
4.4. Recolección de datos.	31
5. Desarrollo y análisis de datos.	32
5.1. El Proyecto de implementación.	33
5.2. Aspectos cuantitativos.	36
5.3. Aspectos cualitativos.	43
6. Conclusiones.	55
7. Recomendaciones.	64
8. Reflexiones finales.	72
9. Bibliografía.	75
10. Anexos.	78

Resumen

“La única “ventaja competitiva” que pueden desarrollar las instituciones públicas, son su capacidad de gestión y de desarrollo humano; de uso racional de los recursos y en general, de cultura organizacional”.

Fernando Sánchez Albavera, año 2003.

Este trabajo pretende motivar, aún más, a quienes desean cambiar las cosas en la administración pública. La única manera de hacer que las cosas sean distintas es que los poderes públicos instauren un nuevo estilo de gestión que rinda cuentas de manera efectiva y transparente (1).

Este trabajo intenta entonces demostrar, que en el Estado se pueden implementar con éxito los modelos que funcionan en el ámbito privado. Que la eficiencia también puede ser alcanzada en el sector público, así como la cultura de servicio al cliente.

Se toma como eje del estudio la reciente implementación de un Centro de Servicios Compartidos en la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación.

Hasta fines del año 2001, los programas internacionales existentes en el Ministerio de Salud de la Nación Argentina funcionaban en forma autónoma, cada uno poseía su propia Gerencia de Administración, donde se realizaban todas las actividades administrativas de cada programa. A partir de inicios del año 2002, en la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio (UFI) se inició la implementación del Centro de Servicios Compartidos (CSC), donde se centralizaron las funciones de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos de todos los programas internacionales con el objeto de reducir los costos administrativos de los proyectos y mejorar la integración y consistencia de la información.

El proyecto de implementación de este Centro de Servicios Compartidos se inició a principios del año 2002. Actualmente, luego de aproximadamente un año y medio, ha logrado absorber las actividades comunes a todos los programas, y sin haber concluido su proceso, ya pueden evidenciarse los beneficios que éste nuevo modelo de gestión conlleva.

Abstract

This paper aims at motivating, even more, those who want to change things in public administration. To make this possible, the public organisms should apply a new management method which allows a clear and effective handling of the accounts.

This paper, therefore, tries to prove that the models that are used successfully in the private sector can be implemented in the State. That efficiency can also be achieved in the state sector, as well as the customer service culture.

The basis of this analysis is the recent implementation of a Shared Services Center in the International Financing Unity of the Health Ministry.

Until the end of the year 2001, the international programs of the Health Ministry worked autonomously. Each of them had its own Administration Management where all the administrative activities of each program were done.

From the beginning of the year 2002, the Shared Services Center was implemented in the International Financing Unity where they centralized the administration and finance functions, acquisitions and contracts and human resources of all the international programs, with the objective of reducing the administrative costs of the projects and improve the integration and consistency of the information.

The project of implementation of this Shared Services Center started at the beginning of the year 2002. At present, after a year and a half, it has absorbed the common activities of all programs and, although the process has not finished, the benefits of this new model of management can already be seen.

Palabras claves

Centralización; Descentralización; Costos; Modelo de Gestión; Información; Programas internacionales; Servicios Compartidos (Shared Services); Tecnología; Ministerio de Salud; Argentina.

Abreviaturas

ANS	Acuerdo de Nivel de Servicios
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BIRF	Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento
BM	Banco Mundial
CSC	Centro de Servicios Compartidos
LUSIDA	Programa de Lucha contra el SIDA
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Programa Operativo Anual
PRESSAL	Programa de reforma del Sector Salud
PROAPS	Programa de Atención Primaria de la Salud
PROMIN	Programa Materno Infantil y Nutrición
UEC	Unidad Ejecutora Central de Proyecto
UEP	Unidad Ejecutora Provincial de Proyecto
UFI	Unidad de Financiamiento Internacional
UN	Unidad de negocio
VIGIA	Programa de Vigilancia de la Salud Y Control de Enfermedades

Presentación

“Un buen gobierno es aquel que logra que sus funcionarios piensen en grande las más pequeñas funciones. Se necesita un sistema de administración que estimule ese comportamiento. Los funcionarios deben tener un compromiso personal con las razones de interés público que justifican las instituciones en que trabajan”.

Fernando Sánchez Albavera, año 2003.

Hasta fines del año 2001, los programas internacionales existentes en el Ministerio de Salud de la Nación Argentina (PROMIN, PRESSAL, LUSIDA, PROAPS y VIGIA) funcionaban en forma autónoma, cada uno poseía su propia Gerencia de Administración, donde se realizaban todas las actividades administrativas de cada programa.

A partir de inicios del año 2002, en la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio (UFI), luego de extensas negociaciones con el Banco Mundial y el BID, se comenzó a implementar un Centro de Servicios Compartidos (CSC), donde se centralizaron las funciones de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos de todos los programas internacionales con el objeto de reducir los costos administrativos de los proyectos y mejorar la integración y consistencia de la información.

El objeto de estudio de esta Tesis se centra en el análisis del cambio de modelo de gestión ocurrido en el ámbito de los programas internacionales del Ministerio de Salud de la Nación Argentina, el cual se focaliza fundamentalmente, en la comparación de los principales costos incurridos en cada uno de estos modelos así como en la identificación de los beneficios derivados de la disponibilidad de información crítica para la gestión y coordinación de los programas.

El trabajo consta de 10 capítulos. El capítulo 1, de tipo introductoria, describe el tema de estudio y la situación a abordar. Se presenta a la vez, el contexto institucional en el cual se enmarca, como así también la utilidad, relevancia y justificación teórica – práctica del análisis.

En el capítulo 2 se plantea y focaliza el problema de estudio y se formulan los objetivos generales y específicos de la tesis.

En el capítulo 3 se expone el marco teórico sobre el cual se ha basado la autora de esta tesis para realizar su investigación e interpretar sus hallazgos. La intención es ubicar a este trabajo dentro de las corrientes teóricas que han analizado modelos de gestión en el marco de la centralización-descentralización.

En el capítulo 4 se describe la metodología empleada, el tipo de investigación realizada, el universo y muestra seleccionados y el proceso de recolección de datos efectuado.

En el capítulo 5 se describe el proyecto de implementación del CSC y se analizan los resultados alcanzados con el nuevo modelo en comparación al anterior tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos.

En el capítulo 6, se exponen las conclusiones del análisis y se presentan las recomendaciones (capítulo 7) que provee la autora para optimizar el proceso de implementación del CSC en el marco de la UFI del Ministerio de Salud de la Nación Argentina. Si bien estas recomendaciones se recortan al objeto de estudio analizado, son plausibles de corresponderse con otros casos similares basados en un modelo de gestión atravesado por procesos de descentralización-centralización.

En el capítulo 8 se presentan las reflexiones finales de la autora, dando lugar al planteamiento de cuestiones vigentes y nuevos escenarios posibles para la temática abordada.

Se señala al final del trabajo, la bibliografía citada y la consultada por orden alfabético, para completar el señalamiento de las citas.

Cuadros, gráficos y demás información complementaria se presentan en el Anexo de la Tesis.

1. Introducción

“La realidad a estudiar cambia constantemente y también cambian las circunstancias en las que se realiza la investigación. Todos estos aspectos mencionados condicionan tanto la selección y el recorte de un objeto de estudio, como la forma y el grado de profundidad del proceso de su conocimiento”.

Adriana Fassio, año 2002.

1.1. Descripción del problema de la tesis

El modelo de gestión anterior al actualmente vigente en el marco de los programas internacionales del Ministerio de Salud de la Nación Argentina, consistía en que cada programa internacional contaba con su propia unidad de apoyo, desde donde se realizaban las tareas relacionadas con la administración, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos. Este modelo acaecía de dos falencias principales: por un lado, incurría en altos costos dado que, incluso los programas de menor envergadura, contaban con una estructura responsable de las actividades mencionadas (gerente administrativo, tesorero, responsable de adquisiciones, etc.) encareciendo de este modo, el costo de las mismas. Por otro lado, desde el punto de vista de la UFI o del Ministerio mismo, resultaba muy difícil contar con información integrada, actualizada y consistente de todos los programas.

El nuevo modelo, originado a partir de la creación del CSC, se fundamentó en lograr una mayor eficiencia del gasto en actividades "administrativas" a través de la conformación de una unidad centralizada de servicios administrativos, financieros, de compras y contrataciones que permita obtener economías de escala y mayor solidez en los procedimientos, sin afectar la integridad gerencial y los aspectos sustantivos propios de las diferentes Unidades Ejecutoras Centrales de los Programas y Proyectos internacionales.

Para determinar los beneficios cuantitativos del cambio de modelo, es necesario evaluar el comportamiento de los costos en ambos modelos. Los costos se pueden clasificar en función de diversos criterios complementarios, como son:

1. - **De acuerdo a su identificación con un determinado objeto de costo.** Se distingue entre costos directos, aquellos que guardan una relación directa con un producto, servicio o fase del mismo, con un departamento o sección, etc. que lo ha originado, son fácilmente identificables y pueden ser imputados con cierta facilidad, sin tener que incurrir en mecanismo alguno de reparto. Un ejemplo de este tipo de costos serían los costos de personal de un centro determinado, o el consumo de medicamentos de una sección; y costos indirectos que son aquellos que no se pueden identificar con un producto o sección determinados, son comunes a varios servicios o secciones y para imputarlos hay que recurrir a aplicar métodos de reparto, este tipo de costos son necesarios para el funcionamiento operativo pero no pueden identificarse directamente con un producto o sección determinados, ejemplo de este tipo de costos son: administración, limpieza, mantenimiento, etc.

2. - **De acuerdo al comportamiento del costo en relación al "output" o nivel de actividad.** En este caso, puede distinguirse entre costos variables u operacionales que son aquellos que varían de acuerdo al volumen de actividad, por ejemplo: prótesis o dietas de pacientes, costos fijos o de estructura que son aquellos que no experimentan variación alguna frente a cambios en los volúmenes de producción o prestación de servicios, por ejemplo: amortizaciones, costos semifijos, aquellos que varían al variar el volumen de la producción, pero no de forma proporcional a dicha variación, son costos que dentro de un mismo intervalo de producción actúan como fijos, pero que cuando lo sobrepasan se convierten en

variables, un ejemplo sería la amortización de quirófanos que es constante, no obstante si implantamos una mayor actividad es posible que tengamos que ampliar las instalaciones, con lo que se incrementaría dicha amortización, y, por último, costos semivariables que son aquellos que incluyen elementos de costos fijos y variables, por ejemplo, costo de utilización de un equipo que comprende tanto su amortización como los consumos de suministros necesarios para funcionar.

3. - **De acuerdo a la responsabilidad en su generación y control.** Según este criterio tendremos dos tipos de costos, siempre en referencia a la actuación del responsable del centro de costo: controlables que serán los que pueden ser modificados por medio de la actuación de dicho responsable y no controlables, aquellos que no se ven afectados por las decisiones tomadas, escapando, por tanto, del ámbito de actuación de ese responsable en concreto.

4. - **De acuerdo a la importancia del costo para la toma de decisiones.** En base a este criterio los costos se clasificarán en relevantes, cuando se vean afectados en base a la decisión tomada, por ejemplo si tenemos una situación de subactividad y decidimos producir más, que costos cambiaran en base a esa decisión: consumibles, personal, etc., e irrelevantes, si no varían en función de la alternativa elegida, por ejemplo la depreciación del edificio.

Existen muchos más criterios de clasificación de costos que los descritos anteriormente, de acuerdo a las distintas finalidades a las que responda dicha clasificación, no obstante, a los efectos del estudio a desarrollar, los descriptos permiten dar un marco para determinar los costos en los cuales se centrará el análisis a realizar.

Para determinar los beneficios, en términos de ahorros de costos, se concentrará el análisis en los costos directos relacionados con los honorarios de los consultores individuales. De esta forma, se pretende objetivar el análisis. Estos costos representan más del 70% de los costos de operación de las áreas administrativas.

Relación honorarios sobre ejecución mensual de la UFI

Concepto	Junio 2003	Julio 2003	Agosto 2003	Ene-Ago 2003
Honorarios (\$)	113.101,85	111.063,00	118.956,76	840.677,63
Total ejecución mensual (\$)	165.133,29	158.779,62	145.549,15	1.165.942,85
Porcentual	68.5%	69.9%	81.7%	72.1%

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Quedarán fuera del alcance los costos relacionados con papelería, equipamiento, gastos de mantenimiento de oficina, etc.

Respecto de los costos y beneficios intangibles, los mismos serán mencionados pero no se cuantificarán.

1.2. CONTEXTO

El Gobierno de la Nación Argentina se ha propuesto establecer una serie de medidas destinadas a fortalecer el desempeño de la administración pública y en particular a mejorar la eficacia y eficiencia de toda entidad que administre recursos financieros del país.

El Ministerio de Salud de la Nación Argentina por Resolución N° 98 del 27 de enero de 2000 creó la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo –UCPPFE- con el fin de intervenir en la formulación, gestión, supervisión, monitoreo y evaluación de los programas y proyectos con financiamiento multilateral que se desarrollan en su ámbito.

El Decreto del Poder Ejecutivo N° 103 del 25 de Enero de 2001 sobre el “Plan Nacional de Modernización de la Administración Pública Nacional”, bajo el acápite Racionalización del Endeudamiento con Organismos Internacionales, propuso, entre otras líneas de trabajo, la reducción de gastos administrativos de las estructuras de ejecución de los préstamos, apuntando a constituir una Unidad de Administración por Ministerio u Organismo, de manera de hacer un uso más racional de los recursos. Estas unidades son reconocidas como UFIs, Unidades de Financiamiento Internacional y bajo esa denominación se impulsa su establecimiento.

Encuadrado en esta normativa, el Ministerio de Salud de la Nación Argentina transforma por Resolución N° 905 del 14 de agosto de 2001, la denominación de la Unidad de Coordinación de Programas y Proyectos con Financiamiento Externo –UCPPFE-, en Unidad de Financiamiento Internacional de Salud –UFI-, manteniendo plena vigencia la Resolución N° 98 /2000 con excepción de lo atinente a la denominación de la Unidad.

Por otro lado, el Ministerio de Economía de la Nación Argentina fundamenta la necesidad de uniformar los sistemas de manejo administrativo, financiero y contable a través del SIDIF en pos de evitar que las unidades ejecutoras incurran en gastos innecesarios para el desarrollo de sistemas de gestión, adoptando el lenguaje de la administración financiera gubernamental. Un módulo del SIDIF se denomina UEPEX y consiste en un software de administración y control presupuestario para todas las Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos dependientes de la Administración Pública Nacional. El mismo debe ser implementado obligatoriamente a partir del 1ro de abril del año 2002. El uso de este sistema en unidades centralizadas beneficiará enormemente el manejo de la información, evitándose así procesos de consolidación de datos por niveles.

Finalmente resulta importante mencionar que los financiadores internacionales como el Banco Mundial y el BID han coincidido en impulsar este movimiento de reformas, promoviendo para ello la estructuración de las UFIs bajo esquemas claramente establecidos y dimensionadas con el número y perfiles adecuados de profesionales técnicos y administrativos.

La Unidad de Financiamiento Internacional se encuentra establecida dentro del ámbito del Ministerio de Salud de la Nación Argentina. Esta Unidad funciona como el interlocutor del Ministerio frente a los Organismos Internacionales de Crédito (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)).

La cartera actual de programas y proyectos con financiamiento externo del Ministerio de Salud de la Nación Argentina es de 651.134 millones de dólares.

Esta cartera se compone de la siguiente manera:

Financiamiento	Denominación	Monto total del proyecto (fuente externa + contraparte nacional) En miles de U\$S.
BIRF	VIGIA	75.000
BIRF	PROMIN	171.000
BIRF	LUSIDA	30.000
BIRF	Extra Salud (1)	140.600
BIRF	Grant Japonés (2)	750
BID	PROAPS	150.000
BID	Extra Salud (1)	83.784
TOTAL		651.134

(1) Corresponden a fondos provenientes de la cartera extra salud que ha raíz de la Emergencia Sanitaria se han direccionado a Salud para la compra de medicamentos e insumos.

(2) Corresponde a una donación.

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

El Programa VIGIA tiene los siguientes objetivos:

- Fortalecer el Sistema de Vigilancia Epidemiológica en sus distintos niveles.
- Fortalecer los Programas Nacionales de Control de Dengue, Tuberculosis e Infección Nosocomial.
- Fomentar la participación social en los procesos de vigilancia en Salud y de control y prevención de las enfermedades.
- Adquirir medicamentos e insumos para los programas de Tuberculosis y Dengue, Inmunizaciones, HIV-SIDA, Chagas, Paludismo y Fiebre Amarilla.

El Programa PROMIN tiene los siguientes objetivos:

- Aumentar la provisión de servicios relacionados con el cuidado maternal y prenatal.
- Mejorar la provisión de servicios pediátricos para niños de 5 años o menores.

- Transformar una cantidad sustancial de comedores infantiles y jardines de infantes en centros de desarrollo infantil.
- Descentralizar y fortalecer la administración de los servicios sociales.
- Adquirir y distribuir leche fortificada, medicamentos para madres y niños e insumos para salud reproductiva.

El Programa PROAPS tiene como objeto principal aumentar la cobertura, promover la equidad y mejorar las condiciones de salud de la población, a través de una reforma en la organización, entrega y financiamiento de los servicios de Atención Primaria en Salud (APS) en las provincias, buscando aumentar su eficiencia y efectividad.

Dicha reforma atenderá a los siguientes propósitos:

- orientar los servicios de salud hacia los grupos más necesitados, a partir de la utilización de mecanismos específicos de focalización;
- reconvertir los sistemas de provisión de servicios organizados con base en la oferta pública, hacia sistemas guiados fundamentalmente por las necesidades y preferencias de los usuarios;
- sustituir la remuneración basada en los salarios fijos por otra basada en la introducción progresiva de sistemas alternativos de pago por servicios, orientado a incentivar una mejor atención médica; y
- adoptar modelos de salud de la familia y sistemas costo-efectivos de gestión de los servicios.

La Unidad de Financiamiento Internacional de Salud, UFI, tiene como misión coordinar los diferentes programas y proyectos ejecutados con aportes externos y orientar sus desarrollos acorde a las políticas y estrategias establecidas por el Ministerio de Salud de la Nación.

La UFI tiene dos objetivos principales:

- 1) coordinar el portafolio de proyectos con financiamiento externo del sector salud para alcanzar mayor eficacia y,
- 2) lograr una mayor eficiencia en la administración de dicho portafolio.

El primero de estos objetivos busca asegurar sinergias y complementación entre los distintos proyectos, así como garantizar en su ejecución, correspondencia y congruencia con las políticas nacionales.

El segundo de ellos es planteado a través de la conformación de una unidad centralizada de servicios administrativos, financieros, de compras y contrataciones y de asesoría en el campo informático y legal que permita obtener economías de escala y mayor solidez en los procedimientos, sin afectar la integridad gerencial y los aspectos sustantivos propios de las diferentes Unidades Ejecutoras Centrales de los Programas y Proyectos internacionales.

1.3 Utilidad, relevancia y justificación del estudio realizado

Esta tesis pretende analizar los beneficios de este nuevo modelo de gestión. Si los mismos resultaran significativos y esto se pudieran demostrar en forma contundente, podría servir para replicar este modelo tanto en el ámbito de otros ministerios del nivel nacional como en el ámbito de las provincias.

El cambio de modelo de gestión objeto del estudio que se propone, pretende cuantificar los beneficios principalmente en términos de costos y otros beneficios tangibles e intangibles.

La creación de un CSC, permitiría no sólo la reducción de los costos administrativos y mejora (o al menos mantenimiento) de los niveles de servicio de las prestaciones, sino además otros beneficios tangibles e intangibles, como ser una importante estandarización, simplificación, consistencia y consolidación de la información de las distintas unidades de negocio y mejores esquemas de control.

2. Planteamiento del Problema de la Tesis

“La actuación, sin reflexión, es agitación pero no movimiento, parece acción, pero sólo es desplazamiento circular del mismo lugar”.

Bernardo Blejmar, año 2002.

2.1. Formulación del Problema de la Tesis

Dada la situación de Emergencia Social y Sanitaria en la que se encontraba el país a principios del año 2002, resultó necesario lograr el máximo nivel de eficiencia en el uso de los recursos de financiamiento externo del Ministerio de Salud de la Nación Argentina. Entre otras cosas, se observó un alto costo de las áreas de administración respecto del gasto en las áreas sustantivas de los programas internacionales. Existiendo previamente la intención del Gobierno Nacional de llevar a cabo iniciativas de optimización del gasto público (enmarcadas en el Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N^o 103 del 25 de Enero de 2001 a raíz del Plan Nacional de Modernización de la Administración Pública Nacional, Anexo III), se acordó con los Banco Mundial (BIRF) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realizar una prueba piloto en la cual se centralizarán las actividades no relacionadas con los componentes técnicos en un CSC con el objetivo de reducir los costos en estas áreas.

Esta prueba piloto comenzó a principios del año 2002. Como todo proceso de cambio, implicó un tiempo de establecimiento.

A los fines del presente estudio se realiza un corte en el tiempo (Febrero 2002 – Septiembre 2003) de forma de focalizar un intervalo temporal que abarque la situación antes de implementar el Centro de Servicios Compartidos y después de la misma. Cabe aclarar que de esta forma, se podrán percibir los primeros beneficios del cambio pero los mismos, se supone crecerán a medida que se asiente el nuevo modelo, los nuevos procesos, los nuevos sistemas y sobretodo las personas acepten el cambio “cultural” en el cual se encuentran inmersos ya que las organizaciones, por naturaleza, son conservadoras. Se resisten de manera activa al cambio (2).

A través de esta tesis se pretende responder al siguiente interrogante:

¿Cuáles son los beneficios del cambio en el modelo de gestión relacionado con la incorporación del CSC implementado como prueba piloto en el ámbito de los programas internacionales del Ministerio de Salud de la Nación Argentina considerando el período de tiempo Febrero 2002 – Septiembre 2003?

2.2. Objetivo General

- Determinar los beneficios de la implementación del Centro de Servicios Compartidos en el ámbito de los programas internacionales del Ministerio de salud de la Nación Argentina.

2.3. Objetivos Específicos

- Determinar los costos del modelo del CSC en relación al esquema anterior considerando el intervalo de tiempo de un año (Febrero 2002 – Septiembre 2003)

- Describir, desde el punto de vista de la UFI, otros efectos cualitativos del nuevo modelo en términos de especialización, mejora del nivel de control, estandarización de procesos y mejora de la información
- Describir, desde la perspectiva de los programas (“clientes”), el impacto del cambio en el nivel de servicios (capacidad de respuesta del CSC, liberación de tiempos improductivos al coordinador del proyecto, disponibilidad de información para la toma de decisiones, etc.)

3. Marco Teórico

“Centralizar o descentralizar ya no es una opción de hierro. La tendencia mundial es la creación de estructuras que provean un nuevo rango de combinaciones posibles: los shared services (servicios compartidos). La idea es construir, dentro de la propia empresa, organizaciones cuyo negocio principal sea prestar competitivamente aquellos servicios que no hagan a la actividad central de la compañía”.

Hector Casinelli, año 1998.

3.1. Marco Teórico

Las "tendencias" en los modelos de gestión llevan a las compañías a centralizar y descentralizar funciones una y otra vez. Van y vuelven por los modelos de centralización y descentralización de funciones sin obtener resultados satisfactorios.

Al diseñar un modelo de gestión dentro de estos parámetros, se plantean los siguientes dilemas a resolver (3):

- ¿cómo hacer para asignar los recursos escasos a las actividades directamente relacionadas con el "corazón del negocio", siendo al mismo tiempo eficiente y obteniendo servicios de calidad desde las funciones de soporte?;
- ¿sigue siendo válida la multiplicación de funciones de soporte en cada una de las unidades de negocio con la multiplicación de recursos y costos asociados que ello implica?;
- si la dispersión no tiene sentido desde el punto de vista de los costos, ¿cuál es la solución? ¿Volver a los servicios centralizados, con los problemas de calidad y flexibilidad que ello implica? Estos centros de servicio, ¿no terminarán generando estructuras paralelas en las unidades de negocio (en muchos casos disimuladas), que buscarán paliar los problemas en la calidad de las prestaciones recibidas?

Para dar respuesta a estas preguntas es importante resaltar el papel fundamental que significó la convergencia entre la industria informática y la de las comunicaciones, la cual brinda la posibilidad de centralizar funciones sin perder las ventajas de su efectiva utilización por el nivel que lo necesita. Es decir que hoy se puede evaluar el impacto de generar economías de escala y brindar buena calidad de servicio al cliente interno. Pero, ¿cómo?

Si la descentralización no permite lograr el nivel de eficiencia que exige el nuevo entorno competitivo, y los servicios centralizados tradicionales no son brindados con la calidad y oportunidad requeridas, es indudable que para atacar este problema debe desarrollarse un nuevo concepto en lo referente a la forma en que deben ofrecerse los servicios de soporte a las unidades de negocio.

Este concepto es el de Centro de Servicios Compartidos (CSC). Una entidad organizacional independiente que provee servicios bien definidos a más de una unidad (que puede ser una división, un programa o una unidad). Se denomina así a los servicios prestados por una única unidad organizativa (usualmente llamada Centro de Servicios Compartidos) a otras unidades.(4)

La noción de CSC implica un proceso de centralización de funciones con un cambio de actitud, comportamiento y relación entre los que prestan el servicio y los que lo reciben. Es un cambio de paradigma más que de estructura organizativa.

Entonces, se puede decir, que los CSC son unidades organizativas independientes que presentan las siguientes características:

- prestan servicios claramente definidos,
- son responsables del manejo de los costos, la calidad y la oportunidad de los servicios prestados,
- poseen sus propios recursos (tanto humanos como tecnológicos), y
- disponen de acuerdos contractuales con sus clientes en busca de:

- mejorar el uso de los recursos (economías de escala para minimizar costos; aprovechamiento de la tecnología; estandarización/ coordinación) y
- mejorar el nivel de servicios (enfoque en el servicio al cliente, mejorando la calidad y la oportunidad; aprovechamiento de la especialización; flexibilidad; liberación de tiempos en la unidades)

Servicios compartidos: estandarización, consolidación y reingeniería

El concepto de Servicios Compartidos se apoya en tres grandes principios: estandarización, consolidación y reingeniería (5). En muchas organizaciones, el procesamiento de transacciones y otros servicios de soporte son realizados por distintas unidades, en diversas modalidades, con distintos nivel de performance.

La creación de un Centro de Servicios Compartidos permite a las organizaciones liberarse del procesamiento de estas transacciones de bajo valor agregado, dispersas en las distintas unidades y unificarlas en un único sitio. Los procesos se estandarizan, las personas y la tecnología se ubican en un solo lugar y se mejoran los niveles de performance del trabajo a niveles "world class".

En vez de actuar como una función centralizada, un Centro de Servicios Compartidos opera como una unidad interna de servicios a clientes. Generalmente cobra los servicios prestados a las unidades y utiliza acuerdos de nivel de servicio como arreglos contractuales donde se especifican los costos, tiempos e indicadores de calidad. Las unidades pueden, entonces, focalizar gran parte de su tiempo en clientes externos y otras cuestiones de importancia estratégica.

Diffiere de tercerización ("outsourcing"), donde una organización es responsable por el desarrollo de las tareas. Con un Centro de Servicios Compartidos, los empleados siguen realizando sus trabajos y los sistemas están totalmente integrados con los sistemas y procesos de las unidades.

Los motores del cambio

Algunos de los desafíos que un modelo de Servicios Compartidos puede ayudar a enfrentar son los siguientes (6):

- Costos de funciones de soporte muy altos y/o creciendo aceleradamente
- Pobre nivel de servicio de las funciones de soporte
- Bajo nivel de acceso a información relevante
- Deseo de manejar el crecimiento del negocio sin incrementar el personal administrativo
- Falta de sistemas y procesos estandarizados entre todas las unidades

El diagrama siguiente muestra como un Centro de Servicios Compartidos puede proveer a una organización un incremento de eficiencia y efectividad de sus procesos de soporte. Trasladando pequeños grupos de gente que se dedica a estas actividades a un único sitio, se alcanzan economías de escala considerables, picos y valles de trabajo se pueden manejar mejor y el espectro de control de los supervisores aumenta considerablemente. La racionalización de la infraestructura tecnológica no sólo significa menos hardware y software, sino también facilita y reduce los costos de futuros "upgrades".

Los beneficios que se pueden esperar de un modelo de este tipo son:

Incrementar la eficiencia	Incrementar la efectividad
Mejores procesos de trabajo Economías de escala Mayor espectro de control Menores costos de personal Mejor aprovechamiento de la tecnología Estandarización Reingeniería Compras integradas ("pool" de compras) Sinergias provenientes de las adquisiciones	Estimular el servicio al cliente a través de: - Cambio de mentalidad - Acuerdos de nivel de servicio Mayor especialización Mejor tiempo de respuesta Liberar a los gerentes de tareas de bajo valor agregado Permitir la consolidación y concentración de la información

Elaboración propia en base a Shared services handbook. Arthur Andersen. 1999.

Las organizaciones que se pueden beneficiar a partir de la creación de un Centro de Servicios Compartidos son aquellas que presentan las siguientes características:

- Existencia de muchas unidades dispersas
- Presencia administrativa local innecesaria
- Procesos no estandarizados entre las distintas unidades
- Sistemas de información distintos entre las diversas unidades

Las organizaciones con estas características, en general, encuentran que no son visibles o no están bajo control los costos reales de los servicios de soporte y que la calidad no es la apropiada, ni tampoco se cubren las expectativas de los clientes internos.

¿Que procesos pueden incluirse en un Centro de Servicios Compartidos?

Los procesos que mejor se encuadran dentro de este modelo son aquellos que no son estratégicos y que son comunes a varias unidades, como ser:

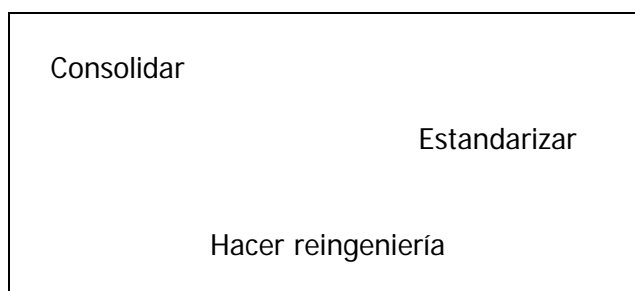
Alta	Puede incluirse o no	Preferentemente dejar en unidad
Importancia estratégica de procesos	Preferentemente pasar al CSC	Puede incluirse o no
Baja	Comunes	Únicos
	Homogeneidad de procesos	

Elaboración propia en base a Shared services handbook. Arthur Andersen. 1999.

Actualmente, la mayor parte de las organizaciones con centros de Servicios Compartidos se han focalizado primariamente en los procesos financieros (cuentas a pagar, tesorería y contabilidad). Esto se debe a que, en general, estos procesos son similares en las distintas unidades, no son vistos como estratégicos y acarrear un número significativo de personas para su procesamiento. Por lo cual, llevar estos procesos a un CSC puede redundar en una reducción significativa de los costos.

¿Como realizar el análisis costo/ beneficio?

¿Por donde empezar? (7)



Elaboración propia en base a Shared services handbook. Arthur Andersen. 1999.

El próximo paso, una vez definidos que procesos incluir en el Centro, es realizar el análisis costo/ beneficio (ver Cuadro de costos y beneficios en Anexo II). En general este se realiza utilizando información de "benchmarking". De este análisis, se puede determinar si los beneficios superan los costos y cuan rápido se puede alcanzar el retorno de la inversión realizada.

Evidencia de diversas organizaciones americanas sugieren que el repago de un modelo como este es tanto alto como relativamente rápido. En tres estudios de benchmarking de, en total 50 organizaciones americanas, la reducción general en costos promedia el 30%. Estos ahorros provienen en general, el 50% de la consolidación de operaciones en un único lugar, el 25% se derivan de la estandarización y el otro 25% de la reingeniería de procesos. Ahorros similares alcanzaron diversas organizaciones europeas y en general, el período de repago de los proyectos en estos casos, ha sido entre 2 y 3 años. (8)

Evaluar el desempeño del Centro. Establecer Acuerdos de nivel de servicio.

Una vez establecido el CSC, se deberá definir su relación con los clientes internos:

- Cómo las unidades pagarán por sus servicios
- cómo se va a monitorear la performance del CSC
- cuáles van a ser los indicadores de desempeño
- cómo se van a informar los resultados arrojados por los indicadores a las unidades
- cómo se van a resolver las disputas sobre cargos o niveles de servicio prestados a las unidades

Estos temas deben estar claramente acordados desde un principio, e informados a todos los usuarios, para demostrar compromiso con el nuevo modelo y evitar susceptibilidades posteriores.

Los acuerdos de nivel de servicios (ANS) son útiles para definir la relación entre el Centro y los clientes internos (las unidades). Los ANS deben contener un número de indicadores de desempeño claves que permitan obtener un mecanismo para cuantificar costos, calidad y tiempos. Se negociarán niveles esperados de cada uno de los indicadores. Esto permitirá al CSC proveer servicios de alta calidad a través de:

- Definir y establecer expectativas de servicio. Los ANS escritos refuerzan el concepto de compromiso del Centro con el cliente y el proceso de negociación de los niveles de los indicadores crean un ambiente propicio para identificar cambios en las necesidades de los clientes.
- Proveer un benchmark para medir el nivel de desempeño de los servicios prestados contra expectativas. El proceso de monitoreo ayuda a reforzar la cultura de servicio y puede ser usado para alentar la mejora permanente en la eficiencia y nivel de servicio al cliente.

Factores claves para el éxito de la implementación de un Centro de Servicios Compartidos:

- Compromiso de los niveles políticos
- Liderazgo de los gerentes del CSC. Buscar líderes que manejen el CSC como un negocio y no como una función de apoyo más
- Primero consolidar y estandarizar, luego es más fácil llevar a cabo el proceso de reingeniería
- Implementar una cultura de servicio al cliente, fomentando el trabajo en equipo, indicadores de desempeño y acuerdos de nivel de servicio
- Definir la línea de base de los costos de manera de poder medir luego el éxito de la implementación

Más allá del análisis de los costos, es importante resaltar que, en el caso del modelo del CSC, para alcanzar la máxima reducción de costos y garantizar un nivel de servicio adecuado, es fundamental contar con los sistemas de información que permitan realizar los procesos en forma ordenada y , a su vez, brindar la información pertinente a los programas. Esto se logra básicamente a través de:

- La estandarización de los sistemas de soporte administrativos
- La creación de un Tablero de control que permita analizar información de indicadores de gestión

En resumen, la creación de un CSC como se lo ha descrito anteriormente, permitiría no sólo la reducción de los costos administrativos y mejora (o al menos mantenimiento) de los niveles de servicio de las prestaciones, sino además otros beneficios tangibles e intangibles, como ser una importante estandarización, simplificación, consistencia y consolidación de la información de las distintas unidades de negocio y mejores esquemas de control.

3.2. Hipótesis

- Centralizar funciones, actividades o tareas en un CSC, genera mayor productividad y por consiguiente menores costos.

Consideraciones:

Se supone que la efectividad de ambos modelos, entendida como capacidad de respuesta, es la misma, es decir que en ambos casos las actividades bajo estudio alcanzan resultados similares, en términos de contrataciones, adquisiciones, pagos, etc. Es por esta razón que el estudio se concentra únicamente en los costos más significativos y no en otras variables, y en valores pasibles de evaluar en forma objetiva (cuyas unidades de medida (indicadores) sean objetivos). De esta forma, para determinar los beneficios, en función de ahorros de costos que se generen, se concentra el análisis en los costos directos relacionados con los honorarios de los consultores individuales. Estos costos representan aproximadamente el 75% de los costos de operación de las áreas administrativas.

Quedarán fuera del alcance los costos relacionados con papelería, equipamiento, gastos de mantenimiento de oficina, etc.

Respecto de los costos y beneficios intangibles, los mismos serán mencionados pero no se cuantificarán.

4. Metodología

“El proceso de conocimiento de un objeto de estudio está lejos de ser lineal. Más bien, se trata de un proceso dialéctico, donde es necesario enfrentarse a obstáculos a veces imposibles de prever y muchas veces requiere de altas dosis de creatividad para poder sortearlos con éxito”.

Adriana Fassio, año 2002.

4.1. Tipo de Investigación realizada

El tipo de investigación realizada es descriptiva, analítica.

En una primer etapa, este trabajo se presenta como un estudio de tipo descriptivo, dando cuenta de la situación antes y después del cambio de modelo de gestión.

Cumplimentada esta primer etapa, la tesis aporta elementos analíticos, a fin de abordar y analizar los resultados del cambio y desarrollar recomendaciones a partir de la situación planteada y los resultados obtenidos.

El diseño es no experimental. Este tipo de diseño (9):

- Pretende descubrir relaciones entre los componentes de un hecho.
- Ofrece información sobre cómo se manifiestan y qué características tienen los procesos que desembocan en un fenómeno determinado.
- Permite comprender las complejas interacciones que se producen entre los grupos humanos.
- Deja un gran margen para la interpretación.
- Por todas las razones mencionadas, sus resultados no son generalizables, pero resultan de gran utilidad para la toma de decisiones.

Dentro de los diseños no experimentales se encuentra el tipo denominado "estudios de casos". Este trabajo podemos encuadrarlo dentro de este tipo, dado (10):

- Su carácter particularista, en tanto se centra en una situación o un fenómeno concreto.
- Su carácter descriptivo, ya que culmina con una descripción muy detallada del objeto de estudio.
- Su carácter heurístico, en tanto se pretende descubrir nuevas relaciones entre variables y conceptos.
- Su carácter inductivo, ya que los conceptos, hipótesis y generalizaciones surgen a partir de los datos.

Se procede a la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Las primeras apuntan a mensurar resultados referidos a costos de uno y otro modelo en lo que respecta a honorarios de los consultores abocados a las actividades relacionadas con administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos.

El abordaje cualitativo apunta a indagar la opinión sobre uno y otro modelo de los distintos actores involucrados. La herramienta utilizada para la recolección de datos cualitativos fue un cuestionario elaborado a tal efecto, de tipo mixto, es decir que parte de las preguntas fueron abiertas y parte cerradas. (Ver modelo de encuestas en Anexo V)

La combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo apunta a lograr la complementariedad de ambos encuadres.

En este trabajo se utilizaron distintas fuentes de datos y distintos métodos de recolección de la información, lo que se denomina triangulación, técnica muy aceptada en la actualidad, tanto para el análisis como para la validación de los datos (11).

4.2. Variables

Variables cuantitativas:

Se consideraron comparativamente en el período de tiempo que abarca este estudio:

- Evolución de la cartera de préstamos con financiamiento externo (fuente externa, en miles de U\$S). Incremento porcentual.
- Evolución de la cartera de préstamos con financiamiento externo (fuente externa y contraparte nacional, en miles de pesos). Incremento porcentual.
- Ejecución presupuestaria (fuente externa y contraparte nacional, en miles de \$), trimestral y anual, de los años 2001, 2002 y 2003.
- Cantidad de consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos por programa.
- Costo mensual de los consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos (en pesos).
- Incidencia del monto total de consultores sobre la cartera de proyectos con financiamiento externo.
- Incidencia del costo anual de consultores sobre la ejecución anual.
- Variación porcentual de la ejecución presupuestaria anual total (en miles de pesos)
- Variación porcentual en la cantidad total de consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos por programa
- Variación porcentual en el Costo mensual total de los consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos (en pesos)

Variables cualitativas consideradas:

En consultores del CSC:

- Opinión de los consultores del CSC respecto de la importancia transmitida por los niveles gerenciales del CSC en relación a la cultura de servicio al cliente
- Opinión de los consultores del CSC respecto del grado de liderazgo de los niveles gerenciales del CSC
- Opinión de los consultores del CSC respecto del grado de especialización alcanzado en función de la capacitación, apoyo y herramientas recibidas
- Opinión de los consultores del CSC respecto de fortalezas y debilidades del CSC

En clientes del CSC:

- Opinión de los clientes respecto al nivel de los servicios recibidos del CSC y de cada una de sus áreas, en términos generales y en función de la calidad y tiempo de respuesta de los mismos
- Opinión de los clientes del CSC respecto de fortalezas y debilidades del nuevo modelo
- Recomendaciones de los clientes para mejorar el nivel de servicio del CSC
- Beneficios percibidos por los clientes a partir del cambio de modelo

4.3. Universo y unidad de análisis

El universo del estudio es la Unidad de Financiamiento Internacional (UFI) del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

La unidad de análisis es el Centro de Servicios Compartidos que provee servicios administrativos y financieros, de adquisiciones y contrataciones y de recursos humanos a todos los programas con financiamiento internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

4.4. Recolección de datos

Las fuentes de obtención de datos utilizadas fueron las siguientes:

- Primarias: entrevistas y encuestas a actores clave, observación directa, antecedentes, consultas a expertos (profesionales especializados en la temática de Servicios Compartidos en el sector privado).
- Secundarias: estadísticas y otra información base para el análisis del presente estudio, disponible en las unidades de análisis. Publicaciones y artículos de revistas de negocios. Bibliografía relacionada.

5. Desarrollo y análisis de los datos.

“Una condición de cualquier proceso de cambio organizacional es la credibilidad, aun los ajustes, las desvinculaciones, la reingeniería, el down sizing de mercados restringidos, requieren de la credibilidad de sus dirigentes”.

Leonardo Schvarstein, año 1998.

5.1. El Proyecto de implementación

El presente estudio pretende describir y analizar la implementación de un nuevo modelo de gestión, tomando como eje el caso de la creación del Centro de Servicios Compartidos en la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

A su vez, intenta determinar, si al momento de corte del presente análisis, se pueden percibir algunos beneficios cuantitativos alcanzados con esta implementación. Para esto, el análisis se centrará en la determinación de los principales costos de un modelo versus el esquema anterior.

Adicionalmente, se intentará describir, desde el punto de vista de la UFI, los cambios cualitativos del nuevo modelo en términos de especialización, mejora del nivel de control, grado de liderazgo de los niveles gerenciales, estandarización de procesos y mejora de la información y, desde la perspectiva de los programas ("clientes"), el impacto del cambio en el nivel de servicios (capacidad de respuesta del CSC, liberación de tiempos improductivos al coordinador del proyecto, disponibilidad de información para la toma de decisiones, etc.). Para este análisis, se llevarán a cabo encuestas tanto a personal del CSC como a consultores de los programas "clientes".

En general los beneficios alcanzados por organizaciones del sector privado que han implementado Centros de Servicios Compartidos, son muy significativos. Su aplicación en la administración pública es mucho más compleja ya que está muy influenciada por la conformación de la estructura del poder; la correlación de fuerzas sociales; una diversidad de factores endógenos y exógenos, a veces difíciles de manejar o controlar.

En nuestro país, existen varias organizaciones del sector privado que han implementado el modelo de CSC, entre las cuales se encuentran las siguientes: Grupo Telefónica, Grupo Clarín, Grupo Arcor, Grupo Perez Companc, etc.

Evidencia de diversas organizaciones americanas sugieren que el repago de un modelo como este es tanto alto como relativamente rápido. En tres estudios de benchmarking de, en total 50 organizaciones americanas, la reducción general en costos promedia el 30%. Estos ahorros provienen en general, el 50% de la consolidación de operaciones en un único lugar, el 25% se derivan de la estandarización y el otro 25% de la reingeniería de procesos. Ahorros similares alcanzaron diversas organizaciones europeas y en general, el período de repago de los proyectos en estos casos, ha sido entre 2 y 3 años (12).

A continuación se describe el proyecto de implementación del CSC en la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina y los beneficios alcanzados a Septiembre del 2003.

El CSC de la UFI comenzó a gestarse a comienzos del año 2002.

Los objetivos planteados fueron:

- Reducir los costos de administración por economías de escala
- Mejorar la calidad de los procesos para prestar mejor servicio

- Potenciar las habilidades del personal a través de la especialización
- Generar una cultura de compromiso y calidad de servicio al cliente interno
- Liberar tiempo de los coordinadores ejecutivos de los programas, para permitir que se focalicen en las actividades centrales definidas para lograr los objetivos estratégicos del Ministerio
- Mejorar la calidad y oportunidad de la información consolidada de los programas con financiamiento internacional.

Se definió incluir dentro de las actividades a concentrar en el CSC, las relacionadas con las áreas de Administración y Finanzas, Adquisiciones y Contrataciones y Recursos Humanos.

Estas áreas comprenden, a su vez, las siguientes actividades:

Administración y Finanzas:

- Gestión y administración de los recursos financieros de los programas y proyectos con financiamiento externo del Ministerio de Salud.
- Análisis de los POAs de los programas y proyectos y colaboración para la asignación de fuentes y categorías de financiamiento para cada una de las actividades.
- Desarrollo de todas las transacciones contables de los programas y proyectos y mantenimiento de libros contables.
- Procesamiento y emisión de estados financieros de acuerdo a las normas locales así como a la de los financiadores.
- Elaboración de informes financieros periódicos detallando conceptos y montos sobre ingresos y desembolsos.
- Formulación, programación y ejecución de los presupuestos de los programas y proyectos de acuerdo a las políticas del Ministerio de Economía de la Nación.
- Coordinación y ejecución de auditorías preventivas en las UECs así como en las UEPs.
- Organización y desarrollo de cursos de capacitación para auxiliares administrativos y financieros que trabajen en las UECs como personal de enlace con la UFI.

Adquisiciones y Contrataciones:

- Análisis de los POAs y establecimiento de los procesos y métodos de licitación para cada una de las actividades. Como producto final se tiene el plan de contrataciones por gestión y por programas y/o proyecto.
- Gestión y administración de todos los procesos licitatorios desde la recepción de los términos de referencia o especificaciones técnicas del servicio a contratar hasta el cierre del contrato con la recepción definitiva de obras, servicios o bienes.
- Coordinación de actividades con las UECs y UEPs durante el proceso de licitación.

- Contacto directo con los oferentes.
- Veedor en los actos de apertura de oferta.
- Generación de pliegos tipo por modalidad de contratación.
- Organización y desarrollo de cursos de capacitación para técnicos de los componentes de los programas y proyectos para elaborar términos de referencia, especificaciones técnicas y metodologías de evaluación.
- Administración de base de datos de contratistas, proveedores y consultoras.

Recursos Humanos:

- Asistencia a los programas y proyectos con financiamiento externo con el objetivo de unificar los criterios a adoptar para la resolución de cuestiones del área.
- Consolidación y actualización de la información referida a las contrataciones de los consultores individuales de cada uno de los proyectos.
- Gestión y administración en las contrataciones de los consultores individuales de cada uno de los proyectos.
- Satisfacción de requerimientos de información de los diferentes organismos de la órbita nacional e internacional.
- Impulso del desarrollo de una herramienta informática de gestión que permita la administración centralizada de la documentación de consultores individuales a través de un legajo electrónico.
- Asistencia en el armado de la estructura de Recursos Humanos de los nuevos Programa y sus correspondientes Términos de Referencia.

Áreas/Procesos alcanzados por el CSC

Adquisiciones y Contrataciones	Compras menores de los programas Compras de las Unidades ejecutoras provinciales Compras de la Emergencia Sanitaria
Administración y Finanzas	Contabilidad y Desembolsos Finanzas y presupuesto Control UEPs y auditoría preventiva y capacitante
Recursos Humanos	Liquidación de honorarios Contratos de consultores individuales

Todas estas actividades se desarrollan íntegramente en el CSC. Los programas sólo cuentan con un referente administrativo, denominado nexo administrativo (que puede tener, a su vez, el soporte de 1 ó 2 personas más según el caso, en función del volumen de actividades, que por sus características, se defina deban quedar en el programa: caja chica, talleres, coordinación con UEPs, etc.). El nexo administrativo

hace las veces de traductor de las necesidades técnicas en necesidades administrativas. Elabora o asesora en la elaboración de especificaciones técnicas, términos de referencia, notas de solicitudes de contrataciones, pagos, etc. y es el nexo permanente entre el programa y el CSC (Ver flujogramas de funcionamiento en Anexo IV).

5.2. Aspectos cuantitativos

Para determinar la variación ocurrida en los costos de administración antes y después de la implementación del Centro de Servicios Compartidos, se considerarán aquellos costos relacionados con los **honorarios de los consultores** abocados a las actividades vinculadas con **administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos**.

Como se mencionó anteriormente, los costos de los honorarios representan más del 70% de los costos de operación de las áreas administrativas.

A los fines del presente estudio, se ha seleccionado como intervalo de tiempo el período comprendido entre Febrero 2002 y Septiembre 2003. Estas fechas coinciden con:

- el mes anterior a la incorporación de las actividades del primer programa que ingresó al CSC, el Programa PROAPS (**Marzo del 2002**), y
- el primer mes (**Septiembre del 2003**) con el modelo en pleno funcionamiento, con las actividades administrativas de los tres programas internacionales de Salud en el CSC de la UFI.

A su vez, se considerarán los costos de los programas **PROAPS, PROMIN y VIGIA**.

No se incluirán en el análisis los costos de PRESSAL ni LUSIDA.

En el caso del Programa PRESSAL, el mismo se encuentra atravesando su etapa de finalización, actualmente no cuenta con financiamiento externo y además, la UFI lleva su administración antes y después de la creación del CSC por lo cual los costos relacionados con sus actividades administrativas, no inciden sobre el análisis de costos a realizar.

Respecto del Programa LUSIDA, es un programa que por estar finalizando sus actividades a fines del año 2003, no se ha incorporado al modelo del CSC y por lo tanto, cuenta con su propia administración.

Por último es importante mencionar que, cada uno de los 3 programas que se incluyen en el análisis, a su vez, presentan sus particularidades. Se debe recalcar que su incorporación al modelo del CSC se ha realizado paulatinamente, por lo cual, en algunos casos, el nivel de madurez de la implementación como los beneficios derivados del mismo, varía significativamente entre estos 3 programas. De todos modos, manifestadas estas salvedades, no se considerarán estas diferencias y se incluirán en

el análisis las plantas de consultores, tanto de la UFI como de estos 3 programas, al inicio y fin del período considerado Febrero 2002 – Septiembre 2003.

Alcance del CSC
Programas con financiamiento externo del Ministerio de Salud de la Nación



De esta forma, quedan claramente determinados los criterios de selección de los costos base del análisis en función de:

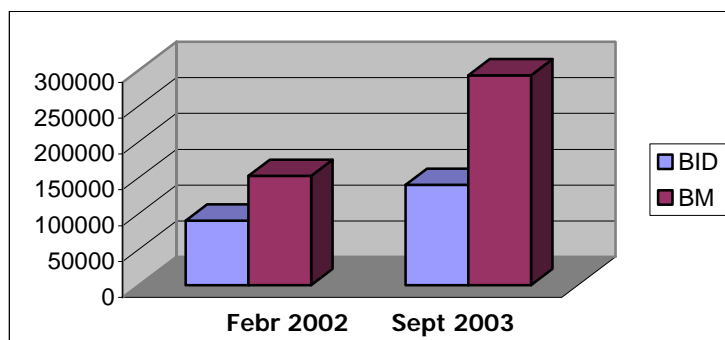
- Tipos de costos
- Áreas comprendidas
- Período de tiempo considerado
- Programas incluidos

Se utilizará como tipo de cambio U\$S 1 = \$ 2.90 cuando corresponda realizar el cambio de moneda.

Evolución de la cartera de préstamos con financiamiento externo (fuente externa, en miles de U\$S)

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003	Incremento
PROAPS	90.000	140.000	56%
PROMIN	100.000	134.000	34%
VIGIA	52.500	159.100	203%
TOTAL	242.500	433.100	79%

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

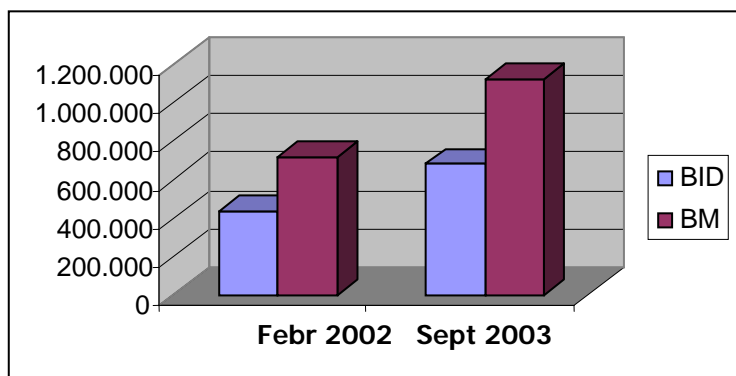


Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Evolución de la cartera de préstamos con financiamiento externo (fuente externa y contraparte nacional, en miles de pesos):

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003	Incremento
PROAPS	435.000	677.974	56%
PROMIN	495.900	594.500	20%
VIGIA	217.500	526.640	142%
TOTAL	1.148.400	1.799.114	57%

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.



Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Cabe resaltar que, dentro del período considerado para el análisis, la cartera sufrió un cambio significativo, aumentando en aproximadamente un 79% si se considera sólo la fuente de financiamiento externa y un 57% si se toman ambas fuentes (externa y nacional). Este incremento se debió a la incorporación de fondos de préstamos extra salud, redireccionados a Salud con motivo de la Emergencia Sanitaria. Si bien el aumento de actividades no es lineal respecto de la suba de la cartera, de todas formas sí implica un incremento significativo en el volumen y la complejidad de los procesos administrativos que surgieron a raíz de la incorporación de estos fondos. Para dimensionar el aumento de las actividades, se analizará la evolución de la ejecución de los programas a partir de la Emergencia Sanitaria.

Ejecución presupuestaria (fuente externa y contraparte nacional, en miles de \$):

Trimestral

Programa	1ª trim.	2ª trim.	3ª trim.	4ª trim.	Año 2001
PROAPS	197	290	619	664	1.770
PROMIN	3.543	3.460	1.826	6.338	15.167
VIGIA	830	1.921	783	1.022	4.556
TOTAL	4.570	5.671	3.228	8.024	21.493

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Programa	1ª trim.	2ª trim.	3ª trim.	4ª trim.	Año 2002
PROAPS	239	290	791	8.110	9.430
PROMIN	236	3.468	28.360	3.547	35.611
VIGIA	1.131	528	46.851	84.285	132.795
TOTAL	1.606	4.286	76.002	95.942	177.836

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Programa	1ª trim.	2ª trim.	3ª trim.	4ª trim. (A)	Año 2003 (A)
PROAPS	6.426	10.828	17.571	13.084	47.909
PROMIN	4.716	2.253	34.587	12.352	53.908
VIGIA	1.592	1.699	20.449	116.083	139.823
TOTAL	12.734	14.780	72.607	141.519	241.640

(A) Proyectada

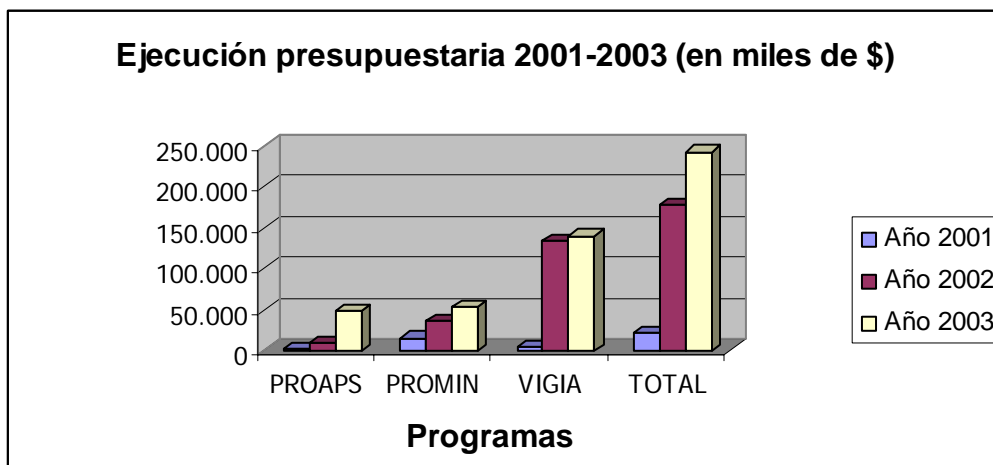
Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Anual

Programa	Año 2001	Año 2002	Año 2003 (A)
PROAPS	1.770	9.430	47.909
PROMIN	15.167	35.611	53.908
VIGIA	4.556	132.795	139.823
TOTAL	21.493	177.836	241.640

(A) Proyectada

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.



Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Fechas de incorporación de las actividades administrativas de cada programa al CSC:

Programa	Fecha de incorporación al CSC
PROAPS	Marzo 2002
PROMIN	Enero 2003
VIGIA	Septiembre 2003

Cantidad de consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos por programa:

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003
PROAPS	9	1
PROMIN	14	3
VIGIA	7	3
UFI	6	27
TOTAL	36	34

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Costo mensual de los consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos (en pesos):

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003
PROAPS	31.571	2.883
PROMIN	44.310	8.573
VIGIA	16.870	8.506
UFI	21.324	61.189
TOTAL	114.075	81.151

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Es importante resaltar que el cambio de modelo trae como consecuencia no sólo una disminución en la cantidad de consultores dedicados a tareas administrativas, sino sobretodo, acarrea una reducción de los costos de los mismos derivada del achatamiento de la pirámide de honorarios de consultores dada por el aumento de la capacidad de supervisión del nuevo modelo. Esto provoca una baja en los costos promedio de los honorarios de los consultores administrativos que avanza significativamente a medida que se consolida el nuevo modelo.

Incidencia del monto total de consultores sobre la cartera de proyectos con financiamiento externo:

A. Costo de consultores anualizado (en miles de pesos)

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003
	(A)	(B)
PROAPS	379	35
PROMIN	532	103
VIGIA	202	102
UFI	256	734
TOTAL	1.369	974

A: se consideró cantidad y costo de consultores a Febrero 2002

B: se consideró cantidad y costo de consultores a Septiembre 2003

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

B. Cartera de proyectos con financiamiento externo (fuente externa y contraparte nacional, en miles de pesos)

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003
PROAPS	435.000	677.974
PROMIN	495.900	594.500
VIGIA	217.500	526.640
TOTAL	1.148.400	1.799.114

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

A. Costo Consultores		

B. Cartera de proyectos	0.12%	0.05%

Incidencia del costo anual de consultores sobre la ejecución anual:

A. Costo de consultores anualizado (en miles de pesos)

Programa	2002 (A)	2003 (B)
PROAPS	379	35
PROMIN	532	103
VIGIA	202	102
UFI	256	734
TOTAL	1.369	974

A: se consideró cantidad y costo de consultores a Febrero 2002

B: se consideró cantidad y costo de consultores a Septiembre 2003

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

B. Ejecución presupuestaria del período (fuente externa y contraparte nacional, en miles de pesos)

Programa	2002 (A)	2003 (B)
PROAPS	2.160	47.909
PROMIN	9.637	53.908
VIGIA	5.089	139.823
TOTAL	16.886	241.640

(A) Se consideró la ejecución del año 2002 sin la emergencia sanitaria

(B) Proyectados

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

A. Costo Consultores		

B. Ejecución	8.11%	0.40%

Concluyendo:

Variación de la ejecución presupuestaria anual total (en miles de pesos)

	2002 (A)	2003 (B)	Variación
Ejecución	16.886	241.640	1331%

(A) Se consideró la ejecución del año 2002 sin la emergencia sanitaria

(B) Proyectados

Variación en la cantidad total de consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos por programa:

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003	Variación
Todos	36	34	-6%

Variación en el Costo mensual total de los consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos (en pesos):

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003	Variación
Todos	114.075	81.151	-29%

A pesar del significativo aumento de la cartera y su consecuente aumento en la ejecución de los programas, la cantidad de consultores y su correspondiente costo de honorarios ha disminuido. Como se explicó anteriormente, estos beneficios son los resultados de un proceso de cambio de modelo muy joven, que está en plena etapa de consolidación, con lo cual, sin realizar mayores cambios, con el sólo transcurso del tiempo, estos beneficios debieran ser más significativos.

5.3. Aspectos cualitativos

A fin de explorar aspectos cualitativos implícitos en el cambio de modelo, se han realizado una serie de encuestas a personal de la UFI (incluso a consultores que han estado en los programas y han sido transferidos a la UFI a partir del CSC) y de los programas. En el anexo V se adjuntan los modelos de encuestas a clientes y consultores del CSC.

La muestra se realizó de manera no probabilística, de forma intencional. Los criterios utilizados fueron los siguientes:

- **En el caso de los consultores del CSC**, se seleccionaron en forma prioritaria de cada área, aquellos que han trabajado anteriormente en los programas y actualmente desarrollan sus actividades en el CSC. Dos del área Administración y Finanzas, dos del área de Adquisiciones y Contrataciones y uno del área de Recursos Humanos. Estos consultores conocen perfectamente ambos modelos por lo cual sus aportes son más valiosos y objetivos que los de otros consultores del CSC.
- **Respecto de los programas**, se encuestó a dos de los tres coordinadores de los programas que trabajan con el CSC y a sus tres referentes administrativos, dado que son los que tienen más contacto con el CSC y por lo tanto, pueden evaluar mejor su gestión.

Respecto de las preguntas, las mismas se formularon en base a las siguientes premisas:

Respecto de los consultores del CSC:

- Conocer las opiniones de los consultores del CSC respecto de la importancia transmitida por los niveles gerenciales del CSC en relación a la cultura de servicio al cliente que requiere este modelo
- Identificar el grado de liderazgo de los niveles gerenciales del CSC
- Conocer las opiniones de los consultores del CSC respecto del grado de especialización alcanzado en función de la capacitación, apoyo y herramientas recibidas
- Identificar las principales fortalezas y debilidades del CSC percibidas por los mismos consultores del CSC

Respecto de los clientes del CSC:

- Conocer las opiniones de los clientes en relación al nivel de los servicios recibidos del CSC y de cada una de sus áreas, en términos generales y en función de la calidad y tiempo de respuesta de los mismos
- Identificar, a partir de las opiniones de los clientes del CSC, fortalezas y debilidades del nuevo modelo
- Conocer las recomendaciones de los clientes para mejorar el nivel de servicio del CSC
- Conocer los beneficios percibidos por los clientes a partir del cambio de modelo

A continuación se resumen los resultados obtenidos de estas encuestas.

A consultores del CSC:

La muestra abarcó 5 consultores. 2 de Admin. y Finanzas, 2 de Adquisic. y Contrataciones y 1 de Rec. Humanos.

El tiempo promedio de estos consultores en el CSC es de 11 meses.

4 de los 5 encuestados trabajaron anteriormente en algunos de los programas clientes.

Las respuestas recibidas fueron las siguientes:

Punto 1. Las autoridades del CSC creen genuinamente en la **importancia de proveer un servicio de nivel** a los programas

Consultor	Respuestas			
	1 (Total desacuerdo)	2 (Parcial desacuerdo)	3 (Mediano Acuerdo)	4 (Total acuerdo)
1			X	
2				X
3				X
4				X
5				X

Las respuestas al punto 1 se concentran mayormente en la opción 4 (Total Acuerdo), con lo cual se puede inferir que la cultura de servicio al cliente está instaurada en el CSC.

Punto 2. Mi gerente, con sus acciones en el trabajo, es un **buen ejemplo de cómo satisfacer a los programas**

Consultor	Respuestas			
	1 (Total desacuerdo)	2 (Parcial desacuerdo)	3 (Mediano Acuerdo)	4 (Total acuerdo)
1			X	
2			X	
3				X
4				X
5			X	

Las respuestas al punto 2 se encuentran mayormente en la opción 3 y algunas en la opción 4. Se puede interpretar que, en general los niveles de supervisión del CSC están ocupados por personas con características de líderes, que los consultores toman como modelo en la mayoría de los casos encuestados.

Punto 3. Mi gerente **me impulsa a tratar al personal de los programas** a quienes proveemos servicios **como a clientes internos**.

Consultor	Respuestas			
	1 (Total desacuerdo)	2 (Parcial desacuerdo)	3 (Mediano Acuerdo)	4 (Total acuerdo)
1			X	
2			X	
3				X
4				X
5			X	

Las respuestas al punto 3 se encuentran mayormente en la opción 3 y algunas en la opción 4. Se puede interpretar que, a pesar de estar instaurada la cultura de servicio al cliente, no siempre esta actitud parte necesariamente de los niveles gerenciales, al menos no en todos los casos.

Punto 4. **He recibido la capacitación, apoyo y herramientas** necesarias para realizar mi trabajo en forma eficiente

Consultor	Respuestas			
	1 (Total desacuerdo)	2 (Parcial desacuerdo)	3 (Mediano Acuerdo)	4 (Total acuerdo)
1		X		
2			X	
3				X
4			X	
5				X

Las respuestas al punto 4 se encuentran mayormente entre la opción 3 y la opción 4. Se desprende de estas, que no todos los consultores perciben tener toda la capacitación, el apoyo y las herramientas necesarias, de lo cual puede desprenderse que, de aumentar las mismas, la especialización aún puede mejorar y por lo tanto la eficiencia en términos de ahorros también.

Punto 5. En mi opinión, las **fortalezas** del CSC son:

A continuación se transcriben las respuestas textuales.

Respuestas
Continua búsqueda por mejorar los procesos
Decisión/ voluntad de mejorar y tener los medios necesarios para lograrlo
Economía en recursos humanos y físicos
Eficiencia en procesos
Equipo de trabajo
Estructura y separación estricta de áreas
Marco de Políticas en Salud
Mayor coordinación de objetivos
Posición ante los proyectos
Toma de decisiones
Visión centralizada de los proyectos que implica decisiones uniformes hacia proyectos y hacia los Bancos

A continuación se agrupan las respuestas recibidas en función a lo que las mismas se refieren:

Se refieren a:	Respuestas
Mayor eficiencia que se corresponde con una economía de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Economía en recursos humanos y físicos - Eficiencia en procesos - Equipo de trabajo - Estructura y separación estricta de áreas
Búsqueda de la mejora continua. Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Continua búsqueda por mejorar los procesos - Decisión/ voluntad de mejorar y tener los medios necesarios para lograrlo - Toma de decisiones
Claridad y uniformidad en la toma de decisiones hacia los proyectos. Mayor coordinación.	<ul style="list-style-type: none"> - Marco de Políticas en Salud - Mayor coordinación de objetivos - Posición ante los proyectos - Visión centralizada de los proyectos que implica decisiones uniformes hacia proyectos y hacia los Bancos

Las fortalezas mencionadas por los consultores coinciden con los objetivos planteados a la hora de decidir el cambio de modelo de gestión. Esto es muy bueno dado que no es fácil lograr que en tan poco tiempo se visualicen estas cuestiones.

Punto 6. En mi opinión, las **debilidades** del CSC son:

A continuación se transcriben las respuestas textuales.

Respuestas
A los programas no le gusta que le cambien (por la estandarización del CSC) sus modalidades de trabajo
Fomentar más fluidez de comunicación con los proyectos
No existe un sistema integrado de información de las distintas áreas del CSC
Poca identificación con el proyecto. En la tarea diaria se pierde la visión de objetivos, urgencias, destinos
Se debe fortalecer la capacitación a través de cursos de informática y otros temas vinculados a la UFI
Se debe fortalecer la capacitación en manuales de procedimientos
Se debe fortalecer la comunicación interna
Sentido de pérdida de poder en los clientes

A continuación se agrupan las respuestas recibidas en función a lo que las mismas se refieren:

Se refieren a:	Respuestas
Insuficiente comunicación interna y con los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar más fluidez de comunicación con los proyectos - No existe un sistema integrado de información de las distintas áreas del CSC - Poca identificación con el proyecto. En la tarea diaria se pierde la visión de objetivos, urgencias, destinos - Se debe fortalecer la comunicación interna
Insuficiente capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe fortalecer la capacitación en manuales de procedimientos - Se debe fortalecer la comunicación interna
Resistencia por parte de los proyectos. Pérdida de autonomía.	<ul style="list-style-type: none"> - A los programas no le gusta que le cambien (por la estandarización del CSC) sus modalidades de trabajo - Sentido de pérdida de poder en los clientes

Las debilidades mencionadas por parte de los consultores del CSC son básicamente las típicas en un modelo de este tipo. La resistencia a raíz de la pérdida de autonomía es natural y se resuelve con un fuerte respaldo de las máximas autoridades al cambio de modelo. Las necesidades de capacitación deben cubrirse para mejorar la eficiencia así como también la motivación de los consultores. Finalmente la comunicación es fundamental para el funcionamiento de cualquier modelo, sobretodo para este caso

que se trata de la prestación de servicios. La misma se fortalece con buenos sistemas de información y con reuniones frecuentes a distintos niveles que permitan conocer las problemáticas de todos los días para adaptarse a las necesidades en función a estas.

A clientes de CSC:

La muestra se realizó a 5 consultores. 2 del PROAPS, 2 del PROMIN y 1 del VIGIA. 3 de los 5 encuestados no trabajaron en el programa antes de la transferencia de actividades al CSC.

Punto 1. **¿Cómo evalúa los servicios** que recibe del CSC?

Consultor	Respuestas			
	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
1			X	
2			X	
3			X	
4			X	
5			X	

Todos los encuestados evaluaron en 3 de 4 puntos los servicios que reciben del CSC. Considerando la poca antigüedad del modelo del CSC, esta puntuación se puede considerar como muy buena.

Punto 2. **¿ Qué se debe cambiar o mejorar del CSC** para que ud. desee que le siga brindando los servicios?

A continuación se transcriben las respuestas textuales.

Respuestas
Involucrarse acabadamente en las particularidades de cada programa
Incrementar en forma general las relaciones interpersonales de los distintos actores
Nada
Mejorar la integración para definir mejor los límites exactos entre las responsabilidades del CSC y del programa
Sistema de información on line sobre gestión de contrataciones y contabilidad
Situación económica-financiera on line desagregada por subprograma

A continuación se agrupan las respuestas recibidas en función a lo que las mismas se refieren:

Se refieren a:	Respuestas
Mejorar la comunicación entre el CSC y los programas	<ul style="list-style-type: none"> - Involucrarse acabadamente en las particularidades de cada programa - Incrementar en forma general las relaciones interpersonales de los distintos actores - Mejorar la integración para definir mejor los límites exactos entre las responsabilidades del CSC y del programa
Implementar sistemas que permitan a los programas disponer de información on line sobre los servicios que maneja el CSC	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información on line sobre gestión de contrataciones y contabilidad - Situación económica-financiera on line desagregada por subprograma

Estas respuestas coinciden con las debilidades del modelo planteadas por los consultores. Como se mencionó anteriormente, la comunicación es fundamental para el funcionamiento de cualquier modelo, sobretodo para este caso que se trata de la prestación de servicios. La misma se fortalece con buenos sistemas de información y con reuniones frecuentes a distintos niveles que permitan conocer las problemáticas de todos los días para adaptarse a las necesidades en función a las mismas.

Punto 3. **¿ Qué beneficios percibe del CSC** que no existían en el modelo de funcionamiento anterior?

A continuación se transcriben las respuestas textuales.

Respuestas
El CSC cuenta con un conjunto interdisciplinario del que se pueden tomar muchos conocimientos y efectuar consultas puntuales
Desconozco el modelo anterior
No viví el proceso anterior
El programa puede disponer de más tiempo para temas sustantivos ya que las tareas administrativas las realiza el CSC (Ej. Atención de auditorias)
El PROMIN no recibe beneficios pero la centralización de la administración es recomendable

A continuación se agrupan las respuestas recibidas en función a lo que las mismas se refieren:

Se refieren a:	Respuestas
El CSC forma especialistas que pueden asesorar a los programas en diversos temas	- El CSC cuenta con un conjunto interdisciplinario del que se pueden tomar muchos conocimientos y efectuar consultas puntuales
Los programas tienen más tiempo para tareas sustantivas (al no tener que realizar tareas administrativas)	- El programa puede disponer de más tiempo para temas sustantivos ya que las tareas administrativas las realiza el CSC (Ej. Atención de auditorias)
La centralización de áreas administrativas es recomendable aunque no desde cada programa, sí visto desde el nivel central	- El PROMIN no recibe beneficios pero la centralización de la administración es recomendable

A través de estas respuestas se puede observar que los clientes del CSC ya perciben algunos de los beneficios fundamentales del CSC. Esto indica que el modelo está funcionando de acuerdo a lo previsto.

Punto 4. Por favor, califique en función de su opinión, la **calidad de los servicios que recibe** de cada equipo del CSC:

1 (Malo) / 2 (Regular) / 3 (Bueno) / 4 (Excelente)

Consultor	Áreas			
	En general	Adm. y finanzas	Adq. y contrat.	Recursos humanos
	Respuestas			
1	3	2	3	3
2	3	3	2	3
3	3	3	3	3
4	3	3	3	3
5	3	1	3	1

Las respuestas coinciden en evaluar en 3 puntos de 4 la calidad general de los servicios que reciben del CSC.

Respecto de las áreas, Adq. y Contrat. Y Recursos Humanos se valoran cerca de 3 puntos mientras que Adm. y Finanzas está más cerca de los 2 puntos.

Si bien en términos generales la evaluación es buena, se desprenden de las encuestas realizadas algunas críticas puntuales a las cuales es recomendable atender.

Punto 5. Califique el **tiempo de respuesta del proceso terminado** que realiza cada equipo:

1 (Malo) / 2 (Regular) / 3 (Bueno) / 4 (Excelente)

Consultor	Áreas			
	En general	Adm. y finanzas	Adq. y contrat.	Recursos humanos
	Respuestas			
1	3	2	3	3
2	3	3	2	3
3	3	3	3	4
4	3	3	3	3
5	3	2	3	2

Las respuestas coinciden en evaluar en 3 puntos de 4 el tiempo de respuesta general del proceso terminado.

Respecto de los tiempos de respuesta de las áreas, la mejor valorada es Recursos Humanos con 3 puntos en promedio, luego Adq. y Contrat. con 2.80 puntos en promedio y finalmente Adm. y Finanzas con 2.60 puntos en promedio. Todas por encima de los 2.50 puntos en promedio.

Punto 6. **¿Cómo valora ud. en general los servicios prestados por el CSC?**

1 (Malo) / 2 (Regular) / 3 (Bueno) / 4 (Excelente)

Consultor	Áreas			
	En general	Adm. y finanzas	Adq. y contrat.	Recursos humanos
	Respuestas			
1	3	3	3	3
2	3	3	2	3
3	3	3	3	3
4	3	3	3	3
5	3	2	3	2

Las respuestas coinciden en evaluar en 3 puntos de 4 puntos los servicios prestados en general por el CSC.

Respecto de los servicios prestados por las áreas, todos fueron evaluados en promedio en 2.80 puntos.

Las valoraciones de los puntos 4 a 6 de las encuestas realizadas a 5 clientes del CSC, se pueden considerar muy buenas por diversas razones:

- Todos evalúan en 3 de 4 puntos la generalidad de los servicios prestados por el CSC
- El tiempo de antigüedad del nuevo modelo es muy poco, el mismo se encuentra en plena etapa de consolidación
- Es natural que exista cierto grado de resistencia de los programas al haber tenido que desprenderse de parte de sus actividades. Por esta razón, es de esperar, existan comentarios críticos del modelo basados en esa pérdida de autonomía

A continuación se resumen las principales conclusiones obtenidas de estas encuestas:

Por el lado de los consultores del CSC, se percibe, a través de las encuestas realizadas, un nivel de compromiso y satisfacción con el modelo muy altos. A su vez, se puede inferir de las mismas que existe un importante grado de liderazgo entre los niveles de supervisión que, como se ha mencionado en el marco teórico, es clave para el éxito de una implementación de este tipo. En las condiciones del actual contexto social, la calidad del líder y función de líder se define claramente en la capacidad de hacer organización, re-crear la institucionalidad, sostener o ayudar a sostener la ley, el contrato colectivo (13).

Por otro lado, se observa también cierto reclamo relacionado con capacitación, herramientas y apoyo al trabajo. Esto es normal, dado que el proceso de implementación del nuevo modelo fue muy rápido y todavía requiere de ajustes para terminar de consolidarse.

Por último, algunos consultores reclaman herramientas de trabajo ligadas a los sistemas de información que se encuentran en desarrollo. Esto, de alguna manera, demuestra que el proceso sigue avanzando en el camino correcto dado que se está trabajando en este sentido.

Por el lado de los clientes, las encuestas han aportado información muy valiosa y de alguna manera sorprendente dado que no son tan críticas del modelo como tal vez podrían haber sido dada la natural resistencia al cambio que generalmente se produce en este tipo de situaciones.

Al igual que algunos consultores del CSC, los clientes en general, reclaman más información de los procesos que se realizan en el CSC. Actualmente esta información es generada, en su mayoría, de forma manual y por lo tanto su frecuencia no es la ideal. Con los desarrollos que se están realizando, se podrán satisfacer estas demandas relacionadas con información on line de procesos de las distintas áreas del CSC de manera de ayudar a la correcta toma de decisiones por parte de los coordinadores de los programas.

También los clientes reclaman mayor comunicación entre los programas y el CSC. Esto está de alguna manera relacionado con el punto anterior pero también significa que es

importante reforzar las reuniones de trabajo a distinto nivel entre los programas y el CSC.

Es importante destacar que, a través de las encuestas, se observa que los clientes del CSC valoran el nuevo modelo. Esto se desprende de sus comentarios relacionados con el aporte de los especialistas del CSC como asesores en distintas temáticas así como, la apreciación de lograr a partir de este modelo, mayor disponibilidad de tiempo para las tareas sustantivas.

Finalmente, es interesante resaltar y analizar el comentario de uno de los clientes que menciona que la centralización de áreas administrativas como en el caso del CSC, es recomendable aunque no específicamente para el programa.

A la hora de decidir el cambio de modelo hacia la implementación de un CSC como el caso de estudio, se debe tener claro quienes son los beneficiarios y quienes reciben los beneficios de la eficiencia del nuevo modelo y como valoran las ventajas y desventajas de este modelo los distintos actores intervinientes de forma de poder manejar correctamente el proceso de cambio.

En general, ni los coordinadores de los programas ni los Gerentes de los programas por el lado de los Bancos, tienen incentivos para reducir o hacer más eficientes sus costos. En general se los “premia” a aquellos que logran la mayor ejecución, la cual no siempre es consecuencia de haber realizado dicha ejecución en forma eficiente. Esto se debe a que hay, en general, una baja capacidad gestión que se observa en el bajo nivel de ejecución histórica de prácticamente todos los programas internacionales, que acompañada de los cambios políticos generan fracasos en los resultados y en el nivel de impacto esperado de los mismos. Tal vez esto se deba a que los coordinadores se seleccionan, en general, por su “expertise” técnico y no por sus habilidades de “management” (planificación y organización, conformación y supervisión de equipos de trabajo, toma de decisiones, etc.).

No se profundizará más sobre este tema, sólo cabe mencionarlo a raíz del comentario formulado por uno de los clientes del CSC, ya que esta problemática tan interesante y compleja, podría ser un caso de estudio en sí mismo.

Lo que se pretende resaltar es que, un cambio de modelo como el del CSC, debe ser decidido y apoyado desde las máximas autoridades para que pueda lograrse su implementación con éxito, dado que sólo desde este lugar se tiene la visión macro y se pueden percibir los beneficios reales de este modelo.

6. Conclusiones

“Cuando se fijan las metas hay que reconocer que uno no las puede alcanzar por uno mismo. Tiene que hacerse a un lado y crear un clima que permita a los demás intervenir en la busca de los objetivos y trabajar en ellos con todo empeño”.

Peter Senge, año 2000.

El Proyecto de implementación del CSC en el Ministerio de Salud de la Nación Argentina es un hecho inédito en el ámbito de los programas internacionales y mucho más en el sector público.

El haber logrado planificar, consensuar y llevar adelante un cambio de modelo de gestión con estas características, en un corto período, en medio de un cambio de autoridades nacionales e inmersos dentro de la cultura del sector público, ha sido un gran desafío y sus resultados han sido sin ninguna duda, un éxito.

Como todo cambio, el mismo ha generado resistencias de algunos de los sectores. A pesar de ellas, se han podido cumplir los primeros objetivos planteados: concentrar la administración, en menos de dos años, de todos los programas en el CSC incurriendo en menores costos que en el modelo anterior.

Como se ha mencionado anteriormente, este proceso de implementación cuenta con tres etapas bien diferenciadas: consolidar primero, luego estandarizar y finalmente hacer reingeniería de procesos.

En esta etapa del proyecto, se ha logrado consolidar en el CSC, las actividades administrativas de todos los programas internacionales vigentes de la cartera de salud.

A partir del ingreso de cada programa, se han intentado estandarizar todos los procesos. Esta actividad lleva su tiempo de adaptación por parte de los programas ya que, además de la pérdida de poder percibida por ellos, se suman cambios en las modalidades de trabajo. De todas formas, la misma tiene un nivel de avance importante.

A su vez, la estandarización viene acompañada de la estandarización de sistemas. Dentro de los planes de corto plazo del CSC, se intentará lograr la estandarización total de sistemas a partir de Enero del año 2004 (fundamentalmente de los sistemas administrativos, migrar al sistema UEPEX los programas VIGIA y PROMIN que hoy están siendo soportados por el aplicativo Walbott).

Una vez estandarizados los sistemas, es más sencillo estandarizar los procesos administrativos correspondientes.

Finalizadas las etapas de consolidación y estandarización, se llevará a cabo la reingeniería de procesos. Se espera finalizar con esta actividad a mediados del año 2004, momento desde donde se deben empezar a percibir mayores beneficios, ya que hasta entonces, existirán tareas extraordinarias que no permitirán visualizar correctamente los beneficios totales de este modelo.

Conclusiones relacionados con beneficios cuantitativos:

A continuación se pueden observar algunos resultados que prevén una proyección favorable en relación con los ahorros que genera la implementación del modelo bajo estudio.

Variación de la ejecución presupuestaria total (en miles de pesos)

	2002 (A)	2003 (B)	Variación
Ejecución	16.886	241.640	1331%

(A) Se consideró la ejecución del año 2002 sin la emergencia sanitaria

(B) Proyectados

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Variación en la cantidad total de consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos por programa:

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003	Variación
TOTAL	36	34	-6%

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Variación en el Costo mensual total de los consultores de las áreas de administración y finanzas, adquisiciones y contrataciones y recursos humanos (en pesos):

Programa	Febrero 2002	Septiembre 2003	Variación
TOTAL	114.075	81.151	-29%

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Básicamente el número de consultores no ha cambiado mucho. De 36 que se tenían hace 18 meses, la cifra actual es 34. En un inicio los consultores se encontraban dispersos en los programas y actualmente se encuentran la mayoría concentrados en el CSC.

En cuanto al costo de la planta, de un monto mensual de \$ 114.075, la cifra pasó a \$ 81.151, mostrando un ajuste de aproximadamente el 29%. Este ahorro si se puede considerar significativo y se debe principalmente, al achatamiento de la pirámide de honorarios dado por el cambio de modelo de gestión.

Incidencia del costo anual de consultores sobre la ejecución anual:

A. Costo de consultores anualizado (en miles de pesos)

Programa	2002 (A)	2003 (B)
PROAPS	379	35
PROMIN	532	103
VIGIA	202	102
UFI	256	734
TOTAL	1.369	974

(A) se consideró cantidad y costo de consultores a Febrero 2002

(B) se consideró cantidad y costo de consultores a Septiembre 2003

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

B. Ejecución presupuestaria del período (fuente externa y contraparte nacional, en miles de pesos)

Programa	2002 (A)	2003 (B)
PROAPS	2.160	47.909
PROMIN	9.637	53.908
VIGIA	5.089	139.823
TOTAL	16.886	241.640

(A) Se consideró la ejecución del año 2002 sin la emergencia sanitaria

(B) Projectados

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

A. Costo Consultores		

B. Ejecución	8.11%	0.40%

Uno de los indicadores (ratios) comunes para evaluar eficiencias es el de dividir la ejecución versus el costo del personal que interviene en las actividades que cristalizan dicha ejecución. En este caso, se establece un indicador en relación únicamente al costo del personal administrativo. En el caso del año 2002, para poder comparar planta con ejecución, se tomó la ejecución sin la Emergencia sanitaria, ya que la Emergencia comenzó a ejecutarse a mediados del 2002 y fue acompañada de un incremento en la planta a partir de esa fecha.

En este caso también se observan beneficios significativos, pasando este ratio del 8.11% en el año 2002 a 0.40% en el año 2003.

En resumen, a pesar del significativo aumento de la cartera y su consecuente aumento en la ejecución de los programas, la cantidad de consultores y su correspondiente costo de honorarios ha disminuido. Como se explicó anteriormente, esta variación podría no ser tal a esta altura del proceso de implementación, estos beneficios son los resultados de un proceso de cambio de modelo muy joven, que está en plena etapa de consolidación, con lo cual, sin realizar mayores cambios, con el sólo transcurso del tiempo, estos beneficios debieran ser más significativos.

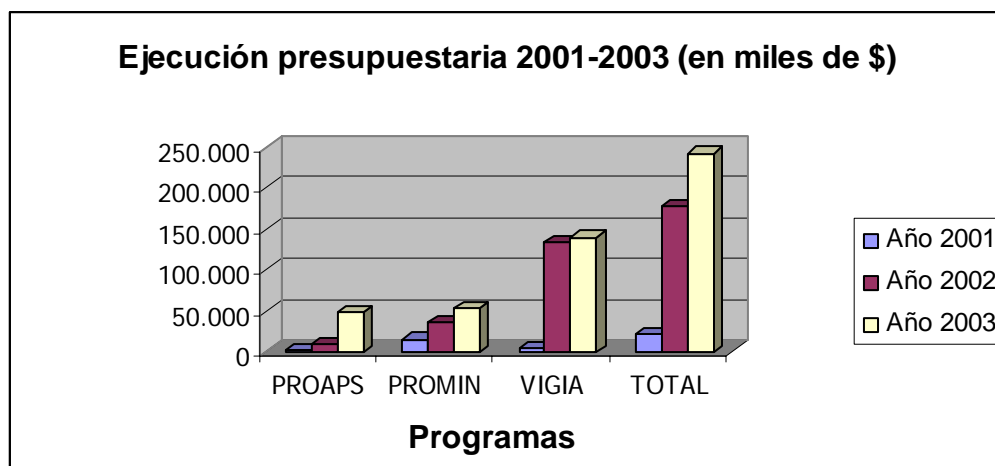
Más allá de lo descrito anteriormente, los logros realmente más importantes obtenidos hasta la fecha, se relacionaron con la concentración y consolidación de la información, sumamente útil para la rápida y eficiente toma de decisiones que requiere el mundo cambiante y vertiginoso que atravesamos en estos tiempos. Esta información ha permitido mejorar la coordinación de los programas, la cual se ve reflejada, especialmente, en el aumento significativo de la ejecución de los programas durante los últimos meses.

Anual

Programa	Año 2001	Año 2002	Año 2003 (1)
PROAPS	1.770	9.430	47.909
PROMIN	15.167	35.611	53.908
VIGIA	4.556	132.795	139.823
TOTAL	21.493	177.836	241.640

(1) Proyectada

Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.



Elaboración propia en base a datos suministrados por la Unidad de Financiamiento Internacional del Ministerio de Salud de la Nación Argentina.

Para finalizar las conclusiones relacionadas con cuestiones cuantitativas y a efectos de estimar el orden de magnitud de la posible expansión de este modelo a otros ámbitos nacionales y provinciales, se muestra a continuación, el peso relativo de la cartera de Salud sobre todos los programas nacionales y provinciales en ejecución.

Adicionalmente se adjunta en el Anexo I, el detalle de préstamos internacionales actualmente en ejecución, tanto del Banco Mundial como del BID, sobre el cual fue realizado el Cuadro expuesto a continuación.

En miles de U\$S

Cartera	BID	BM	TOTAL	%
Salud – Nación (*)	140.000	308.100	448.100	4
Resto Nación y provincias	7.649.175	4.482.620	12.131.795	96
TOTAL	7.789.175	4.790.720	12.579.895	100

(*) Para este análisis se consideró el Proyecto LUSIDA (U\$S 15 millones) dentro de la cartera de Salud

Elaboración propia en base a datos suministrados por la DNPOIC. Ministerio de Economía de la Nación Argentina.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la potencialidad de los ahorros es enorme dada la baja participación de Salud en la cartera total de préstamos internacionales vigentes (BID y BIRF).

Al cierre del presente estudio, se encontraban muy avanzadas las conversaciones con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para tomar el modelo de Salud como eje de los cambios de organización de la "UFI" de este Ministerio. Incluso se estaban realizando los acuerdos legales correspondientes para ceder a este Ministerio los desarrollos informáticos sobre los cuales funciona el modelo del CSC en la UFI de Salud.

Esto se manifiesta con el objeto de transmitir que las posibilidades de expansión mencionadas anteriormente no son una utopía. Si bien estos procesos llevan mucho tiempo, ya se puede percibir el reconocimiento "extra" Ministerio del modelo de gestión implantado en la UFI de Salud.

Conclusiones relacionados con beneficios cualitativos:

La experiencia adquirida durante estos meses, ha permitido identificar otros beneficios intangibles derivados del nuevo modelo, como ser:

- **Especialización de los consultores:** al estar concentradas las actividades en el CSC, la cantidad de consultores por área es mayor y por la tanto, esto permite organizar las tareas y procesos de manera distinta. Anteriormente, los programas contaban con 1 ó 2 personas de adquisiciones y contrataciones, quienes debían realizar la totalidad de procesos. Hoy el CSC en esta área,

cuenta con un número de consultores tal, que permite organizarlos según su especialidad, normas BID o BIRF, compras de UEPs, compras menores, etc. Esta organización repercute significativamente en la calidad y tiempos de respuesta de dichos procesos. Este caso se asemeja a muchos otros en las áreas de recursos humanos y de administración y finanzas.

- **Nivel de Control:** este tema está relacionado con el anterior. El hecho de que cada área cuente con más consultores que en el modelo anterior al del CSC, permite que las mismas se organicen considerando las mejores prácticas de control interno. Anteriormente el mismo consultor podía armar el pliego, invitar a los proveedores, evaluar las ofertas y adjudicar, recibir la factura y realizar el pago. En el modelo del CSC, todas estas funciones se encuentran bien diferenciadas, con distintos responsables, mejorando enormemente las pautas de control interno e incluso bajando las posibilidades de error, al participar más personas en cada proceso.
- **Disponibilidad de información de gestión:** a diferencia del modelo anterior, en el CSC se usan los mismos criterios para contabilizar, registrar desembolsos, seleccionar mecanismos de compra, etc. De esta forma se cuenta con información consistente entre los diferentes programas y consolidada en un único lugar. Esto permite mejorar significativamente la toma de decisiones (por ejemplo, asignación de crédito presupuestario entre los distintos programas del Ministerio) e incluso dar rápida respuesta a demandas urgentes de información del Ministro, de los Bancos BID y BM, PNUD, Ministerio de Economía, Jefatura de Gabinete, etc.

En relación a los resultados de las encuestas, las principales conclusiones son las siguientes:

Por el lado de los consultores del CSC, se percibe, a través de las encuestas realizadas, un nivel de compromiso y satisfacción con el modelo muy altos. A su vez, se puede inferir de las mismas que existe un importante grado de liderazgo entre los niveles de supervisión que, como se ha mencionado en el marco teórico, es clave para el éxito de una implementación de este tipo.

Se observa también cierto reclamo relacionado con capacitación, herramientas y apoyo al trabajo. Esto es normal, dado que el proceso de implementación del nuevo modelo fue muy rápido y todavía requiere de ajustes para terminar de consolidarse.

Por último, algunos consultores reclaman herramientas de trabajo ligadas a los sistemas de información que se encuentran en desarrollo. Esto, de alguna manera, demuestra que el proceso sigue avanzando en el camino correcto dado que se está trabajando en este sentido.

Por el lado de los clientes, las encuestas han aportado información muy valiosa y de alguna manera sorprendente dado que no son tan críticas del modelo como tal vez podrían haber sido dado la natural resistencia al cambio que generalmente se produce en este tipo de situaciones.

Uno de los resultados más documentados de los estudios de la conducta de los individuos y las organizaciones es que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido esto es positivo. Ofrece un grado de estabilidad y previsibilidad al cambio. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de una casualidad caótica. La resistencia al cambio también puede ser fuente de conflictos funcionales. Por ejemplo, la resistencia a un plan de reorganización o a un cambio en una línea de productos puede estimular una sana discusión en torno a los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Sin embargo, la resistencia al cambio tiene un aspecto negativo claro, entorpece el progreso y la adaptación (14).

Por otro lado, al igual que algunos consultores del CSC, los clientes en general, reclaman también más información de los procesos que se realizan en el CSC. Actualmente esta información es generada, en su mayoría, de forma manual y por lo tanto su frecuencia no es la ideal. Con los desarrollos que se están realizando, se podrán satisfacer estas demandas relacionadas con información on line de procesos de las distintas áreas del CSC de manera de ayudar a la correcta toma de decisiones por parte de los coordinadores de los programas.

También los clientes reclaman mayor comunicación entre los programas y el CSC. Esto está de alguna manera relacionado con el punto anterior pero también significa que es importante reforzar las reuniones de trabajo a distinto nivel entre los programas y el CSC.

Es importante destacar que, a través de las encuestas, se observa que los clientes del CSC valoran el nuevo modelo. Esto se desprende de sus comentarios relacionados con el aporte de los especialistas del CSC como asesores en distintas temáticas así como, la apreciación de lograr a partir de este modelo, mayor disponibilidad de tiempo para las tareas sustantivas.

Finalmente, es interesante resaltar y analizar el comentario de uno de los clientes que menciona que la centralización de áreas administrativas como por ejemplo, el caso del CSC, es recomendable aunque no específicamente para el programa.

A la hora de decidir el cambio de modelo hacia la implementación de un CSC como el caso de estudio, se debe tener claro quienes son los beneficiarios y quienes reciben los beneficios de la eficiencia del nuevo modelo y como valoran las ventajas y desventajas de este modelo los distintos actores intervinientes de forma de poder manejar correctamente el proceso de cambio.

En general, ni los coordinadores de los programas ni los Gerentes de los programas por el lado de los Bancos, tienen incentivos para reducir o hacer más eficientes sus costos. En general se los "premia" a aquellos que logran la mayor ejecución, la cual no siempre es consecuencia de haber realizado dicha ejecución en forma eficiente. Esto se debe a que hay, en general, una baja capacidad gestión que se observa en el bajo nivel de ejecución histórica de prácticamente todos los programas internacionales, que acompañada de los cambios políticos generan fracasos en los resultados y en el nivel de impacto esperado de los mismos. Tal vez esto se deba a que los coordinadores se seleccionan, en general, por su "expertise" técnico y no por sus habilidades de

“management” (planificación y organización, conformación y supervisión de equipos de trabajo, toma de decisiones, etc.).

No se profundizará más sobre este tema, sólo cabe mencionarlo a raíz del comentario formulado por uno de los clientes del CSC, ya que esta problemática tan interesante y compleja, podría ser un caso de estudio en sí mismo.

Lo que se pretende resaltar es que, un cambio de modelo como el del CSC, debe ser decidido y apoyado desde las máximas autoridades para que pueda lograrse su implementación con éxito, dado que sólo desde este lugar se tiene la visión macro y se pueden percibir los beneficios reales de este modelo.

7. Recomendaciones

“Incluso las iniciativas fracasadas del pasado pueden ofrecer valiosas enseñanzas. Puede haber casos en que las personas subestimaron la fuerza de la resistencia o el tiempo que se necesitaría para crear capacidad”.

Peter Senge, año 2000.

A continuación se presentan los principales aprendizajes obtenidos luego de 18 meses de iniciado el proceso de implementación del CSC en la UFI del Ministerio de Salud de la Nación:

1. En relación con el proyecto de implementación del CSC

- **No subestimar la complejidad del proyecto** (en cuanto al esfuerzo, tiempo e inversión requerida)
- **Establecer metas agresivas y realistas**, evaluando la performance actual y definiendo ahorros implementables que no generen falsas expectativas
- Desarrollar un **plan de acción adecuado** para manejar el proceso
- Brindar al proyecto el **compromiso y soporte político** necesario para embarcar en él a toda la organización
- **Convencer a las unidades de las ventajas del modelo** de servicios compartidos

2. En relación con la definición del modelo de operación del Centro de Servicios

- Diseñar adecuadamente los procesos involucrados, siendo objetivos en la definición de aspectos claves como:
 - el **corte de funciones y actividades** (Centro de Servicios, UN)
 - un nivel de **costos acordes con el nivel de servicio** brindado
 - la evaluación del **nivel de calidad mínimo necesario** para transferir efectivamente las funciones
- No limitarse a centralizar funciones. Generar un real **compromiso de servicio al cliente** en el personal y considerar a las unidades como tales
- Definir **acuerdos de niveles de servicio** con los usuarios que aseguren que el centro brinde los servicios efectivamente requeridos al costo adecuado. Paralelamente, definir los **indicadores de performance** que permitan controlar el cumplimiento de dichos acuerdos

3. En relación con la gente

- **Planificar** adecuadamente el **proceso de cambio en la gente**, diseñando acciones específicas para facilitar la transición de la gente alcanzada por el proyecto
- **Seleccionar la gente adecuada**, tanto para el proyecto como para el Centro de Servicios
- Realizar un **buen plan de comunicación**, herramienta clave para soportar la transición del personal. Dicho plan de comunicación debe, fundamentalmente:
 - explicar las razones del cambio y los beneficios alcanzables
 - ser honesto en cuanto a la reducción de personal
 - explicar como serán tomadas las decisiones relativas al personal
- **Definir adecuadamente las competencias** requeridas por el personal del Centro de Servicios (conocimientos, habilidades, actitudes y valores)

- Diseñar un **plan de entrenamiento** que permita alcanzar los niveles de servicio deseados
- **Manejar adecuadamente los movimientos del personal**, equilibrando las necesidades operativas y el impacto en el clima laboral generado por las transferencias y reducciones

4. En relación con los sistemas de información

El modelo contempla otras mejoras a desarrollar que pueden permitir no sólo mejorar los beneficios económicos, sino mejorar sustancialmente el nivel de servicios así como la calidad y oportunidad de la información.

Estas mejoras, se encuentran relacionadas con la incorporación de sistemas de información que permiten realizar los procesos en forma ordenada y , a su vez, brindar la información pertinente a los programas. Esto se logra básicamente a través de:

- A. La estandarización de los sistemas de soporte administrativos
- B. La creación de un Tablero de control que permita obtener información de gestión

A. La estandarización de los sistemas de soporte administrativos: El Sistema UEPEX original y sus adaptaciones para el CSC de la UFI de Salud.

Respecto a la estandarización de los sistemas de soporte administrativos, los mismos se encuentran soportados por el software denominado **UEPEX**, de uso obligatorio por los programas con financiamiento internacional por la Resolución 120/2000 de Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación.

El Sistema UEPEX constituye una herramienta amigable que contribuye a realizar una administración efectiva, eficiente y económica de la aplicación de los fondos provistos por financiamiento externo, para programas o proyectos específicos. Su objetivo principal es optimizar las tareas de gestión y registro de las Unidades Ejecutoras (UEC).

Ha sido diseñado a partir de la gestión actual de una UEC y su vinculación con la normativa nacional vigente de Administración Financiera, a la cual están sujetas las UEC, en virtud de la aplicación de la Ley N° 24.156, leyes y reglamentos complementarios. Esta normativa rige la ejecución del Presupuesto Nacional, como instrumento de administración del Programa de Gobierno, para la estimación y ejecución de los recursos y la formulación, ejecución y control de los gastos.

El sistema desarrollado permite administrar los circuitos de la gestión operativa de las UEC, considerando sus propias particularidades: consultoría, compra de bienes y contratación de servicios, pasajes, viáticos, capacitación, otros gastos y el registro básico para efectuar el seguimiento financiero de Obras Públicas.

El sistema establece una metodología común de registro de las transacciones, que son generadas una única vez en el lenguaje propio de la UEC (según Convenio de Préstamo) y mediante la aplicación de tablas de conversión (que en el sistema se

denominan "Relaciones") obtiene su expresión en términos de la ejecución del Presupuesto Nacional.

De esta manera genera tanto la información solicitada por los Organismos financiadores internacionales especificando la ejecución al nivel de apertura de préstamo, el insumo / clase de gasto / categoría de inversión y la fuente de financiamiento, como la requerida en la terminología utilizada por la Administración Nacional.

El uso de esta aplicación hace posible:

- Estandarizar las tareas de gestión de la Unidad Ejecutora
- Lograr la unicidad en el registro de las transacciones.
- Disponer de información oportuna en diferentes formatos y para distintos usuarios.
- Brindar un entorno amigable, de bajo costo de implementación y de interfases simples para interactuar con otros sistemas.

El Sistema tenía las siguientes características:

- Plurianual
- Multi Ejercicio
- Multi Proyecto
- Manejo de la Formulación Presupuestaria
- Administración de determinados circuitos de gestión.

A partir de las necesidades del CSC de la UFI de Salud se desarrolló un módulo adicional al del manejo de la formulación presupuestaria y de gestión llamado Registros. El mismo permite la registración contable multimonetaria, permitiendo a la organización obtener a partir de ésta, toda la información requerida en las monedas correspondientes.

En la UFI se añadieron las siguientes funcionalidades al sistema:

- Registro Multimonetario
- Registración Contable de la ejecución en Tiempo Real
- EOAF automáticos (Estado de origen y aplicación de fondos)
- Informes, tanto para el área Contable y Financiera como de Gestión.
- Impresión automática de Cheques y Conciliación Bancaria electrónica.
- Significativa mejoras en términos de Performance, Confiabilidad y Seguridad.

En resumen, el sistema puede tomarse como base, para el registro definitivo de la información, centralización de informes y eje para la incorporación de la información técnica, propia de cada Organización.

B. La creación de un Tablero de control que permita obtener información de gestión: Descripción del modelo de Tablero de Control y detalle de indicadores seleccionados para el CSC de la UFI de Salud.

En relación al Tablero de control, el mismo se encuentra en etapa de desarrollo. Este atenderá por un lado al control de gestión de la misma UFI y por otro, proveerá de información administrativa-financiera y de procesos a los programas. En el caso de los indicadores de procesos, los mismos deben permitir evaluar la performance de la UFI como unidad de servicios.

Con esta herramienta se pretende mejorar la eficiencia de los procesos. A partir de la disponibilidad de la información en línea de cada etapa de cada uno de los procesos que lleva a cabo el CSC, se supone que se agilizarán los tiempos de intervención de las distintas áreas. La transparencia de los procesos dejará en evidencia los retrasos y sus responsables y a mediano plazo esto debe repercutir en mejoras generales de los tiempos de concreción de los mismos.

Este Tablero contará también con toda la información de gestión administrativa y financiera y mostrará benchmarcks entre los distintos proyectos. Esta información estará disponible, según distintos niveles de acceso a definir, para las autoridades del Ministerio (Ministro, Jefe de Gabinete, Directores Nacionales, etc.), los programas, otros Ministerios (Economía, Jefatura de Gabinete de Ministros, etc) y los Organismos financiadores (BID, BIRF, PNUD).

Los principales indicadores de gestión que deberá contener este Tablero se encuentran detallados a continuación:

De gestión:

Del área de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad promedio de ordenes de pago mensuales procesadas por Programa - Compromiso, devengado acumulado del período / Crédito vigente (por programa / por fuente / total) absoluto - Compromiso, devengado acumulado del período / Crédito vigente (por programa / por fuente / total) % - Déficit presupuestario por fuente - Desembolsado / presupuestado anual por programa (Fuente 22) - Desembolsado por Componente /
---------------------------------------	--

	<p>presupuestado anual por Componente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desembolsos acumulados por categoría de gasto (diferenciando BID/BM) - Desembolsos acumulados por categoría de gasto / Desembolsos acumulados totales (diferenciando BID/BM) - Devengado acumulado del período / Crédito vigente (por programa / por fuente / total) en % - Devengado acumulado por categoría / devengado acumulado total (por programa / por fuente / total) - Devengado trimestral / cuota presupuestaria trimestral (por programa / por fuente / total) - Monto desembolsado / Monto total del préstamo (diferenciando BID/BM) - Monto desembolsado cartera BID / Monto total de cartera BID - Monto desembolsado cartera BM / Monto total de cartera BM - Monto desembolsado cartera total / Monto total de cartera - Monto desembolsado por Componente / Monto del préstamo por Componente (diferenciando BID/BM) Opcion de seleccionar uno o todos los componentes y de sumarlos entre si
<p>Del área de Adquisiciones y Contrataciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de lotes adjudicados / lotes total del proceso - Cantidad de lotes desiertos / lotes total del proceso - Cantidad de ofertas recibidas / pliegos comprados - Cantidad de procesos abiertos /

	<p>procesos planificados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de procesos cerrados/ procesos planificados - Evolución de precios cotizados por lotes - Listado de procesos abiertos por programa (especificaciones técnicas recibidas) - Listado de procesos cerrados por programa (firma de contratos) - Monto adjudicado U\$S / monto estimado U\$S (por proceso) - Ranking de proveedores para las XX mayores compras (por Programa y total)
Del área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Composición de planta por áreas - Composición de planta según categorías (pirámide) - Evolución de planta por programa y total - Relación costo de planta vs. ejecutado total

De procesos:

Del área de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio entre la solicitud de pago hasta el pago (fecha de transferencia o cheque)
Del área de Adquisiciones y Contrataciones	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo promedio entre formulación de solicitud a la firma de contrato o emisión OC (días) - Tiempo promedio entre formulación de solicitud y apertura de ofertas (días) - Tiempo promedio entre la apertura de ofertas y comunicación de adjudicación (días)

	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo promedio entre la adjudicación y la firma de contrato (días)
Del área de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">- Tiempo promedio entre la solicitud de contratación de un consultor hasta la firma del contrato

8. Reflexiones finales

“No nos debemos un trabajo para las generaciones futuras, sustentabilidad hoy es iluminar de nuevo un presente que parece haberse perdido”.

Bernardo Blejmar, año 2001.

Ha transcurrido el tiempo, dos o tres años, el Centro de Servicios Compartidos se encuentra en pleno funcionamiento. No ha sido fácil, ningún cambio programado de esta naturaleza lo es, pero los beneficios están comenzando a resultar más evidentes. Mejores servicios de soporte, de mejor calidad y a menores costos. Las unidades de negocio están totalmente abocadas a sus temas estratégicos. El Centro de Servicios Compartidos está produciendo información cada vez más estandarizada, consistente y de mejor calidad, la cual permite una mejor toma de decisiones por las unidades de negocio, tanto operativas como estratégicas.

De todos modos, una vez ubicados en esta situación, se abren nuevos interrogantes a ser respondidos:

- ¿Por qué necesitamos personas realizando tareas administrativas, de bajo valor agregado? ¿No podríamos automatizar todas las tareas manuales y llegar a una instancia donde no se requiera la participación humana en este tipo de transacciones? ¿Internet u otras tecnologías nos permitirán avanzar en este sentido?
- ¿Deberíamos movernos hacia un Centro de Servicios Compartidos mayor? ¿A nivel Nacional, por ejemplo?
- ¿Deberíamos tercerizar estas actividades que no forman parte de temas estratégicos y delegarlas en organizaciones con mayor masa crítica y más especialistas que nosotros?
- ¿Qué otras actividades que hoy llevan a cabo las unidades, debieran incluirse en este Centro de Servicios Compartidos? ¿Actividades de monitoreo, asesoramiento legal, etc.?

Todas estas cuestiones debieran plantearse antes de embarcarse en un proceso de implementación de un Centro de Servicios Compartidos. De todas formas, es importante resaltar que siempre es necesario empezar por algún sitio y muchas de estas preguntas son más fáciles de responder una vez transitado un proyecto como el aquí descrito.

Con esto se pretende transmitir que también se pueden cambiar las cosas en la administración pública. El caso aquí descrito es un claro ejemplo. Los poderes públicos deben instaurar nuevos estilos de gestión a través de los cuales se logre mejorar la eficiencia del sector.

No es fácil llevar adelante estos cambios. Hacer frente a los retos del cambio profundo no es cuestión de atender a una docena de tareas distintas, una especie de lista de comprobación de problemas. Estos retos de iniciar, sostener, y de rediseñar y repensar se presentan y ofrecen formidables obstáculos porque el mundo en que tratamos de efectuar cambios profundos es un mundo vivo y generalmente no lo vemos así. Nuestra historia personal, desde la escuela, nos ha condicionado para verlo como un mundo mecánico, un mundo de medidas, planes y programas, un mundo de individuos que controlan y líderes que impulsan el cambio. Eso nos impide ver las características del mundo vivo que determinan si hemos de tener éxito o no en sostener realmente el cambio. (15)

Los que se dicen agentes del cambio se quejan de la oposición que encuentran. Pero los individuos a quienes tachan de reacios no se ven a sí mismos como tales. Por el contrario, se consideran muy abiertos. Desde el punto de vista de los sistemas, no son las personas las que se oponen, sino el sistema mismo que está operando para mantener su equilibrio interno, que es como operan todos los sistemas vivos. Si los líderes no entienden los procesos de equilibrio y las limitaciones inherentes a cada reto, no entienden tampoco lo que el sistema está tratando de conservar. Una vez que los líderes aprecian estos procesos limitativos y lo que ellos conservan, identifican estrategias más eficaces. En todos los casos, los buenos líderes comienzan por ver el proceso de equilibrio que está operando. Por eso es que casi todas sus estrategias se dirigen, o bien a debilitar esos procesos, o bien a alterar las limitaciones subyacentes. De lo contrario, sólo estarían “abriendo ventanas” sin sostener un cambio profundo. (16)

Concluyendo, es hora de comenzar a realizar cambios de fondo en el sector público. Las trabas y limitaciones son enormes y generalmente, es más fácil derrocarlas con buenos líderes. Pero, de todas formas, no existen excusas válidas que justifiquen no intentarlo. Es nuestra responsabilidad como ciudadanos.

9. Bibliografía

Referencias bibliográficas:

- (1) Fernando Sánchez Albavera. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, Marzo de 2003.
- (2) Robbins, S. Comportamiento organizacional. Sexta Edición.
- (3) Arthur Andersen. El management en el Siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. GRANICA. Capítulo 5. Año 1999.
- (4) Arthur Andersen. El management en el Siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. GRANICA. Capítulo 5. Año 1999.
- (5) Arthur Andersen. Shared services handbook. Agosto, 1999.
- (6) Arthur Andersen. Shared services handbook. Agosto, 1999.
- (7) Arthur Andersen. Shared services handbook. Agosto, 1999.
- (8) Arthur Andersen. Shared services handbook. Agosto, 1999.
- (9) Adriana Fassio, Liliana Pascual, Francisco M. Suárez. Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2002.
- (10) Adriana Fassio y otros. Op. Cit.
- (11) Adriana Fassio y otros. Op. Cit.
- (12) Arthur Andersen. Shared services handbook. Agosto, 1999.
- (13) Bernardo Blejmar (compilador), Antonio Elizalde Hevia, Bernardo Kosacoff, Mario Kupferschmidt, Oscar Oszlak, Enrique Rattner y Daniel A. Sabsay. Liderazgo y desarrollo sustentable. 1ª edición. Buenos Aires. Ediciones Manantial SRL, 2003.
- (14) Robbins, S. Op. cit.
- (15) Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith. La danza del cambio. Grupo Editorial Norma. Año 2000.
- (16) Peter Senge. Op. cit.

Bibliografía consultada:

- Adriana Fassio, Liliana Pascual, Francisco M. Suárez. Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2002.

- Arthur Andersen. El management en el Siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. GRANICA.
- Arthur Andersen. Shared services handbook. Agosto, 1999.
- Barbara Quinn, Robert Cooke, Andrew Kris. Shared Services. Mining For Corporate Gold. Financial Times. Prentice Hall
- Barzelay, Michael. "La reforma de la Administración Pública: un enfoque de políticas (con referencia a los países de la OCDE), en Revista del CLAD "Reforma y Democracia", Número 10, Febrero 1998, <http://www.clad.org.ve>
- Bernardo Blejmar (compilador), Antonio Elizalde Hevia, Bernardo Kosacoff, Mario Kupferschmidt, Oscar Oszlak, Enrique Rattner y Daniel A. Sabsay. Liderazgo y desarrollo sustentable. 1ª edición. Buenos Aires. Ediciones Manantial SRL, 2003.
- Bresser Pereira, Luis Carlos. "Una reforma gerencial de la administración pública en Brasil" en Revista del CLAD, Número 9, Octubre 1997. <http://www.clad.org.ve>
- Bryan Bergeron . Essentials of Shared Services. John Wiley & Son, Inc.
- Crozier, Michel. "La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública", en Revista del CLAD "Reforma y Democracia", Número 7, 1997, <http://www.clad.org.ve>
- Echevarria Ariznabarreta, Koldo y Mendoza, Xavier. "Especificidades de la Gestión Pública: El Concepto de Management Público, pg. 16, en "¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado, Carlos Losada i Marrodán Editor, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.1999.
- Fernando Sánchez Albavera. Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES. Santiago de Chile, Marzo de 2003.
- Jones, Lawrence R y Thompson, Fred. "Un modelo para la nueva gerencia pública: lecciones de la reforma de los sectores público y privado", en Revista del CLAD "Reforma y Democracia", Número 15, octubre 1999, <http://www.clad.org.ve>
- Kaplan, Robert; Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000
- Kaplan, Robert; Norton, David P. The Balanced Scorecard. Book Review Agosto 1999
- Lafontaine, E. Evaluación Social de Proyectos. Santiago, Chile. 1993.
- Méndez, José Luis. "¿Vieja o nueva administración pública? Una propuesta ante los dilemas de la modernización administrativa", en Revista del CLAD "Reforma y Democracia", Número 13, Febrero 1999, <http://www.clad.org.ve>
- Meneguzzo, Marco. "Repensar la modernización administrativa y el New Public Management", en Revista del CLAD "Reforma y Democracia", Número 11, 1998, <http://www.clad.org.ve>

- Metcalfe, Les. "la gestión pública: de la imitación a la innovación", en "¿De Burócratas a Gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado, Carlos Losada i Marrodán Editor, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.1999.
- Peter Moller. Shared Services Article for TMI. Abril, 1997
- Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, Bryan Smith. La danza del cambio. Grupo Editorial Norma. Año 2000.
- Philippe Lorino. Control de gestión estratégico: la gestión por actividades. Barcelona. Editorial Marcombo. 1993.
- Prats Catalá, Joan "Administración pública para el desarrollo hoy. De la administración al management. Del management a la Gobernabilidad." en Colección de Documentos del Instituto Internacional de Gobernabilidad <http://www.iigov.org>
- Prats Catalá, Joan "Del clientelismo al mérito en el empleo público. Análisis de un cambio institucional" en Colección de Documentos del Instituto Internacional de Gobernabilidad <http://www.iigov.org>
- Prats Catalá, Joan "Derecho y management en las administraciones públicas. (Notas sobre la crisis y renovación de los respectivos paradigmas)" en Colección de Documentos del Instituto Internacional de Gobernabilidad <http://www.iigov.org>
- Ramió Matas, Carles. "Externalización de servicios públicos y corrientes neoempresariales: los problemas de la administración relacional en el contexto de un gobierno multinivel", en Documentos del V Congreso Internacional del CLAD, <http://www.clad.org.ve>
- Reynolds, J. y Gaspari, C. Métodos de Investigaciones operativas : Análisis de costo – efectividad, PRICOR, Center for Human Services (CHS), 1986.
- Robbins, S. Comportamiento organizacional. Sexta Edición.
- Rovira, J. En Cambios en la Regulación Sanitaria, XIV Jornadas de Economía de la Salud. Asociación de Economía de la Salud de España. 1995.
- Schvarstein, Leonardo. Diseño de organizaciones: tensiones y paradigmas. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1998.
- Shepherd, Geoffrey. "Administración Pública en América Latina y el Caribe: En busca de un paradigma de reforma", en "¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado", Carlos Losada i Marrodán, Editor; Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C., 1999.
- Stiglitz, J. Capítulo 10 Análisis costo beneficio, en la economía del Sector Público, Barcelona, 1988.

11. Anexos

- I. Detalle de programas internacionales en ejecución.
- II. Resumen de principales tipos de costos y beneficios del modelo.
- III. Decreto 103/2001. Administración Pública Nacional.
- IV. Flujogramas de principales procesos incluidos en el CSC.
- V. Encuestas de satisfacción. Modelo de encuestas realizadas a consultores y clientes del CSC.

Anexo I. Detalle de programas internacionales en ejecución.

**BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
(BID)**

Listado de Proyectos en ejecución al 30/09/03 (en miles de U\$S)

Préstamo	Denominación	Monto del préstamo
760-OC	YACYRETÁ	130.000
795-OC	CORREDORES VIALES NACIONALES	278.000
797-OC	SAN. AMBIENT. RÍO RECONQUISTA	150.000
830-OC	DES. INSTIT. e INV. SOC. MUNICIPAL.	180.000
932-SF	DES. INSTIT. e INV. SOC. MUNICIPAL.	30.000
845-OC	REF. e INV. en EDUCACIÓN PRIM.	300.000
857-OC	NAC. AGUA POT. SANEA.- VI ETAPA	200.000
899-OC	SERVs. AGRÍCOLAS PCIALES.	125.000
925-OC	MULTISECT. de PREINVERSIÓN II	25.000
940-OC	MEJORAMIENTO DE BARRIOS	102.000
962-OC	MODERNIZACIÓN PORTUARIA I	68.801
979-OC	PROV. DE BUENOS.AIRES	350.000
989-OC	APOYO A LA REESTR. EMPRES.	45.000
1021-OC	GRUPOS VULNERABLES	16.500
996-SF	GRUPOS VULNERABLES	16.500
1031-OC	APOYO PROD. y EMPLEAB. JOVEN.	280.000
1031-OC-A	APOYO PROD. y EMPLEAB.JOVEN./CAPACIT.	61.515
1031-OC-A	APOYO PROD. y EMPLEAB.JOVEN./CAPACIT.	21.515
1031-OC-B	PES-BECAS	40.000
1031-OC-B	APOYO PROD. y EMPLEAB.JOVEN.	218.485
1034-OC	FORTALECIMIENTO de la AFIP	96.000
1059-OC	GEST. AMB. CUENCA MZA-RIACH.	250.000
1059/OC-1	GESTIÓN AMB. CUENCA MZA/RIACHUELO	100.000
1059/OC-2	PES / PAGV (1021/OC)	50.000
1059/OC-3	PES / BECAS (1031/B/OC)	100.000
1060-OC	REF. EDUC. SUP. TÉCN. NO UNIV.	82.500
1060/OC-1	REF. EDUC. SUP. TÉCN. NO UNIVERSITARIA	32.500
1060/OC-2	PES / PAGV (1021/OC)	45.000
1060/OC-3	PES / SIEMPRO/PROAME (1111/OC/2)	5.000
1068-OC	DES. INT. GDES. AGLOM. URB. INT.	235.000
1068/OC-1	DES. INTEGRAL GDES. AGLOM. URB. INT.	185.000
1068/OC-2	PES / PAGV (1021/OC)	50.000

1107-OC	APOYO al GCBA	200.000
1111-OC	ATENC. a NIÑOS y ADOL. en RIESGO	10.000
1111/OC-1	PROAME	8.150
1111/OC-2	PES / SIEMPRO/PROAME	1.850
1008-SF	PES / SIEMPRO/PROAME	10.000
1008/SF-1	PROAME	8.800
1008/SF-2	PES / SIEMPRO/PROAME	1.200
1118-OC	EMERG. P/RECUPER. ZONAS AFEC. INUND.	300.000
1133-OC	FEDERAL de la MUJER	5.000
1134-OC	APOYO REF. SEC. AG. POT. y ALC.	150.000
1134/OC-1	PROG. APOYO REF. SEC. AGUA POT. Y ALCANT.	2.000
1134/OC-3	PES / PROAPS (1193/OC)	50.000
1134/OC-2	PES / PROMEBBA (940/OC)	98.000
1164-OC	REF. Y DES. ECON. MUNICIPIOS ARG.	250.000
1164/OC-1	PROG. REF. Y DES. ECON. MUNICIPIOS ARG.	200.000
1164/OC-2	PES / PAGV (1021/OC)	50.000
1192-OC	GLOBAL de CRÉDITO para las MICRO	100.000
1193-OC	REF. ATENC. PRIM. de la SALUD	90.000
1201-OC	MODERNIZ. TECNOLÓGICA II	140.000
1206-OC	DE FORT. INST. de la POL. COM. EXT.	5.000
1279-OC	FORTALECIMIENTO MRECIC	7.500
1287-OC	MODERN. del EST. de la PR. CORDOBA	215.000
1294-OC	PASOS FRONT. Y CORR. de INTEGR.	200.000
1307-OC	MEJOR. De BARRIOS ROSARIO	43.000
1324-OC	SECT. de SERVICIOS FINANCIEROS	500.000
1325-OC	SECT. de SERV. FINANC. -COOP. TECN.	2.000
1341-OC	SECT. APOY. a las PROVINCIAS	500.000
1345-OC	PROGRAMA de EDUCACION	600.000
1353-OC	FAPEP - AR-0232 / 1341/OC-AR	1.374
1452/OC	PROTECC. SOCIAL Y REDUCC. DEL IMPACTO	1.500.000
TOTAL		7.789.175

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)

Listado de Proyectos en ejecución al 30/09/03 (en miles de U\$S)

Préstamo	Denominación	Monto del préstamo
3860/AR	DESARROLLO MUNICIPAL II	207.080
3877/AR	PROVINCIAS II	225.000
3921/AR	REFORMA EDUCACIÓN SUPERIOR (PRES)	122.000
3948/AR	DESARROLLO FORESTAL	16.000
3958/AR	INVERSIÓN PÚBLICA (AT)	10.500
3971/AR	EDUCAC SECUND (PRODYMES II)	115.500
4085/AR	BOSQUES NATIVOS Y ÁREAS PROT.	19.500
4093/AR	CAMINOS PROVINCIALES	282.000
4117/AR	PROT. INUNDAC.	165.000
4131/AR	ANSES (A.T.)	20.000
4150/AR	SERVICIOS AGROPECUARIOS (PROSAP)	105.000
4163/AR	TRANSPORTE URBANO BS AS (TUBA)	150.000
4164/AR	MATerno INFANTIL - PROMIN II	100.000
4164/AR	PROMIN II EMERGENCIA	34.000
4168/AR	PROYECTO LUSIDA	15.000
4212/AR	PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPEC	75.000
4273/AR	INUNDACIONES "EL NIÑO"	42.000
4281/AR	GESTIÓN DE LA CONTAMINACIÓN	12.000
4295/AR	RECUPERACIÓN Y MANT RN (CREMA II)	450.000
4314/AR	PROY. DE DESAR. JUZG. MODELO	5.000
4398/AR	PROT. SOCIAL IV	90.750
4423/AR	MODERNIZ. GESTIÓN PÚBLICA	30.300
4454/AR	ENERGÍA RENOVABLE (PERMER)	30.000
4459/AR	SIST. IDENTIF. TRIBUT. Y SOCIAL	10.000
4484/AR	REF. AGUA Y SANEAM. PCIAL.	30.000
4516/AR	VIGI-A	52.500
4516/AR	VIGI-A EMERGENCIA	106.600
4578/AR	PRL III CATAMARCA	70.000
4580/AR	INDÍGENAS	5.000
4585/AR	PRL V CORDOBA	303.000
4586/AR	ED. SECUNDARIA II - PCIA BS AS	56.990
4634/AR	PRL VI SANTA FE	330.000
4640/AR	PROFAM LIL	5.000
7075-AR	AJUSTE ESTRUCTURAL	400.000
7157-AR	JEFAS Y JEFES DE HOGAR	600.000
7171-AR	TRANSICIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL	500.000
TOTAL		4.790.720

Fuente: DNPOIC - Ministerio de Economía de la Nación

Anexo II. Resumen de principales tipos de costos y beneficios del modelo.

	Costos		Beneficios	
	Cuantitativos	Cualitativos	Cuantitativos	Cualitativos
Personal	Reubicar Retener Capacitar Contratar temporariamente Sobrante Contratar nuevo	Posible caída (por un período corto) del ánimo general y por consiguiente, del nivel de performance Posible pérdida de personal clave	Reducción de personal Reducción de costos operativos Mayor espectro de control	Mejor calidad de los servicios de soporte Más especialización
Procesos	Estandarizar Reingeniería Implementar cambios Establecer métricas	Posible baja (por un período corto) de niveles de eficiencia de procesos	Mayor productividad Menor costo en relación con cuestiones relativas a "calidad"	Mayor focalización en el negocio Estandarización Consistencia de la Información gerencial. Mejora de su calidad. Mayor capacidad y rapidez de adaptación a los cambios en las unidades
Tecnología	Hardware Software Infraestructura	Curva de aprendizaje por incorporación de nuevos sistemas	Software común Escalabilidad de plataforma Menores costos de software Menores costos de mantenimiento Menores costos de upgrade Menores costos de soporte	Mejora la velocidad de diseminación y acceso a la información gerencial Modelos de datos consistentes entre las diferentes unidades
Espacios	Cerrar viejos Seleccionar nuevos Diseñar y remodelar nuevos	Inconvenientes iniciales por los cambios producidos	Menor costo espacio (alquileres) Menores costos de mantenimiento	Mejora potencial del ambiente de trabajo

Fuente: Shared services handbook. Arthur Andersen. Agosto, 1999.

Anexo III. Decreto 103/2001. Administración Pública Nacional.

Apruébase el Plan Nacional de Modernización.

Bs. As., 25/1/2001

VISTO, la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, la Ley N° 25.152 de Solvencia Fiscal y Calidad del Gasto Público, la Ley N° 25.344 de Emergencia Económica Financiera y el Decreto N° 229 de fecha 8 de marzo de 2000, y

CONSIDERANDO:

Que es imprescindible que el PODER EJECUTIVO NACIONAL realice un proceso de modernización y reforma administrativa orientado a eficientizar el funcionamiento de la Administración Pública Nacional y a introducir en la gestión de las organizaciones públicas el cumplimiento de resultados mensurables y cuantificables.

Que la Ley N° 25.152 establece las medidas a las cuales se deberán ajustar los poderes del Estado Nacional para la administración de los recursos públicos: la formulación del Presupuesto General de la Administración Nacional, la eficiencia y calidad de la Gestión Pública, el programa de evaluación de calidad del gasto, presupuesto plurianual, información pública y de libre acceso.

Que el artículo 5° inciso c) de la norma citada precedentemente, establece y faculta al JEFE DE GABINETE DE MINISTROS a celebrar acuerdos-programas con las unidades ejecutoras de programas presupuestarios, a efectos de lograr una mayor eficiencia, eficacia y calidad en su gestión.

Que sobre la base de lo dispuesto en el citado artículo 5° y teniendo en cuenta las facultades otorgadas al JEFE DE GABINETE DE MINISTROS se hace necesario establecer el marco de acción de los mencionados acuerdos-programas por parte de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS.

Que el artículo 42 de la CONSTITUCION NACIONAL reconoce los derechos que le asisten a los consumidores y usuarios de bienes y servicios en especial a una información adecuada y veraz, en condiciones de trato equitativo y digno.

Que en virtud del Decreto N° 229/00 las organizaciones públicas deberán brindar una mejor atención en los servicios, mejor provisión de información a los ciudadanos y garantizar la transparencia de sus acciones.

Que en el transcurso del año 2000 se establecieron acciones de modernización en organismos tales como la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS (AFIP), el PROMIN, el MINISTERIO DE EDUCACION y el SERVICIO GEOLOGICO MINERO ARGENTINO (SEGEMAR).

Que, resulta necesario generalizar las experiencias realizadas al resto de las Organizaciones de la Administración Pública Nacional, alineando dichas acciones al mecanismo de Acuerdos-Programas previsto en la Ley N° 25.152.

Que la presente medida se dicta en ejercicio de las atribuciones conferidas por el artículo 99 inciso 1 de la Constitución Nacional.

Por ello,

EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA

DECRETA:

Artículo 1° — Apruébase el PLAN NACIONAL DE MODERNIZACION de la Administración Pública Nacional que figura como Anexo I al presente.

Art. 2° — Encomiéndase a la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS la coordinación de la ejecución de las acciones que se deriven del mencionado Plan.

Art. 3° — Encomiéndase a la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS la realización, en un plazo no mayor a CIENTO VEINTE (120) días, de una propuesta integral sobre el rediseño de la macroestructura del Sector Público Nacional no Financiero, tendiente a dotarlo de una mayor eficiencia en el cumplimiento de las nuevas obligaciones emergentes de los procesos de transformación operados en el sistema económico y social de la República Argentina.

Art. 4° — Hasta tanto se cuente con el estudio final señalado en el artículo precedente y en el marco de los avances del mismo, encomiéndase a la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS a proponer al PODER EJECUTIVO NACIONAL, en concordancia con la normativa vigente, las siguientes acciones:

- la fusión de organismos descentralizados
- determinación de las funciones que deben estar centralizadas y las que deben descentralizarse, definiendo en forma óptima los niveles políticos y gerenciales correspondientes
- la concentración de funciones en una misma unidad administrativa
- la integración a la Administración Central de Organismos Descentralizados, cuya existencia no esté justificada.
- la tercerización de servicios cuando se demuestre su conveniencia.
- la transferencia a gobiernos locales de funciones para las que ellos sean más aptos.
- ampliación de la provisión de información a los ciudadanos mejorando en cada organismo, la atención en sus servicios y transparencia en sus acciones.
- la inclusión en convenios y estatutos laborales de esquemas ligados al efectivo cumplimiento de resultados.

- propiciar un adecuado nivel de conectividad entre las organizaciones públicas facilitando a los usuarios el acceso a la información y la realización de trámites.

Art. 5° — Los organismos del PODER EJECUTIVO NACIONAL deberán presentar a la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS propuestas de reformas, en sus respectivos ámbitos, siguiendo las pautas establecidas precedentemente antes del 30 abril de 2001, sin que ello obste a que la citada área pueda actuar "per se" ante la falta de presentación de las pertinentes propuestas en el plazo establecido.

En la presente etapa estarán alcanzados prioritariamente por la citada obligación los MINISTERIOS DE DEFENSA, DE EDUCACION, DE SALUD, DE DESARROLLO SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE y DEL INTERIOR, así como el INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS, la ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL, la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS y los ORGANISMOS DE SEGURIDAD.

Art. 6° — En el marco del Plan aprobado en el artículo 1° de la presente norma los Organismos que hayan encarado procesos de modernización habiendo dado cumplimiento a todas las pautas establecidas podrán disponer hasta el SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75 %) del ahorro permanente que obtengan por la menor afectación de los créditos presupuestarios que les hayan sido asignados, como consecuencia de la modernización implementada.

La JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS conjuntamente con la SECRETARIA DE HACIENDA del MINISTERIO DE ECONOMIA aprobarán los mecanismos operativos para instrumentar las disposiciones previstas en el párrafo anterior.

No quedan comprendidos dentro del concepto de "ahorro" aquellos gastos que deban ser absorbidos por otras jurisdicciones y/o entidades en razón de la reestructuración que se disponga en cada caso.

Dicho ahorro presupuestario podrá destinarse, entre otros fines, a otorgar incentivos salariales o premios por mayor productividad, calidad de servicios y cumplimiento de resultados.

Los proyectos de presupuesto para el año 2002 de los Organismos que no hayan dado principio de ejecución a la modernización al 30 de junio de 2001 podrán sufrir una reducción porcentual en sus gastos de funcionamiento, de acuerdo a lo que establezca la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS en conjunto con la SECRETARIA DE HACIENDA del MINISTERIO DE ECONOMIA.

Art. 7° — Establécese que los acuerdos-programas que se celebren entre el Jefe de Gabinete de Ministros y los máximos responsables de Ministerios, Organismos Descentralizados e Instituciones de la Seguridad Social, obedecerán a las siguientes tipologías:

- Desarrollo de la capacidad para incrementar la producción de los organismos públicos a través de compromisos medibles y cuantificables respecto a la producción de bienes y servicios.

- Uso responsable de los recursos y reducción del gasto público.

- Cumplimiento dentro de parámetros de eficiencia, economicidad y eficacia de las metas físicas asignadas a los programas presupuestarios.

- Desarrollo de capacidades internas de los organismos en proyectos que estén relacionados a la optimización y eficiencia de la producción intermedia de la organización de la Administración Pública Nacional y que tengan como resultado final la posibilidad de acceder a los Acuerdos-Programas referidos precedentemente.

Sujeto al cumplimiento de los objetivos y metas fijados para cada uno de los niveles de Acuerdos-Programas, los organismos podrán ser beneficiados con flexibilidades de gestión vinculadas a:

- La administración de sus recursos financieros en lo atinente a sus facultades para realizar modificaciones presupuestarias a fin de viabilizar la consistencia entre los planes operativos y el proceso presupuestario.

- El régimen de contratación de bienes y servicios con el objeto de asegurar la oportunidad y conveniencia de la provisión de insumos necesarios para el logro de los resultados propuestos y la vinculación entre el proceso de compras y el sistema de gestión financiera.

- El otorgamiento de facultades para realizar modificaciones en sus estructuras organizativas.

- El establecimiento de un sistema de incentivos —tanto para los niveles gerenciales como operativos — otorgados en función del cumplimiento de objetivos prefijados.

Los organismos del PODER EJECUTIVO NACIONAL que firmen Acuerdos-Programas con la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, suministrarán a dicha área toda aquella información específica que se establezca en cada caso, en las condiciones y con la periodicidad que se fije en el respectivo Acuerdo-Programa. Dicha información será adicional a la contemplada en la Decisión Administrativa N° 1/01.

Art. 8° — Dentro de los SESENTA (60) días de dictado el presente decreto, la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS y la SECRETARIA DE HACIENDA del MINISTERIO DE ECONOMIA, elaborarán los lineamientos operativos referidos a la implementación de los Acuerdos-Programas en el ámbito de la Administración Pública Nacional. Asimismo, la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS tendrá a su cargo la evaluación final de los informes de avance de cada Acuerdo-Programa y realizará las recomendaciones que considere pertinentes para su perfeccionamiento.

Art. 9° — El Jefe de Gabinete de Ministros convocará a las distintas entidades gremiales representativas de los empleados del sector público nacional no financiero, a fin de integrar una COMISION MIXTA de Seguimiento y Contralor de la Política de Empleo Público, Carrera Administrativa y Relaciones Laborales a fin de que el Plan Nacional de Modernización de la Administración Pública Nacional se compatibilice con los derechos de los empleados públicos emanados de la normativa vigente.

Art. 10. — Créase, en el ámbito de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS y presidida por el Jefe de Gabinete de Ministros, una COMISION INTEGRADA por expertos y representantes de Organizaciones no Gubernamentales y del sector Privado

a los efectos de realizar propuestas de mejora y optimización en la gestión pública, a cuyo fin, y por intermedio de la precitada área se cursarán las invitaciones pertinentes.

Art. 11. — Créase una COMISION CONSULTIVA conformada por el Secretario de Hacienda del MINISTERIO DE ECONOMIA, el Síndico General de la Nación, el Secretario Legal y Técnico de la PRESIDENCIA DE LA NACION y el Fiscal de Control Administrativo de la OFICINA ANTICORRUPCION, a los efectos de colaborar con la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS en la implementación del Plan Nacional de Modernización.

Art. 12. — La SECRETARIA DE COORDINACION GENERAL de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS actuará como Secretaría Técnica de las COMISIONES creadas en los Artículos 9°, 10 y 11 de la presente norma.

La labor de los integrantes de las citadas Comisiones tendrá carácter "ad honorem".

Art. 13. — Facúltase al Jefe de Gabinete de Ministros a dictar las normas aclaratorias y complementarias necesarias para la ejecución del presente decreto, así como a delegar en el Secretario de Coordinación General aquéllas funciones que estime pertinentes a esos efectos.

Art. 14. — La JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS presentará un informe trimestral al PODER EJECUTIVO NACIONAL referido al avance y a las acciones vinculadas con el Plan Nacional de Modernización del Estado.

Art. 15. — Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial y archívese. — DE LA RUA. — Chrystian G. Colombo. — José L. Machinea.

ANEXO I

PLAN NACIONAL DE MODERNIZACION DEL ESTADO

INDICE

PLAN DE MODERNIZACION DEL ESTADO

INTRODUCCION

OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

LOS EJES PARA LA ACCION

I.- CAMBIO EN EL MODELO DE GESTION

TRANSFORMACIONES INSTITUCIONALES

CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO

GESTION POR RESULTADOS

TRANSFORMACIONES TRANSVERSALES

GESTION DEL CAPITAL HUMANO

FORMACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

NUEVO SISTEMA DE COMPRAS

SISTEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA

GOBIERNO ELECTRONICO

II.- PROYECTOS DE MODERNIZACION ESTRUCTURAL

ELIMINACION DE SUPERPOSICIONES

RACIONALIZACION DEL ENDEUDAMIENTO CON ORGANISMOS INTERNACIONALES

ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ESTATAL

III.- TRANSPARENCIA Y POLITICA ANTICORRUPCION

INTRODUCCION

El Gobierno Nacional apunta a la actualización de su compromiso con la Sociedad, impulsando:

- un Estado capaz de prestar servicios de calidad, promotor del desarrollo económico y social y responsable por la atención de los sectores más postergados.
- un Estado financiado con un sistema tributario equitativo, fácil de entender y de base amplia y alícuotas razonables, en función de una administración eficiente, para asegurar que todos paguen en la proporción que les corresponde.
- una administración pública al servicio del ciudadano, con organizaciones flexibles orientadas al logro de resultados, capaz de rescatar el concepto de servidor público como un valor social y orientada a establecer un marco de paridad e igualdad entre la Administración y la gente.

Para alcanzar tales compromisos se necesita una gestión de los asuntos públicos que rescate como principios la ética y la transparencia y que articule en su accionar a diversos actores de la sociedad: los partidos políticos, las asociaciones empresariales y sindicales, las organizaciones no gubernamentales y académicas y por sobre todo al destinatario de todo el esfuerzo: la gente.

EL ESTADO ENCONTRADO

Durante la última década el papel y el tamaño del Estado Nacional cambiaron de tal forma que probablemente la Argentina se sitúe a la cabeza de la lista de naciones que en tan poco tiempo transformaron radicalmente la relación entre el Estado y la sociedad.

La apertura de la economía, la desregulación de los mercados, la integración regional y la transferencia de la responsabilidad en la producción de bienes y servicios al sector privado, a los estados provinciales y a los municipios, modificaron el papel del Estado nacional frente a la sociedad.

Estas transformaciones vertiginosas tuvieron costos muy altos en términos de equidad social. Los niveles de desocupación inéditos para nuestro país, la creciente brecha entre los más ricos y los más pobres, la creciente ola de violencia, la inseguridad frente al futuro de las fuentes de trabajo, así lo atestiguan.

No se trata de echar culpas ni de buscar responsables. Tampoco se le puede pedir al sector privado o al mercado que asuman y corrijan estas desigualdades, ni a otros países o a los organismos internacionales que se ocupen de solucionar tales problemas. Es y será responsabilidad del Estado responder por estas carencias.

Como respuesta a este desafío el Gobierno Nacional propone a la ciudadanía modernizar el Estado Nacional, para lo cual se presenta como instrumento el Plan Nacional de Modernización del Estado, que tiene como objetivo definir el rumbo y marcar lineamientos estratégicos. Las actividades que se proponen no intentan agotar el universo de las acciones posibles y necesarias.

El plan será desarrollado paso a paso, con un primer horizonte de tres años para alcanzar los resultados deseados.

CRITERIOS DEFINIDOS

Política de Estado.

La modernización del Estado Nacional es determinante para lograr una buena gestión de gobierno y en este sentido trasciende la acción de uno en particular para constituirse en un capital de la sociedad.

Más y mejores servicios.

La política de modernización se asienta sobre el reclamo de la sociedad de un Estado capaz de devolverle, en forma de más y mejores servicios, los esfuerzos realizados para el pago de los impuestos.

Garante del bien común.

El Plan Nacional de Modernización del Estado define líneas, prioridades e instrumentos para promover acciones orientadas a convertir al Estado en el principal garante del bien común.

Un proceso continuo en el tiempo.

Los intentos de reformas globales han fracasado. Es necesario definir, en el marco de políticas que no se agoten en el corto plazo, acciones concretas y específicas que tiendan a mejorar aspectos operativos cotidianos en el funcionamiento de las organizaciones públicas.

Perspectiva federal.

Este plan fue diseñado para modernizar la gestión del Gobierno Nacional. Sin embargo, de poco sirve dicha modernización si el proceso no llega también a las provincias y municipios, donde se concentra la mayor ocupación del sector público, la prestación de servicios sociales y la construcción de infraestructura. Por ello se considera que las ideas, conceptos e instrumentos aquí contemplados serán utilizados, en su momento, por los gobiernos provinciales y municipales.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

Gestión por resultados.

Establecimiento de modelos de gestión orientados a la producción de resultados. Flexibles en el uso de los medios pero estrictos en el logro de los fines propuestos.

Fortalecimiento de las funciones actuales del Estado.

Se apunta a fortalecer, debidamente priorizadas, las responsabilidades del Estado en las áreas de Ciencia y Tecnología, Cultura, Defensa, Educación, Empleo, Justicia, Legislación, Previsión Social, Promoción del desarrollo económico, Promoción Social, Salud y Seguridad

Aumento de la capacidad de regulación del Estado.

Este programa implica lograr un efectivo control sobre la calidad y el costo de las prestaciones de las compañías privadas responsables de proveer servicios públicos.

Optimización de los organismos de recaudación.

Con el fortalecimiento y optimización de los organismos de recaudación se busca asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, combatiendo las prácticas de evasión y así generar un aumento en la equidad tributaria que permita mejorar los servicios al contribuyente y disminuir las alícuotas impositivas.

Diálogo y participación con la sociedad.

Desarrollo de los canales de diálogo y participación con los diversos actores de la sociedad a fin de conocer sus aspiraciones y de tal manera brindar respuestas efectivas a las necesidades de la gente.

LOS EJES PARA LA ACCION

La modernización de la gestión del Estado debe ser abordada desde un conjunto sistemático, integral y metódico de acciones concretas que respondan a los resultados específicos esperados. Estas acciones se expresan en el presente Plan Nacional de Modernización del Estado.

En este marco se define un triple enfoque de abordaje:

I. Cambio del modelo de Gestión

II. Proyectos de modernización estructural

III. Transparencia y política anti–corrupción.

I. CAMBIO EN EL MODELO DE GESTION

La gerencia pública se enfrenta a una encrucijada: o profundiza el proceso de modernización, eleva la calidad de su desempeño y se afirma, desde una perspectiva estratégica como principal protagonista del proceso de producción de políticas públicas, o bien continúa un proceso de declinación en el que, víctima de fuertes restricciones financieras, de demandas sociales crecientes y de su propia ineficacia e ineficiencia se verá eclipsada y perderá su rol de conducción del proceso de producción de políticas públicas a manos de agentes privados.

El modelo gerencial actual está estructurado, en general, en torno a procedimientos morosos que consolidan prácticas de trabajo rutinarias y de baja calidad. En su mayor parte, las organizaciones públicas son influidas por la rutina y están orientadas a la consecución de resultados que no se consideran importantes desde el punto de vista político. La burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen muy pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora y los aboca casi exclusivamente a la administración de los problemas cotidianos sin poder atender los aspectos estratégicos.

Esto se traduce en una provisión de bienes y servicios insuficiente y de baja calidad por parte del Estado y en el desempeño deficiente de su papel regulador.

El desarrollo de un sistema moderno de gerencia pública en los organismos de la Administración Nacional se convierte **entonces** en uno de los principales desafíos del proceso de modernización de la gestión estatal en curso.

Las líneas de abordaje para la transformación de la gestión de los organismos del Estado son dos:

• Transformaciones Institucionales

Las llamadas transformaciones institucionales apuntan a optimizar la gestión de las organizaciones estatales teniendo en cuenta las características particulares de cada una. Los cambios buscados están orientados a incrementar la productividad y mejorar la calidad de los servicios prestados por el Sector Público. Liderados por los más altos niveles de decisión de cada organización, involucran por igual a los empleados públicos y a los ciudadanos. El Plan Nacional de Modernización del Estado se propone, de manera gradual, implantar los nuevos instrumentos de gestión en todos los organismos de la Administración Nacional

• Transformaciones Horizontales

Las llamadas transformaciones horizontales son las que apuntan a producir cambios en sistemas que atraviesan transversalmente a toda la Administración Nacional en sus modalidades de gestión. Su importancia radica en que constituyen el apoyo y sostén administrativo para todas las actividades de carácter sustantivo. Optimizar y consolidar estos sistemas horizontales, en línea con el nuevo modelo de gestión, redundará en una administración más eficaz y eficiente.

TRANSFORMACIONES INSTITUCIONALES

CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO

Los ciudadanos tienen derecho a ser escuchados e informados en lenguaje simple y a recibir respuesta y/o compensación cuando presentan una queja o reclamo. Si los organismos públicos comunican qué es lo que la ciudadanía puede razonablemente esperar del servicio que brindan, estos derechos se potencian, se hacen efectivos.

Carta Compromiso con el Ciudadano define un marco para la relación entre los organismos públicos y los ciudadanos. Al hacer explícitos los derechos que asisten a los ciudadanos y publicar estándares que permitan medir y controlar las prestaciones de cada organismo, la alta gerencia pública asume un compromiso de cumplimiento del servicio en términos explícitos.

Líneas de trabajo y resultados esperados

- Durante el año 2000 se han firmado y puesto en vigencia Cartas Compromiso en los siguientes organismos: ANMAT; SEGEMAR; INTI; Registro de la Propiedad Inmueble; ORSNA; y el Servicio de Informática Jurídica
- Se encuentran en proceso de implantación para ser firmadas durante el año 2001 en los siguientes organismos: Superintendencia de Servicios de Salud; Biblioteca del Maestro; CNC; Consejo del Menor y la Familia; Dirección de Migraciones; ENRE; ENARGAS; ETOSS; INADI; INDEC; RENAPER; Secretaría de Defensa de la Competencia y del Consumidor; Secretaría de Deportes y Recreación; Secretaría de Empleo; y Superintendencia de Seguros de la Nación.
- Durante los próximos tres años se aspira a implementar Carta Compromiso con el ciudadano en la totalidad de los organismos públicos.

GESTION POR RESULTADOS

Para transformar la actual estructura burocrática pública en un conjunto de organismos eficientes, eficaces y transparentes es necesario reformular el modelo de gestión predominante impulsando el modelo de gestión por resultados, que actúa fuertemente sobre la gerencia de los organismos y sobre su relación con la alta dirección. Para lograr ese objetivo proponemos la utilización de las herramientas del planeamiento estratégico, de la reingeniería y de los sistemas de alta dirección.

Es necesario que el administrador público sepa y haga saber qué se espera de su gestión, cómo va a alcanzar los objetivos propuestos y cuáles serán los beneficios o las penalizaciones que acompañarán su desempeño. Además, es imprescindible revitalizar los mecanismos de control de gestión y de petición y rendición de cuentas, a fin de implantar un modelo de gestión que permita una administración centrada en los resultados e impactos de su gestión, de modo de responder a las cambiantes demandas e inquietudes de la sociedad.

Líneas de trabajo y resultados esperados

- Formulación de planes estratégicos.

- Reingeniería de los procesos de apoyo administrativo y de los procesos sustantivos que correspondan.
- Vinculación entre formulación y programación presupuestaria y Plan Estratégico a partir del presupuesto para el año 2002.
- Desarrollo de sistemas de rendición y petición de cuentas entre la alta dirección y la gerencia.
- Desarrollo de sistemas de control de gestión operacional
- Diseño de un sistema de entrenamiento y capacitación para todos los niveles del organismo, en lo referido al nuevo modelo de gestión

Durante el año 2000 se ejecutaron acciones en el Ministerio de Educación; SIGEN; Programa Materno Infantil del Ministerio de Salud y AFIP.

Durante el año 2001 se iniciará la implantación del nuevo modelo de gestión en por lo menos, 9 (nueve) organismos de la Administración Nacional, a saber: Ministerio de Educación; Ministerio de Salud (área materno – infancia); SIGEN; AFIP; Oficina Anticorrupción; ANSES; COMFER; SRT; y SENASA.

Asimismo, se establecerán Acuerdos Programa a implementar entre organismos y la Jefatura de Gabinete de Ministros en el marco de la ley 25.152 que permitan evaluar la calidad del gasto público durante el año 2001, generalizándose al resto de la Administración Nacional en el período 2001-2003.

TRANSFORMACIONES TRANSVERSALES

GESTION DEL CAPITAL HUMANO

La evaluación del desempeño sobre la base del mérito, el reconocimiento de incentivos, la promoción condicionada por la calificación y la capacitación y no por la antigüedad, la adopción de sistemas salariales que compensen el mérito y la responsabilidad han sido sólo casos excepcionales.

El empleo público sigue siendo vulnerable al patronazgo político, la evaluación minimiza el conflicto a través de la equiparación más que del reconocimiento de méritos, la promoción opera automáticamente por el transcurso del tiempo y los sistemas salariales preservan conquistas de escalafón, sin criterios que justifiquen regímenes y tratamientos dispares para situaciones semejantes.

La administración pública se ha caracterizado por el déficit en la gestión de los recursos humanos. Llegó la hora de asegurar una adecuada gestión integrada del capital humano de la Administración mediante la articulación de los diversos sistemas que hacen a su efectivo gerenciamiento de acuerdo con los lineamientos del nuevo modelo de gestión y responsabilizando a los agentes por sus acciones y resultados mediante mecanismos de incentivos.

El Plan Nacional de Modernización del Estado propone poner en marcha una serie de acciones que apunten a mejorar la prestación de los servicios públicos y a profesionalizar y dignificar el papel de los trabajadores del sector público.

Líneas de trabajo y resultados esperados

- Actualización, revisión y modernización de los convenios colectivos de trabajo que rigen las relaciones laborales de la administración pública.
- Promoción e incentivo de los mejores agentes por sus resultados y separación de quienes no estén a la altura de sus responsabilidades.
- Reglamentación de la normativa legal vigente (Ley N° 25.164) que regula las relaciones laborales del sector público nacional.
- Desarrollo de regímenes de carrera y profesionalización sustentados en el mérito, la transparencia, el respeto a la ética pública, la igualdad de oportunidades y el creciente fortalecimiento de las competencias laborales de los agentes.
- Nomenclador General de Funciones y Posiciones de Trabajo elaborado bajo un enfoque de gestión por competencias y definición de perfiles y exigencias básicos para la mayoría de los puestos de trabajo.
- Regímenes de licencias, adscripciones e incompatibilidades, revisados y actualizados.
- Diseño e instrumentación parcial de un sistema de administración de recursos humanos para los organismos de la Administración Pública Nacional.

FORMACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

Las organizaciones públicas modernas requieren la ejecución sistemática de actividades que tiendan a elevar la capacidad técnica, los conocimientos y las destrezas del personal y a desarrollar su potencial para ocupar posiciones de responsabilidad creciente. La formación permanente es una vía para desarrollar recursos humanos que asuman responsabilidades y ocupen efectivamente el cargo que desempeñan. No se trata de acumular puntos sino de progresar en la carrera.

La ejecución de la política de capacitación no fue un factor estratégico de profesionalización de la función pública. Además, está guiada por la oferta más que por la demanda de cada uno de los organismos en función de dotar de mayor consistencia sus políticas públicas, la calidad de los servicios no se controla y las distancias territoriales limitan el acceso.

Líneas de trabajo y resultados esperados

Las principales acciones iniciadas en el año 2000 y que se consolidarán durante el año 2001 son las siguientes:

- Creación de un Sistema Nacional de Capacitación, lo que implica una profunda reestructuración del Instituto Nacional de la Administración Pública, como órgano rector centralizado que fije políticas y normas y fortalecimiento de unidades institucionales responsables de la ejecución de programas en estrecha vinculación con la política de gestión de cada organismo.

- Participación de las universidades y centros privados en la capacitación del sector público.
- Desarrollo de un plan anual de capacitación para cada organismo de la Administración Nacional, en función de sus políticas y de los resultados que se quieren alcanzar.
- Diseño de un Sistema de Certificación de Calidad de la Formación, implementado por medio de un registro de prestadores y un sistema de evaluación de impacto de la capacitación.

NUEVO SISTEMA DE COMPRAS

El Estado es un comprador deficiente, sus contrataciones son influidas por normas, tecnologías y criterios de larga data que desaprovechan las posibilidades que brindan las comunicaciones, la ciencia y la tecnología y el desarrollo cibernético.

Los agentes del Estado carecen de instrumentos legales y técnicos adecuados a la realidad actual. Puede comprobarse con facilidad que el sector de compras y contrataciones se rige por normas, principios y tecnologías de significativa antigüedad (Ley de Contabilidad año 1956) y que no ha realizado una tarea sistemática de formación y actualización de sus cuadros.

La obsolescencia parece ser el denominador común que aúna a los factores involucrados en estos sistemas. Como un primer hecho positivo cabe mencionar el dictado del Decreto 436/00 que reemplazó al 5720/72. El Plan Nacional de Modernización del Estado se propone producir una sustancial transformación de la gestión de compras y contrataciones del Estado y constituir la en un instrumento idóneo para la obtención de los bienes y servicios necesarios para garantizar que las prestaciones del sector público sean eficaces y eficientes, transparentes y pasibles de ser controladas por la sociedad. El adecuado equilibrio entre eficiencia y transparencia es condición para lograr calidad en la gestión.

Líneas de trabajo y resultados esperados

- Elaboración y presentación al Congreso de la Nación de un nuevo proyecto de Ley de Contrataciones.
- Dictado y puesta en funcionamiento de un nuevo Reglamento de Compras y Contrataciones.
- Modernización de los procedimientos de contratación y distribución de bienes y servicios.
- Implementación de un programa de desarrollo de los recursos humanos encargados de la gestión.

SISTEMA DE ADMINISTRACION FINANCIERA

El proceso de reforma de la administración financiera iniciado en 1993 centró sus esfuerzos en el desarrollo de un sistema de información económico financiera sistemática, oportuna y fidedigna que integró las informaciones de los sistemas de

presupuesto, tesorería, contabilidad y crédito público en un modelo altamente centralizado en la Secretaría de Hacienda alimentado por sistemas locales de diversa naturaleza. Los procesos de reingeniería se concentraron, básicamente en los niveles centrales de los sistemas de tesorería y crédito público y se implantó parcialmente la programación presupuestaria.

Esta etapa fue fundacional de la administración financiera, ya que implicó una revisión integral de los sistemas que operaban tradicionalmente en forma desintegrada, autónoma y anárquica. Quedaron pendientes de desarrollo los mecanismos que vincularan automáticamente, en el ámbito de cada institución, los procedimientos de contratación de recursos humanos y materiales con los respectivos registros contables, de manera tal que la información financiera sea el reflejo de los procesos de adquisición de recursos reales en dichas instituciones. No se llevó a cabo un proceso de reingeniería en la administración de los recursos reales en el plano institucional.

El vertiginoso desarrollo de los sistemas informáticos dejó obsoletos los sistemas vigentes y esta segunda etapa de reforma de la administración financiera se orientará a la actualización del desarrollo informático utilizando las más modernas tecnologías.

El Plan Nacional de Modernización del Estado propone la implantación de un sistema único de administración financiera para toda la Administración Nacional, vinculado — como mínimo— con los sistemas de administración de recursos humanos, de recursos materiales, con el Sistema de Gestión y Administración de la Deuda Pública (SIGADE) y con los sistemas gerenciales de programación y seguimiento de la inversión pública y de proyectos con financiamiento de organismos multilaterales de crédito.

Líneas de trabajo y resultados esperados

- Implantar en todos los organismos de la Administración Nacional un nuevo producto informático único para la administración centralizada y descentralizada que integre, en el ámbito de cada institución, la gestión de recursos reales y financieros con los registros contables.
- Reingeniería del sistema central vigente (SIDIF central) para descentralizar progresivamente los controles hoy centralizados en la Secretaría de Hacienda y reemplazarlos por otros automáticos en las propias instituciones.
- Actualización tecnológica del sistema informático.
- Decreto único reglamentario de la Ley N° 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional.

GOBIERNO ELECTRONICO

Democratización de la información e impacto de las nuevas tecnologías son conceptos de los que mucho se habla, pero poco es lo hecho para aprovechar los nuevos recursos técnicos para acercar el Estado al ciudadano.

Si bien la mayoría de los organismos públicos ha introducido nuevas tecnologías de gestión, su alcance no fue generalizado de forma de aprovechar integralmente sus ventajas. Las tecnologías quedaron fuera de contexto y sólo sirvieron para solucionar

problemas muy específicos de cada organismo. No se aprovecharon, diseminaron ni compartieron las experiencias.

La introducción de tecnologías estuvo, en muchos casos, asociada a la disponibilidad financiera de cada organismo y no a una estrategia de fortalecer a las organizaciones más débiles o donde el impacto hubiera sido más efectivo. Existen organismos equipados con tecnología de última generación y otros que se mantienen en las viejas prácticas de gestión, sin posibilidad de revertir la situación.

El Plan Nacional de Modernización del Estado propone utilizar los nuevos recursos informáticos a fin de facilitar la interacción del ciudadano con el Estado, optimizar las inversiones de los organismos en tecnología informática e impulsar una adecuada gestión estratégica de los recursos informáticos.

Líneas de trabajo y resultados esperados

- Desarrollo de una red telemática que permita intercomunicación rápida y eficiente entre los organismos de la Administración Nacional.
- Consolidación de la infraestructura de Firma Digital (normativa, estándares tecnológicos, red de autoridades certificantes)
- Instrumentación progresiva a partir del 2001 de procedimientos administrativos digitalizados que eliminen progresivamente el uso de papel como portador de información.
- Diseño e instrumentación de un sistema único de seguimiento de expedientes.
- Uso generalizado del e-mail en la Administración Pública Nacional.
- Racionalización del desarrollo de portales en la Administración Pública Nacional.

II. PROYECTOS DE MODERNIZACION ESTRUCTURAL

Las transformaciones estructurales pendientes en el Sector Público Nacional constituyen una de las principales líneas de acción definidas en este plan. Estas transformaciones enfocan específicamente las cuestiones referidas a la estructura del Estado, la organización más eficiente de acuerdo al rol de cada unidad de organización, la forma de financiamiento y la asignación de sus recursos.

Mediante estas reformas se intentan rediseñar la morfología del Sector Público, teniendo en cuenta los determinantes del mismo (conformación de la estructura de gobierno y la estructura de gestión, la asignación de facultades y responsabilidades, y la asignación de recursos), para prestar servicios de calidad a la población sin configurar una pesada carga para los contribuyentes.

ELIMINACION DE SUPERPOSICIONES

Como consecuencia de consecutivos procesos de cambios, reducción y descentralización, los niveles de gobierno presentan en la actualidad una serie de superposiciones en algunas de sus funciones en diferentes jurisdicciones (Nación,

provincias y municipios) y aún dentro de cada una de ellas. Este diseño se destaca por su baja funcionalidad y alto costo.

Los ciudadanos deben concurrir a múltiples "ventanillas" para que sus demandas sean atendidas y reciben servicios sin coordinación, que por duplicidad e ineficiencia resultan costosos al conjunto de la sociedad y afectan la competitividad de nuestra economía.

En el marco del Plan Nacional de Modernización del Estado se impone una profunda revisión de las responsabilidades de los diferentes niveles de la Administración Nacional.

Líneas de trabajo y resultados esperados

- Detección de las superposiciones en los tres niveles de gobierno.
- Reasignación de responsabilidades entre instituciones públicas.
- Como resultado se contará con una propuesta que apunte a definir para cada nivel jurisdiccional sus responsabilidades claramente delimitadas y sin superposiciones, que resulten en una utilización óptima de los recursos para llevar a cabo las funciones sustantivas del Sector Público.

Esta transformación estructural se implementará gradualmente a través del análisis de las funciones del Estado y apunta a abarcar a toda la Administración Nacional en un plazo de tres años.

RACIONALIZACION DEL ENDEUDAMIENTO CON ORGANISMOS INTERNACIONALES

Es imperativo establecer criterios de coordinación y homogeneización de pautas respecto de los programas con organismos internacionales de crédito con relación a los objetivos perseguidos, su financiamiento, las condiciones de otorgamiento, su administración y fortalecimiento institucional en los niveles nacional, provincial y municipal.

El criterio de formación de dicho endeudamiento ha respondido, en líneas generales, a la oferta de los organismos internacionales de crédito antes que a la demanda del Estado Nacional.

Por falta de planes estratégicos en el ámbito de las agencias del gobierno se está frente a una cartera crediticia con características particulares: préstamos mal formulados y con ejecución deficiente, superposición entre programas o entre componentes de distintos programas, proliferación indiscriminada de unidades ejecutoras de proyectos, proyectos con porcentajes muy elevados en componentes de asistencia técnica en lugar de destinar la mayor parte de los recursos a los destinatarios finales y en particular en los programas sociales, falta de homogeneidad en los niveles salariales.

Se propone mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad de los programas de inversión pública y gasto social con financiamiento externo multilateral y bilateral, apuntando a racionalizar el endeudamiento del Estado.

Líneas de trabajo y resultados esperados

Durante el año 2001 se finalizará una propuesta de racionalización del uso del endeudamiento externo que contendrá los siguientes aspectos:

- Adecuación del modelo de asignación de recursos a los programas de acuerdo con sus necesidades reales de inversión y con las prioridades que establezca el Gobierno Nacional y reducción al mínimo de los gastos por no utilización oportuna de los préstamos.
- Se pretende lograr que el financiamiento otorgado a un fin determinado sea ejecutado exclusivamente por un solo proyecto y no se superponga con otros.
- **Se reducirán los gastos de administración de las estructuras de ejecución de los préstamos apuntando a constituir una unidad administradora por ministerio u organismo, de manera de hacer un uso más racional de los recursos.**
- **Se instrumentará un único sistema de gestión y administración financiera que sea compatible con el sistema de administración financiera gubernamental vigente, con los requerimientos de programación del endeudamiento e información gerencial de su ejecución y con los requisitos de los organismos multilaterales de crédito, establecidos en los contratos de préstamos.**
- Con el objeto de racionalizar el uso de cuentas bancarias se instrumentará un sistema de Cuenta Unica del Tesoro en moneda extranjera y de subcuentas escriturales para cada préstamo.

ADECUACION DE LA ESTRUCTURA ESTATAL

El tamaño y la estructura del aparato estatal debe adecuarse a las misiones institucionales, a las políticas de gobierno y a los recursos con los que se cuenta. En la actualidad esta ecuación no se verifica, dando como resultado un Estado deformado. En algunos casos las organizaciones son demasiado grandes para las funciones que prestan y en otros se verifica falta de recursos para cumplir con las misiones asignadas.

La ausencia de lineamientos estratégicos también se percibe en la diferenciación entre la administración central y descentralizada. Esta no responde a criterios orientados por la búsqueda de eficiencia y eficacia en la gestión sino a sucesivas decisiones parciales que fueron configurando el universo de los organismos descentralizados como resultado de una anárquica acumulación de necesidades del momento.

Rediseñar las estructuras, asignarles competencias, refuncionalizar los niveles jerárquicos políticos y técnicos, determinar claramente qué funciones deben estar en la órbita de la administración central y cuáles en la administración descentralizada, y qué se pretende lograr a través de esas estructuras, constituyen el objetivo central de este componente. Una administración central y descentralizada bien diseñada reflejará la diferenciación, especialización e integración que prevea una óptima asignación de responsabilidades y recursos, de modo de facilitar el logro de los resultados que justifican la existencia institucional.

Líneas de trabajo y resultados esperados

Se elaborará durante el primer semestre del año 2001 una propuesta de macroestructura que implique una nueva conformación de la Administración Pública Nacional. Esto implicará:

- Estrategia integral para determinar las funciones a ser descentralizadas y las funciones a cumplir por la administración central.
- Redefinir los niveles jerárquicos de la Administración Nacional, tanto políticos como técnicos y su interrelación.
- Cierre, fusión o transformación de organismos nacionales.

III. TRANSPARENCIA Y POLITICA ANTICORRUPCION

Es necesario incrementar los niveles de transparencia en la gestión pública y mejorar la capacidad de prevención, detección y corrección de situaciones irregulares y de los sistemas que las facilitan.

El problema de la corrupción se ha convertido en la última década en una cuestión central de la agenda pública argentina. Más allá de los logros en el afianzamiento del sistema democrático, la corrupción es una señal de alerta. Para recomponer la confianza de los ciudadanos en el sector público es imprescindible mejorar la calidad institucional.

La relativa estabilidad política y económica permiten apreciar de modo más preciso la forma en que los gobiernos gestionan el uso de los fondos públicos y la calidad de las decisiones que al respecto toman los funcionarios. Los mismos gobiernos están intentando mejorar su capacidad para recaudar, por lo que también se percibe como necesario el monitoreo de cómo se gasta lo recaudado.

La corrupción en el sector público es percibida no sólo como una cuestión moral, sino también como un tema de gestión pública que afecta las posibilidades de desarrollo económico, institucional y social.

En nuestro país, el problema se ha visto agravado por la existencia de un prejuicio sobre lo público y una confianza inmerecida en el mercado como mecanismo autosuficiente para apoyar el crecimiento y el desarrollo. La corrupción es el síntoma de que la profecía del mercado no se cumplió; es necesario contar con una administración confiable, independiente y transparente.

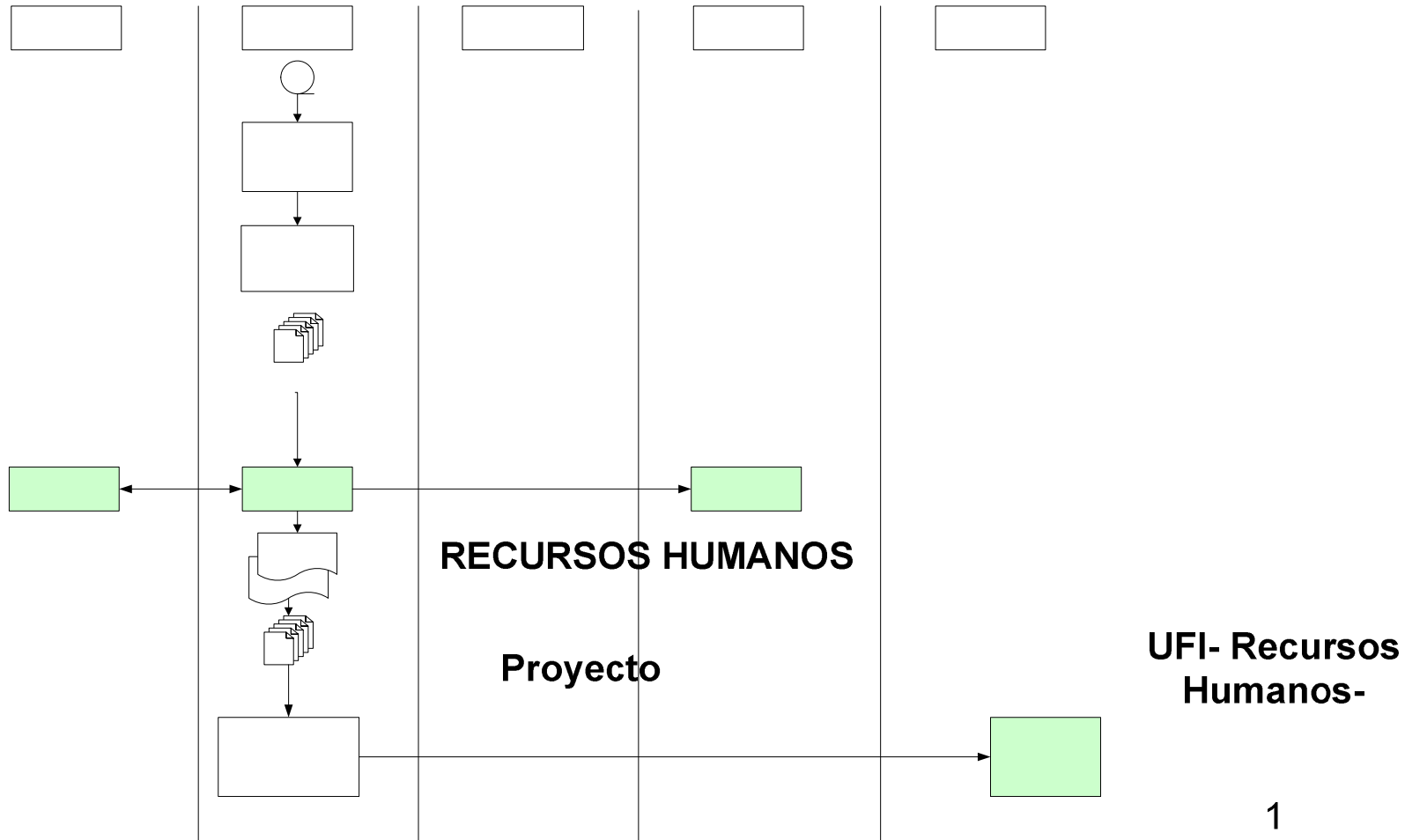
La estrategia que acompaña esta propuesta se apoya en la idea de privilegiar la prevención, tratar a la corrupción como una cuestión sistémica —sin perjuicio de las responsabilidades individuales— y actuar sobre la calidad normativa, el acceso a la información y la participación de los ciudadanos.

Líneas de trabajo y resultados esperados

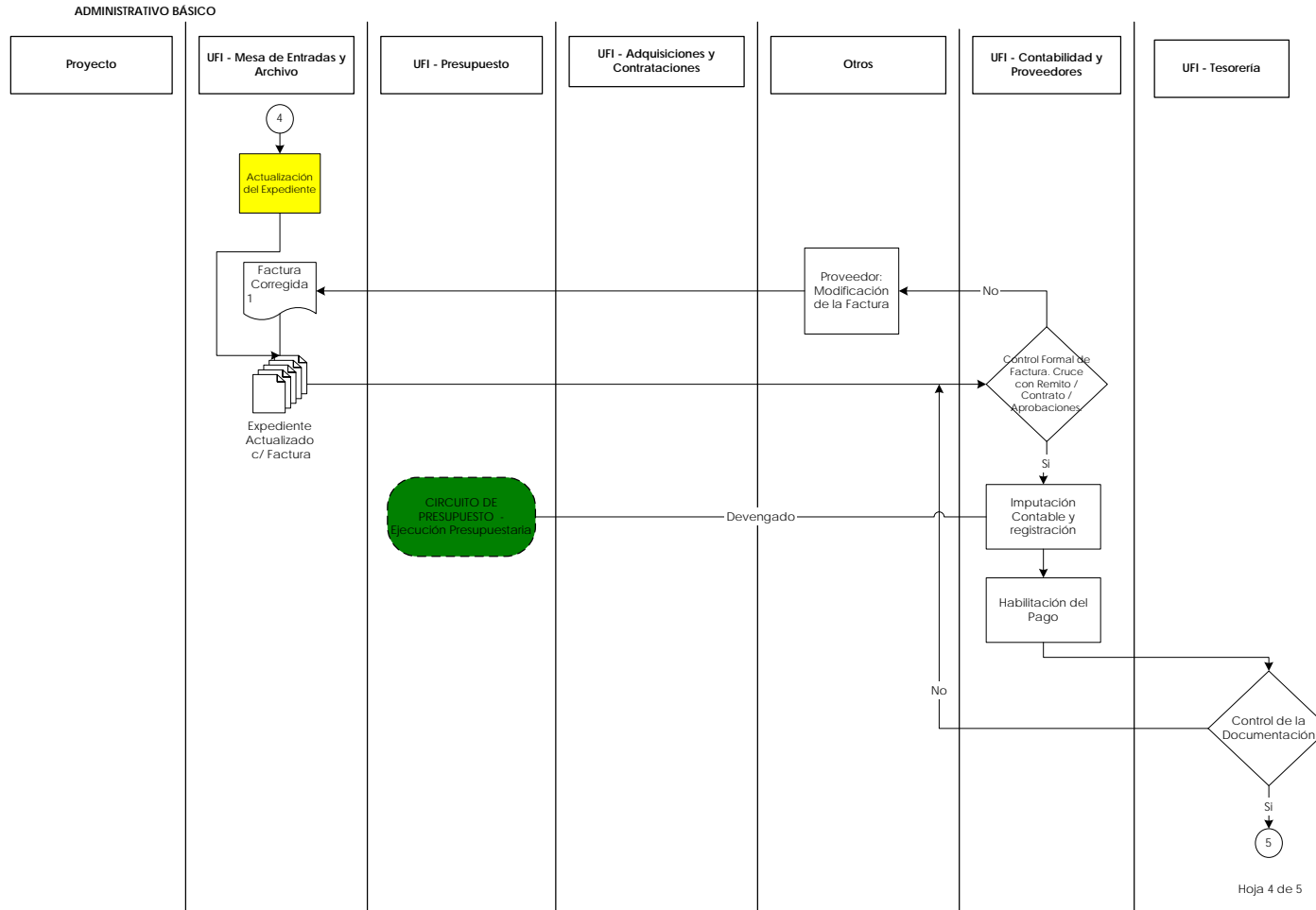
Se continuarán durante los próximos años las acciones iniciadas en el año 2000 en los siguientes aspectos:

- Establecimiento de normas, sistemas y procedimientos que garanticen la transparencia efectiva de los actos de la administración. Elaboración de un proyecto de Ley de Acceso a la Información y otros mecanismos normativos que permitan la efectiva participación ciudadana en el control de la Administración.
- Establecimiento de normas, sistemas y procedimientos que garanticen el control sobre la discrecionalidad de los funcionarios en el dictado de normas generales; implementación de mecanismos de elaboración participada de normas.
- Establecimiento de un sistema de detección y prevención de hechos irregulares en áreas críticas de la Administración Nacional (en términos de ingresos y gastos). Definición de un modelo institucional que combine la actividad preventiva desde una perspectiva sistémica y organizacional y la actividad correctiva de la corrupción en el ámbito de la Administración Nacional.
- Implementación de normas y sistemas que garanticen la imparcialidad de los funcionarios en la gestión y que regulen la actuación de los intereses económicos sobre la Administración. Elaboración de un proyecto de Ley de Cabildeo y mecanismos adicionales previstos por la Convención Interamericana contra la Corrupción.

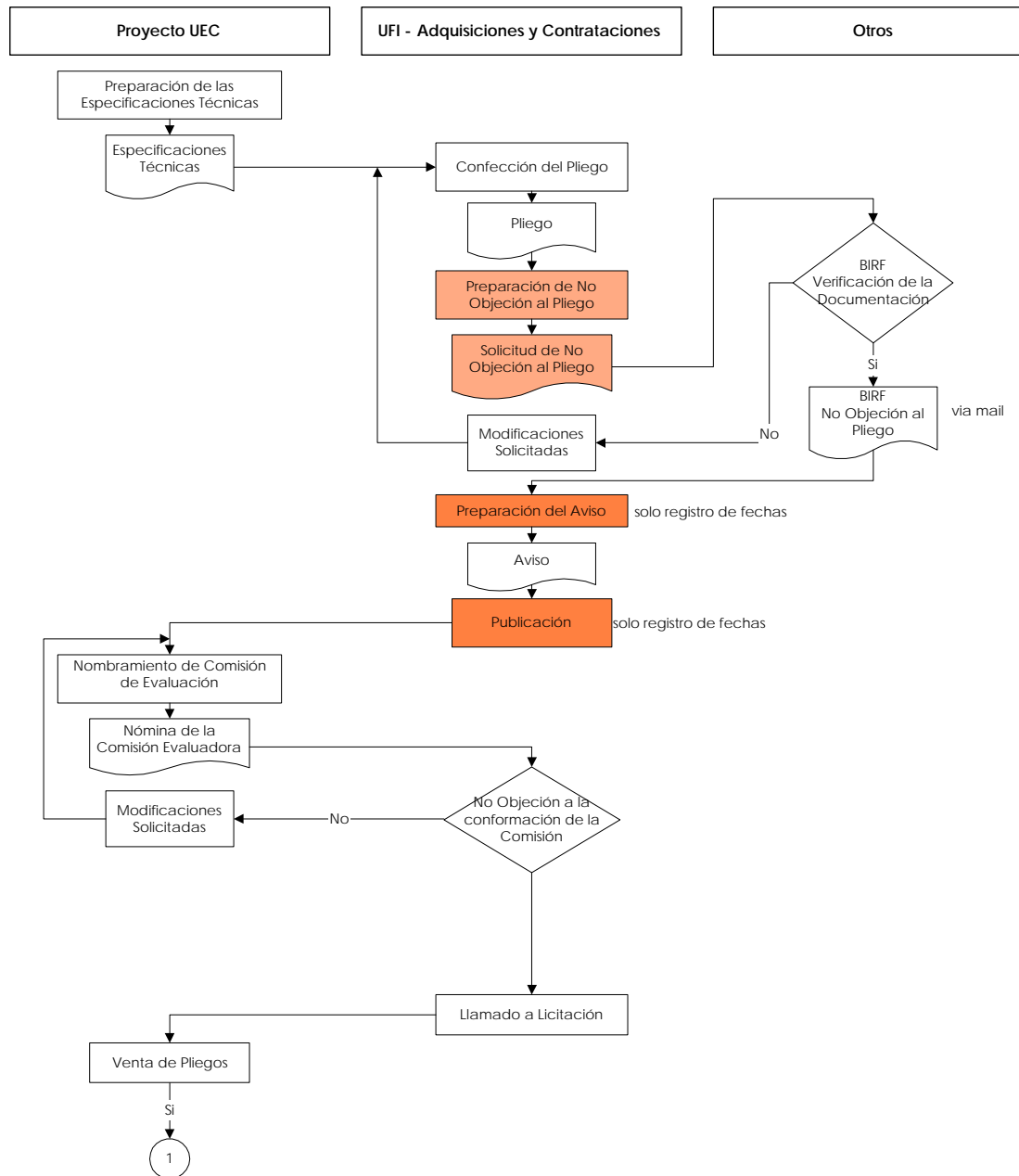
Anexo IV. Flujogramas de principales procesos incluidos en el CSC.

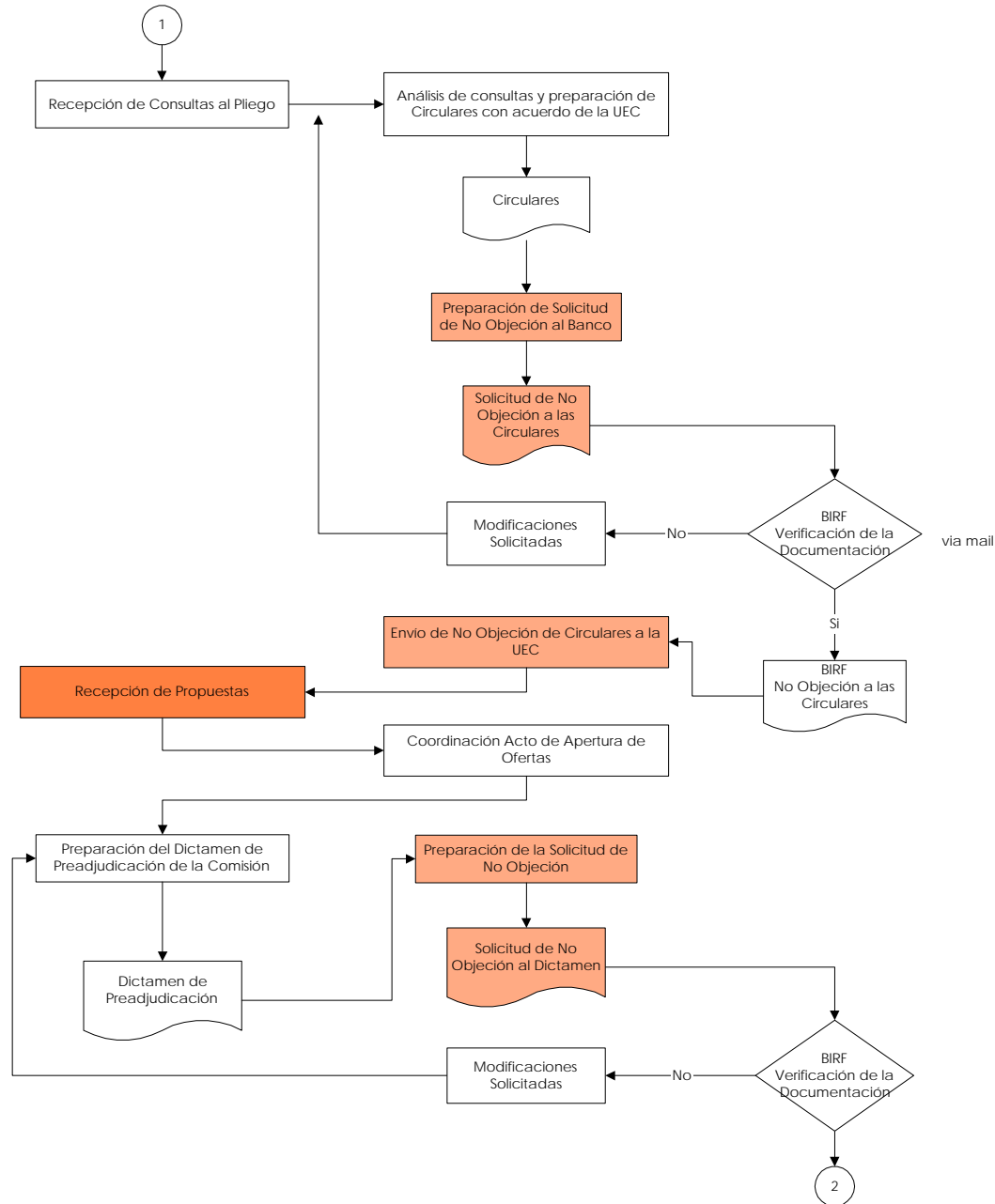
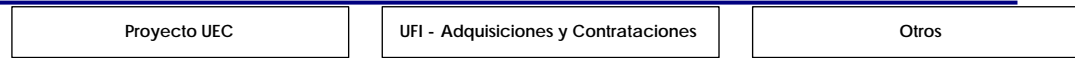


Carga electrónica
a Sistema FOMS/
PNUD y Sistema



ADQUISICIONES DE OBRAS Y EQUIPAMIENTO

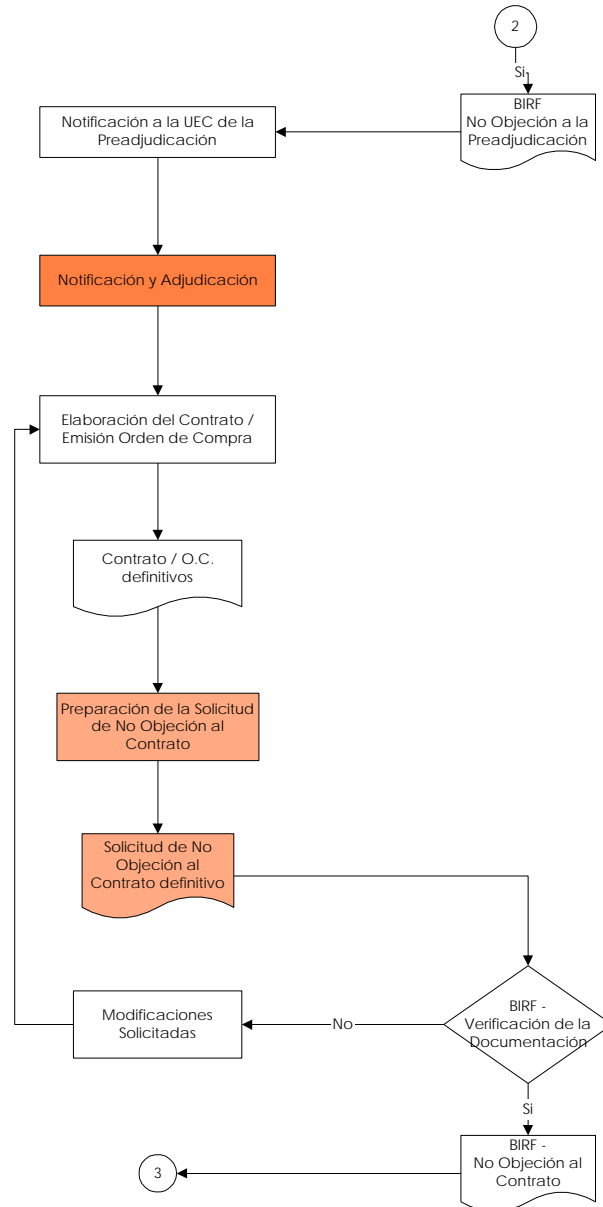


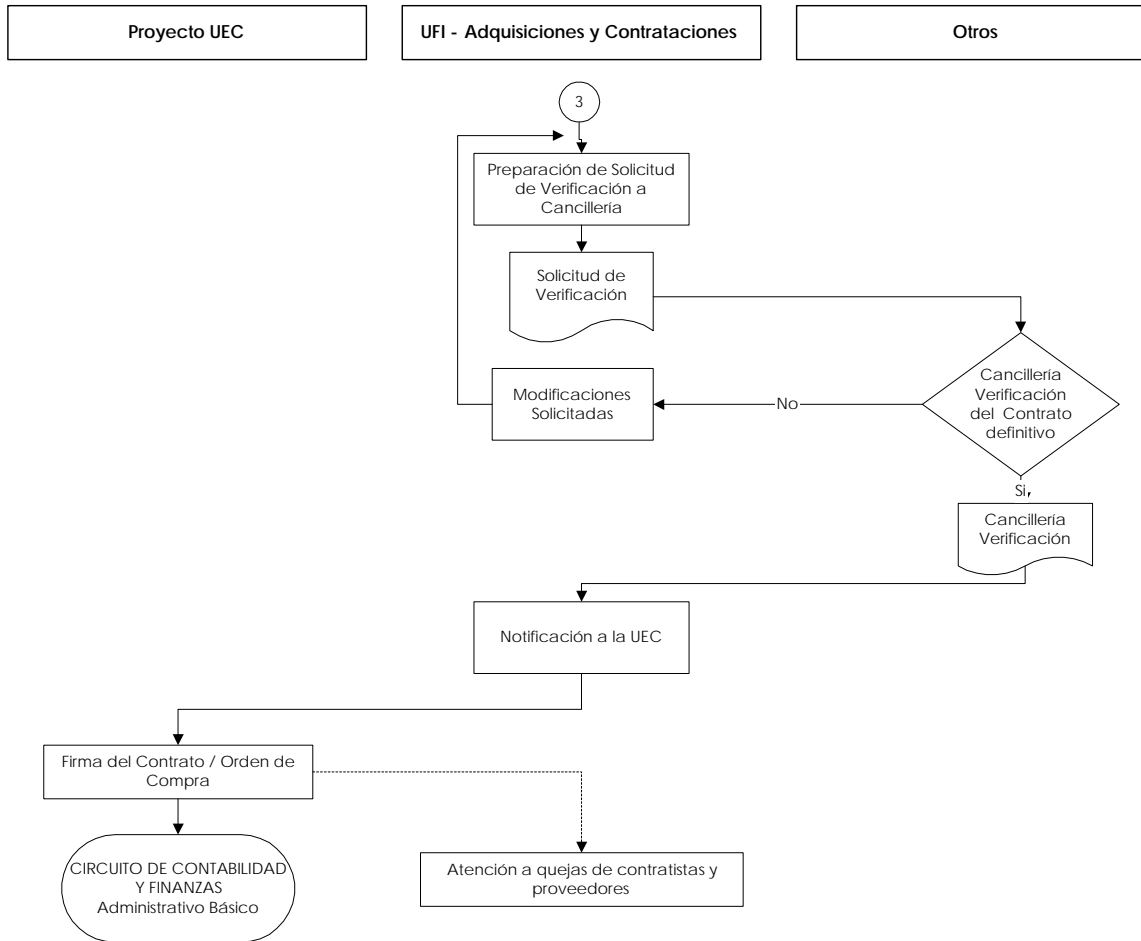


Proyecto UEC

UFI - Adquisiciones y Contrataciones

Otros





Anexo V. Encuestas de Satisfacción. Modelos de encuestas realizadas a consultores y clientes del CSC.

Encuesta de Satisfacción

Clientes del Centro de Servicios Compartidos

Fecha / /

Programa PROAPS PROMIN VIGIA

¿Ha trabajado en el programa antes de la transferencia de actividades al CSC?

SI NO

1. ¿Cómo evalúa los servicios que recibe del CSC?

1 (Malos) 2 (Regulares) 3 (Buenos) 4 (Excelentes)

Comentarios:

2. ¿Qué se debe cambiar o mejorar del CSC para que ud. desee que le siga brindando los servicios?

Comentarios:

3. ¿Qué beneficios percibe del CSC que no existían en el modelo de funcionamiento anterior?

Comentarios:

Por favor, agregue hojas adicionales para responder cualquiera de estas preguntas, si lo considera necesario.

Calidad

4. Por favor, califique en función de su opinión, la calidad de los servicios que recibe de cada equipo del CSC:

En general	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Admin. y finanzas	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Adq. y contrat.	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Recursos Humanos	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)

Tiempo

5. Califique el tiempo de respuesta del proceso terminado que realiza cada equipo:

En general	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Admin. y finanzas	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Adq. y contrat.	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Recursos Humanos	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)

Valor

6. ¿Cómo valora ud. en general los servicios prestados por el CSC?

En general	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Admin. y finanzas	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Adq. y contrat.	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)
Recursos Humanos	1 (Malos)	2 (Regulares)	3 (Buenos)	4 (Excelentes)

DATOS OPTATIVOS

Nombre y Apellido:

Función / cargo actual:

Encuesta de Satisfacción

Consultores del Centro de Servicios Compartidos

Fecha / /

Área de trabajo:

Admin. y Finanzas Adquisic. y Contrataciones Rec. Humanos

Tiempo en el CSC: _____ meses.

Trabajó anteriormente en algunos de los programas clientes? SI

1. Las autoridades del CSC creen genuinamente en la importancia de proveer un servicio de nivel a los programas

1 (Total desacuerdo) 2 (Parcial desacuerdo) 3 (Mediano acuerdo) 4 (Total acuerdo)

Comentarios:

2. Mi gerente, con sus acciones en el trabajo, es un buen ejemplo de cómo satisfacer a los programas

1 (Total desacuerdo) 2 (Parcial desacuerdo) 3 (Mediano acuerdo) 4 (Total acuerdo)

Comentarios:

3. Mi gerente me impulsa a tratar al personal de los programas a quienes proveemos servicios como a clientes internos.

1 (Total desacuerdo) 2 (Parcial desacuerdo) 3 (Mediano acuerdo) 4 (Total acuerdo)

Comentarios:

4. He recibido la capacitación, apoyo y herramientas necesarias para realizar mi trabajo en forma eficiente

1 (Total desacuerdo) 2 (Parcial desacuerdo) 3 (Mediano acuerdo) 4 (Total acuerdo)

Comentarios:

5. En mi opinión, las fortalezas del CSC son:

Comentarios:

6. En mi opinión, las debilidades del CSC son:

Comentarios:

DATOS OPTATIVOS

Nombre y Apellido:

Función / cargo actual: