



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Propuesta de mejora de procesos e implementación de indicadores en la Sección de Control de Facturas y Ejecución de Contrataciones del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba”

Autor: Lic. Figueroa Pablo Javier

Tutor: MBA. Lubrina Carla

Córdoba

2020



Propuesta de mejora de procesos e implementación de indicadores en la Sección de Control de Facturas y Ejecución de Contrataciones del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba por Figueroa Pablo Javier se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



## **Agradecimientos**

Después de dos años de haber comenzado a transitar un nuevo camino de formación profesional y siendo el segundo bastante atípico, considero importante destinar un espacio para agradecer a quienes me acompañaron.

En primer lugar a mi familia, mis padres, hermanos y abuela, quienes desde su posición me han sabido brindar infinita paciencia, entendimiento, sabiduría y apoyo para afrontar este proyecto con total dedicación.

A mi tutora, Carla Lubrina, por el apoyo, seguimiento, dedicación y predisposición a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

A mis amigos y compañeros de la cohorte, quienes por medio de recomendaciones han contribuido al desarrollo personal y profesional en esta etapa.

Y a la escuela de graduados y el cuerpo docente, quienes por medio de su compromiso y dedicación hicieron de esta una experiencia enriquecedora.

## Índice de contenidos

<b>Resumen</b>	<b>8</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
Objeto de Estudio	9
Contexto	9
Problemas	11
Oportunidades	11
Objetivo Principal	12
Objetivos Secundarios	12
Motivación	13
Antecedentes y Trabajos Anteriores.	14
<b>Marco Teórico</b>	<b>15</b>
Gestión de procesos.	15
Describir los procesos	16
Mejorar los procesos	16
Rediseñar los procesos	17
Indicadores en el ámbito público.	18
Desarrollando indicadores	19
Comunicación Organizacional	26
Barreras en la Comunicación	28
Concepto de Puesto	30
Diseño de Puesto	31
Modelo de Diseño de Puestos	32
Metodología	37
<b>Análisis y resultados</b>	<b>39</b>

Primera aproximación	39
Área bajo estudio	42
Relevando el proceso	46
Ejecutando una Orden de Compra	49
Ejecutando una Orden de Provisión	50
Control de Expedientes de Adjudicación	51
Inconsistencias observadas	54
Puestos de Trabajo	56
Indicadores de Gestión	60
La Comunicación Interna	61
Primeras Observaciones de lo Relevado	64
Resultados Preliminares y Propuesta de Valor	65
Paso 1: Identificar Misión y Objetivos	66
Paso 2: Establecer las Medidas de Desempeño Claves.	67
Paso 3: Asignar las Responsabilidades	68
Paso 4: Establecer los referentes comparativos	69
Paso 5: Construir las fórmulas	70
Paso 6: Recolectar los datos y generar sistemas de información.	72
Paso 7: Validar los indicadores.	73
Paso 8: Analizar e interpretar los Resultados	74
Paso 9: Comunicar e Informar.	81
<b>Conclusión</b>	<b>85</b>
Objetivos alcanzados	85
Contribuciones	85
Limitaciones	87
Estudios sugeridos	88
<b>Bibliografía</b>	<b>89</b>
<b>Anexos</b>	<b>90</b>

## Índice de figuras y gráficos

Figura 1: Ciclo Básico del Proceso de Construcción de Indicadores de Desempeño.....	20
Figura 2: Requisitos de los indicadores a nivel individual.....	22
Figura 3: Requisitos de los reportes de gestión.....	25
Figura 4: Sistema de comunicación.....	27
Figura 5: El proceso de la comunicación.....	28
Figura 6: Cómo funcionan las barreras en la comunicación.....	29
Figura 7: Posicionamiento del puesto en el organigrama.....	31
Figura 8: Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos.....	35
Figura 9: Efectos deseables e indeseables del enriquecimiento del puesto.....	36
Figura 10: Organigrama del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.....	42
Gráfico 1: Tamaño de las reparticiones públicas según presupuesto asignado.....	40
Gráfico 2: Distribución de los centros según ubicación.....	41
Gráfico 3: Relación según monto y comprobantes -2019 (%).....	44
Gráfico 4: Relación según monto y comprobantes -2020 (%).....	45
Gráfico 5: Conocimientos necesarios para mejorar el desempeño laboral.....	58
Gráfico 6: Nivel de apreciación personal del significado del trabajo respecto a terceros....	59
Gráfico 7: Relación entre cantidad y monto de comprobantes (2019).....	75
Gráfico 8: Carga Laboral por Equipo (2019).....	76
Gráfico 9: Tiempo Promedio de Control (2019).....	77
Gráfico 10: Tiempo Promedio de Pago (2019).....	78
Gráfico 11: Tiempo Promedio de Proceso (2019).....	79
Gráfico 12: Participación del tiempo de control en el tiempo total de proceso.....	80

## **Índice de tablas**

Cuadro 1: Criterios de validación para la construcción de indicadores.....	24
Cuadro 2: Tamaño de las reparticiones públicas según presupuesto asignado.....	39
Cuadro 3: Distribución según monto y comprobantes por equipo, ejercicio 2019.....	44
Cuadro 4: Distribución según monto y comprobantes por equipo, primer semestre 2020.	45



## *Resumen*

El presente trabajo se realiza en la Sección de Control de Facturas y Ejecución de Contrataciones (SCFyEC)<sup>1</sup> del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, oficina cuyo propósito es: el control de las contrataciones realizadas por la dependencia administrativa mencionada y la posterior ejecución de los comprobantes de pago presentados por los proveedores adjudicados.

Partiendo de la base de que la Administración Pública es vista como “mala pagadora” y siendo los tiempos actuales promedio de pago cercanos a los dos meses y medio, es que se propone como objetivo principal: “Relevar, analizar y proponer una metodología de trabajo orientada a mejorar los procesos pertinentes a la sección bajo estudio, que posibilite unificar los criterios y orientar el esfuerzo propio de dicha sección y del equipo por el cual está integrado, con el propósito de mejorar los niveles de ejecución, en relación a los tiempos de proceso propios de la oficina, de los compromisos adoptados por el Ministerio”.

Para alcanzar el objetivo planteado, se procederá a realizar un análisis y relevamiento interno del proceso actual a los fines de determinar los aspectos sobre los cuales se puedan aplicar mejoras. Adicionalmente, se complementará el análisis con el desarrollo y aplicación de KPI's<sup>2</sup> que permitan realizar los seguimientos pertinentes y sustentar la propuesta con mejoras en los canales de comunicación para asegurar que la misma sea fluida y brinde medios claros de retroalimentación que brinden la posibilidad, en última instancia, de aplicar criterios y conceptos de mejora continua.

---

<sup>1</sup> SCFyEC: Sección de Control de Facturas y Ejecución de Contrataciones - Siglas a usarse durante el presente trabajo.

<sup>2</sup> KPI's: Indicadores Claves de Gestion (Key Process Indicators - siglas en inglés) - Siglas a usarse durante el presente trabajo

## ***Introducción***

### **Objeto de Estudio**

El presente trabajo se corresponde al trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios dictada por la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas - UNC. Siendo que el objetivo del mismo consiste en la aplicación de conocimientos adquiridos durante el cursado a una situación o posible situación de la vida real, es que el propósito de este trabajo se encuadra en realizar un relevamiento y una propuesta de mejora de los procesos internos propios de la Sección de Control de Facturas y Ejecución de Contrataciones (*SCFyEC*) del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba - Argentina.

### **Contexto**

En primera instancia, se considera necesario entender las dimensiones del territorio nacional argentino en términos de su población. De acuerdo a las proyecciones del INDEC para el año 2019, la cantidad de habitantes asciende a 44.938.712, de las cuales el 38,9% se concentra en el Gran Buenos Aires. En términos de urbanización, se caracteriza por una baja población rural (8% al 2011), y en cuestiones etarias, un 14,3% se corresponde a personas mayores a 60 años. La esperanza de vida se encuentra en los 77 años, considerada alta a nivel mundial. En relación a aspectos económicos, se proyecta un alto nivel de desempleo (23,1%) para el segundo trimestre del 2020 y un nivel de pobreza para noviembre del mismo año en torno al 54%, siendo uno de los países con más pobres a nivel mundial.

Los valores aportados en el párrafo anterior, presentan relevancia cuando consideramos que impactan de manera directa en el nivel de ingresos en las arcas públicas

en sus tres jurisdicciones (Nacional, Provincial y Municipal), en las cuales se evidencia una caída en términos reales si consideramos el periodo Enero-Abril del presente año con el mismo periodo del año pasado, donde se observa un incremento del 33,4%, valor que figura muy por debajo del aproximado del 45,6% que representa la inflación interanual.

Con el fin de introducirnos en el tema propio del presente trabajo, se debe entender que el sistema de salud en Argentina, se divide en público y privado, el primero es aquel entendido como la disciplina encargada de la protección de la salud a nivel poblacional y que es brindada por el Estado en sus distintos niveles, y que posee como objetivo mejorar las condiciones de salud de las comunidades mediante la promoción de estilos de vida saludables, las campañas de concienciación, la educación y la investigación. En el territorio argentino, el sector público presta servicios a la población a través de hospitales y centros de salud, los gobiernos provinciales y municipales tienen los establecimientos de atención propios bajo su jurisdicción y son los responsables directos de la misma, la característica principal es que no se exige el pago directo por el servicio recibido, en contraposición, el ámbito privado ofrece servicios a personas y familias, quienes a cambio de la prestación recibida, realizan una retribución monetaria. Adicionalmente, en el sistema argentino, se encuentra la presencia de un tercer actor, las obras sociales, entidades con fines de lucro que asocian a los ciudadanos, quienes, por el medio del pago de una cuota preestablecida, poseen acceso a determinados centros de salud privada con los cuales la obra social contratante tiene acuerdo.

En la provincia de Córdoba, el sistema de salud se encuentra organizado desde el Ministerio de Salud, cuya autoridad máxima es el ministro de turno correspondiente, dentro de sus competencias, podemos mencionar en términos genéricos que consiste en

asistir al Poder Ejecutivo en todo lo inherente a la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud. El ministerio como casa central, es el lugar en donde se concentran las actividades administrativas que posibilitan la correcta ejecución de las políticas de salud pública en los distintos nosocomios que conforman el sistema, tanto en la propia Capital como en el Interior.

Desde una perspectiva financiera, el Ministerio obtiene fondos por medio de dos vías, la principal es por la recaudación del estado Provincial, y la segunda por medio de un sistema denominado Recupero del Gasto, si bien se mencionó que la obra social brinda acceso a entidades privadas, aquellas personas que disponen de una también, pueden asistir a nosocomios públicos, es en esas situaciones donde el personal presta los servicios pertinentes para después derivar los gastos propios a la obra social correspondiente, este proceso es al que hace referencia, el segundo medio de financiamiento.

### **Problemas**

Al analizar la situación que caracteriza a la administración pública en general, se considera que, los principales problemas son:

- ❖ Atraso tecnológico.
- ❖ Burocracia.
- ❖ Falta de estandarización en los procesos internos.
- ❖ Falta de desarrollo de los canales internos de comunicación existentes.
- ❖ Poca claridad en el alcance de los puestos.
- ❖ Carencia de indicadores de desempeño.

### **Oportunidades**

Las principales oportunidades que se encuentran en la situación planteada, son:

- ❖ Mejora en los procesos de trabajo al estandarizar y unificar criterios.
- ❖ Mejorar los canales de comunicación existentes y desarrollar nuevos medios para optimizar el proceso de comunicación.
- ❖ Diseñar e implementar indicadores de gestión que permitan aplicar criterios de mejora continua.

### **Objetivo Principal**

Teniendo en consideración lo planteado anteriormente, es que se definió que, el objetivo del presente trabajo es:

*“Relevar, analizar y proponer una metodología de trabajo orientada a mejorar los procesos pertinentes a la Sección de Control de Facturas y Ejecución de Contrataciones del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, que posibilite unificar los criterios y orientar el esfuerzo propio de dicha área y del equipo por el cual está integrado, con el propósito de mejorar los niveles de ejecución de los compromisos adoptados por el Ministerio”.*

### **Objetivos Secundarios**

Los objetivos secundarios se plantean en 3 áreas de conocimiento y serán los que orienten la propuesta de valor.

*Procesos:*

- I. Estandarizar y unificar criterios a nivel de detalle en los procesos relevados.
- II. Reducir la duplicidad de controles.

*Financieros:*

- I. Mejorar el nivel de ejecución de los compromisos adoptados por el Estado reflejado en la disminución de los plazos de trabajo del proceso propio de la sección bajo estudio.
- II. Desarrollo y propuesta de aplicación de indicadores de gestión.

*Comunicación:*

- I. Mejorar los medios de comunicación internos ya existentes.
- II. Proponer la implementación medidas de metodologías ágiles para mejorar la comunicación de información relevante.
- III. Proponer mecanismos de retroalimentación.

**Motivación**

Partiendo del entendimiento de que la Administración Pública, en contraste con su parte privada, posee como objetivo y fundamento de existencia al propio ciudadano, considero que mi principal motivación para realizar el presente trabajo se encuentra en concordancia con los temas planteados en esta Introducción, siendo principalmente el poder hacer uso de una oportunidad latente que permita mejorar el ciclo de pago a los proveedores del Ministerio de Salud en este proceso, y que dicha mejora, se pueda evidenciar en un aumento en la calidad de los servicios públicos relacionados a Salud que son ofrecidos al ciudadano en el Ámbito de la Provincia de Córdoba.

## **Antecedentes y Trabajos Anteriores.**

Desde una perspectiva interna, actualmente se encuentra conformado un grupo de trabajo que tiene como objetivo realizar relevamientos en distintas áreas en los diferentes Ministerios Provinciales a los fines de analizar mejoras a implementar pero no hacen pública la información para los involucrados en dichos relevamientos.

Desde una perspectiva externa, son varias las entidades que han realizado estudios sobre la Administración Pública relacionados a los temas a tratar a los largo de este trabajo, entre los cuales se pueden mencionar:

- CEPAL – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2005) Indicadores de desempeño en el sector público.
- Public Sector Efficiency: An International Comparison, Antonio Afonso, 2003, European Central Bank.
- Comunicación Interna en la Administración Pública Española: Claves para Innovar. Martínez Ismael, 2015, INAP.
- Optimización de procesos y tecnologías de la información, Eduardo Javier Marchegiani, 2009, XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil.

Este trabajo pretende nutrirse de los citados anteriormente con el fin de proponer una metodología puntual y conjunta para una sección en particular de la Administración Pública.

## ***Marco Teórico***

### **Gestión de procesos.**

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de una organización. La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables claves, por ejemplo, tiempo y calidad.

De acuerdo a Carrasco (2001), se define al proceso como “un conjunto de actividades e interacciones que transforman entradas en salidas que agregan valor a los clientes, la finalidad común. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información”, y si bien, en los procesos industriales la idea se concreta en la entrada de materiales que finaliza en un producto terminado, en los procesos administrativos (aquellos que interesan al presente ensayo), también existen actividades y se utilizan recursos (insumos de distinta índole, donde presenta una marcada importancia el tiempo de las personas) que se transforman, se les agrega valor y generan, en esencia, un servicio determinado.

“La gestión de procesos considera tres grandes puntos de acción sobre los procesos: *describir, mejorar y rediseñar*, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades”, (Carrasco 2001, p. 45), la principal motivación de lo planteado anteriormente es relevar y documentar los procesos con el propósito de detectar fallas y perfeccionarlos y, que de esa forma, respondan a una lógica actualizada, que sea consistente y que se transforme en estándares que se terminen reflejando en prácticas que efectivamente se implementen.



### **Describir los procesos**

El objetivo de esta actividad es el de poseer procesos documentados, actualizados y consistentes que permitan capitalizar el conocimiento de la organización.

Alguno de los beneficios que se obtienen al poseer un proceso bien documentado son:

- I. Se incrementa la posibilidad de estandarización y normalización.
- II. Se puede confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente.
- III. Se adquiere una visión de conjunto de las actividades.
- IV. Permite reforzar la comunicación y la participación.
- V. Mejora el trabajo en equipo y reduce los conflictos con un impacto positivo en la motivación.

### **Mejorar los procesos**

El objetivo final es perfeccionar las actividades diarias, para lograr esto, un requisito exclusivo es el de tener los procesos documentados.

Algunas características de la mejora de procesos son:

- I. Se busca perfeccionar los detalles del proceso existente.
- II. Se habla del cliente interno y su satisfacción.
- III. Se comienza con un cuestionamiento de por qué se hace de determinada manera.
- IV. Se aprecia una orientación al interior del proceso.
- V. Pueden surgir grupos permanentes que realizan control y mejora continua.

## **Rediseñar los procesos**

Citando a Hammer y Champy (1994, p. 136): “Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que se hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan el desempeño”. De acuerdo a lo planteado, podemos determinar que los dos pasos previos (describir y mejorar) son necesarios para poder rediseñar. Lo que se busca es una visión de alto nivel del proceso bajo estudio, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior, es decir, se debe entender el proceso indistintamente de sus detalles.

De acuerdo a Carrasco (2001), un rediseño de procesos consiste en identificar los procesos, las variables críticas y los valores idealizados que interesan a los clientes. Inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización. El objetivo primordial de esta etapa es actuar sobre alguna de las variables críticas que se encuentran (tiempo de espera, tiempo de ciclo, relación inputs/outputs, entre otros) con el propósito de actuar sobre una y mejorar los resultados obtenidos.

Algunas características del rediseño de proceso son:

- I. La idea básica es lograr resultados mejores en las variables críticas.
- II. Existe una orientación hacia el exterior del proceso.
- III. Normalmente existe una alta participación externa que aporta ideas frescas.
- IV. Se complementa con las etapas anteriores, porque de alguna forma el rediseño las incluye.

Atento a que en cierta medida, para aplicar los pasos anteriores, un proceso se debe intervenir, es oportuno considerar que el primer acercamiento puede ser revisar las posibilidades de actuación genérica, según las dos dimensiones de todo proceso:

1. Cambiar su duración, es decir, aplicar las mediciones de tiempos y tomar decisiones respecto a la duración deseada.
2. Mejorar la relación output/input, es decir, verificar la cadena de valor, considerando cambios ya sea en los insumos, productos o en el proceso transformador.

### **Indicadores en el ámbito público.**

Según la AECA, 2002, un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos. Llevando dicha definición a la administración pública, y si lo consideramos desde una perspectiva de funciones, encontramos dos dimensiones:

1. Descriptiva: en donde el indicador aporta información sobre el estado real de una actuación pública o programa.
2. Valorativa: consiste en añadir un juicio de valor basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicha actuación pública es o no el adecuado.

Si bien la tipología de indicadores es variada, al considerarse que la aplicación estará enfocada en la gestión pública, se considerará a los indicadores desde el punto de vista del desempeño en las dimensiones de eficiencia, eficacia y economía, cuyo propósito es evaluar cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público y cuya respuesta, permite mejorar los cursos de acción y la gestión. Cada uno de los puntos de vista indicados nos permiten enfocarnos en un aspecto, a saber:

- I. Eficacia: permite tomar conocimiento del grado de cumplimiento de un objetivo.
- II. Eficiencia: permite determinar cuál es la productividad de los recursos utilizados.
- III. Economía: permite estimar cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.

Es importante considerar que, los indicadores de desempeño establecidos, no solo deben evaluar los diferentes ámbitos de control o medición de un proceso en particular, sino que, deben establecer medidas de relación entre sí mismos, y de ser posible, deben poder establecerse como líneas de tiempo, es decir, deben ser comparables con sí mismos por medio de cortes transversales en determinados puntos.

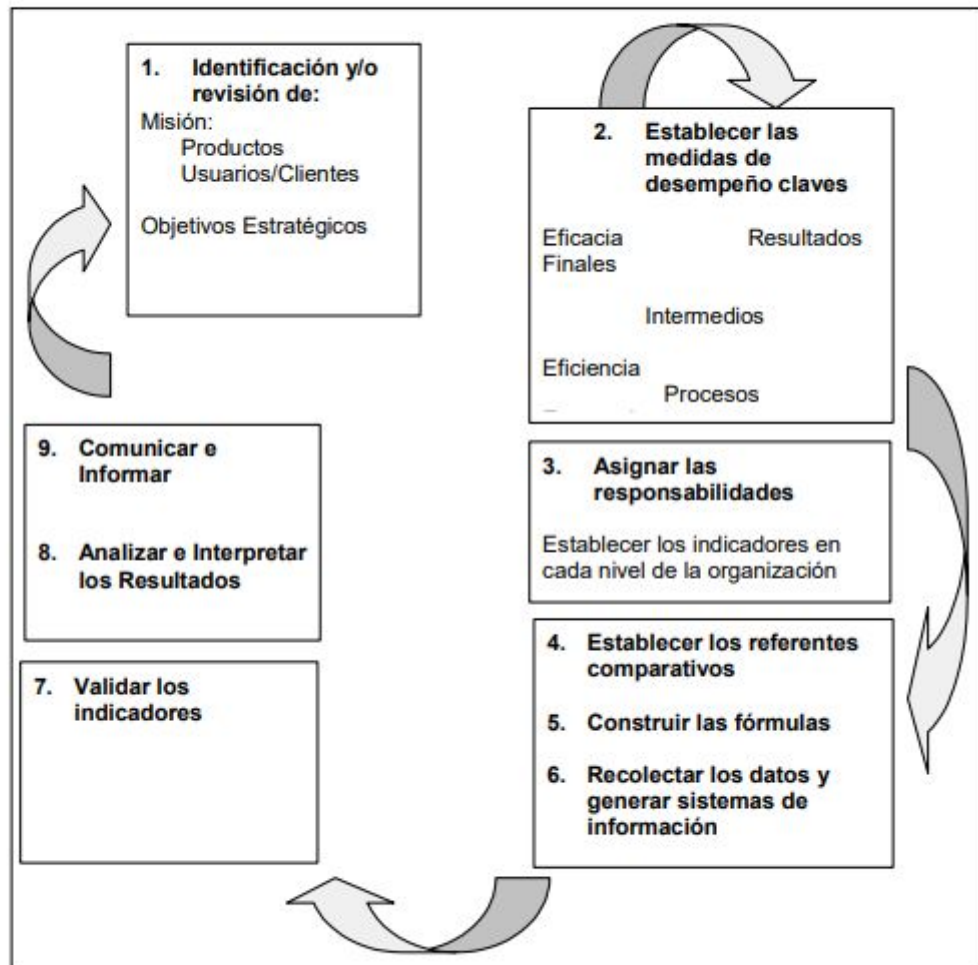
### **Desarrollando indicadores**

Al momento de establecer/desarrollar indicadores de gestión, si bien no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, se recomienda tener en cuenta una serie de pasos y requisitos previos. Adicionalmente, se debe tener en consideración el hecho de que la construcción de indicadores conlleva la implementación de un sistema de control de gestión y de información para la gestión, que posibilite hacer el seguimiento de las metas y su respectivo cumplimiento.

En el presente trabajo, se buscará aplicar el siguiente método:

**Figura 1:**

**Ciclo Básico del Proceso de Construcción de Indicadores de Desempeño**



Fuente: Juan Cristobal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005: "Indicadores de desempeño en el Sector Publico"

Como breve reseña de cada paso incluido en el gráfico anterior, se puede indicar:

1. *Establecer cuáles son los objetivos que serán evaluados.*

En este aspecto se busca definir o validar la misión institucional, a los fines de poseer una declaración simple pero operativa de qué hace la institución y determinar los objetivos estratégicos, es decir, aquellos que la organización busca cumplir en un plazo determinado.

2. *Establecer los ámbitos y dimensiones del desempeño a medir. Eficacia, eficiencia, economía y resultado final.*

Las autoridades centrales responsables por el desarrollo de los sistemas de indicadores definen lo que es relevante medir en términos de las dimensiones del desempeño. Las medidas de desempeño e indicadores que se construyan van a depender de los tipos de metas que se monitorean, de las prioridades de información y evaluación y de los recursos disponibles a un momento dado y según proyecciones.

3. *Establecer las responsabilidades organizacionales y a qué nivel se realizará la evaluación.*

Una vez definido qué se medirá, se deben establecer las responsabilidades institucionales y organizaciones por el cumplimiento de los mismos. En este aspecto es importante asignar metas e indicadores a las divisiones o áreas que se encuentran relacionadas con el desarrollo de los indicadores planteados, acción que implica desarrollar “Centros de Responsabilidad”.

Estos Centros de Responsabilidad tienen:

- ❖ Productos estratégicos asignables.
- ❖ Objetivos traducidos en metas concretas.
- ❖ Directivo responsable por el cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Tienen asignados recursos humanos, materiales y financieros.

Adicionalmente debe establecerse una Unidad de Control de Gestión que tendrá como propósito asegurar que los indicadores fluyan por toda la organización y permitan la retroalimentación sobre los resultados.

4. *Establecer medidas de comparación para determinar el grado de satisfacción alcanzado en un momento y para un indicador determinado.*

Se deben establecer valores de referencia que sean fehacientes y permitan medir el nivel de desempeño alcanzado. Por comparación generalmente, se establecen dos referentes claros, por un lado la meta para el año presupuestario siguiente y en segundo lugar, el desempeño pasado. Adicionalmente, puede compararse con los resultados obtenidos en instituciones similares.

También debe establecerse la periodicidad de medición de acuerdo a lo planteado en los aspectos mencionados anteriormente.

5. *Establecer las fórmulas o algoritmos.*

La construcción de las fórmulas debe ser realizada una vez que se tenga claridad respecto a las dimensiones que serán evaluadas, sobre qué producto y el cumplimiento de qué objetivos estratégicos se está midiendo para su cumplimiento.

Los indicadores que se plantean deben cumplir una serie de requisitos, a saber:

**Figura 2:**

**REQUISITOS DE LOS INDICADORES A NIVEL INDIVIDUAL**

- Identificar un nombre para el indicador que debe ser claro y auto explicativo.
- Definir el objetivo del indicador, puede ser estratégico o no, estará en función de lo que se pretende medir.
- Determinar o cuantificar el objetivo a alcanzar, siendo éste un valor o varios en función de cómo se mida y se defina.
- Deben poder identificar al responsable de cada indicador de control de gestión.
- Deben servir como base de medición de los objetivos relacionados con los aspectos claves del negocio.
- Deben especificar la frecuencia o periodicidad del indicador
- Se debe identificar la fuente de información de origen de los datos y el responsable de facilitar la información para calcular el indicador.
- Se debe poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento del tiempo.
- Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y la forma requerido.

Fuente: Juan Cristobal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005: "Indicadores de desempeño en el Sector Público"

6. *Recopilar la información necesaria y correcta.*

La técnica para la obtención de datos dependerá en primer medida del tipo de indicador que se construya. Es importante considerar que, la generación de información para la construcción de los indicadores es una tarea que implica asumir un conjunto de desafíos, entre los que se encuentran:

- Identificación de la información pertinente.
- Disponer de los recursos para construir bases de datos.
- Realización de investigaciones para construir indicadores de resultado y de calidad.
- Contar con los sistemas de información adecuados que posibiliten apoyar la labor de control de gestión.

7. *Establecer criterios técnicos y requisitos para determinar que los indicadores efectivamente miden la gestión y los resultados.*

Los indicadores deben cumplir una serie de requisitos técnicos y ajustarse a criterios que permitan asegurar su transparencia y confiabilidad. En términos generales se consideran los siguientes criterios:



**Cuadro 1:**

<b>CRITERIOS DE VALIDACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES</b>	
<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución para reflejar el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales. La medición de todos los productos o actividades que realiza la institución genera una saturación de información, tanto al interior de la organización como fuera de ésta.
Relevancia	Asegurarse que estoy midiendo los objetivos vinculados a lo estratégico. Cuando se trata de organizaciones que tienen más de un producto o servicio, es conveniente desarrollar un conjunto de indicadores globales que represente su accionar estratégico vinculado a su misión.
Homogeneidad	Este criterio implica preguntarse cuál es la unidad de producto (atenciones médicas, asesorías legales, visitas inspectivas, etc.) y, más importante, procurar que dichas unidades de producto sean equivalentes entre sí en términos los recursos institucionales que consumen (horas hombre, cantidad de insumos materiales, etc.). Se debe procurar que sean de igual "costo" en un sentido amplio del término. Si no se da la equivalencia, para alcanzar las metas se tenderá a ejecutar sólo las acciones que demandan relativamente menos recursos, postergando o anulando las más costosas o complejas, que a menudo son las que tienen un mayor impacto sobre la gestión institucional.
Independencia	Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la institución o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones. No puede estar condicionado a factores externos, tales como la situación general del país, la labor legislativa del parlamento o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costos que tengan correlación con los recursos que se invierten en la actividad.
Confiabilidad	Digno de confianza, independiente de quién realice la medición. En principio la base estadística de los indicadores debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades de la institución y examinada por observadores externos.
Simplicidad y Comprehensividad	Existe una tensión entre ambos criterios: se deben cubrir los aspectos más significativos del desempeño, pero la cantidad de indicadores no puede exceder la capacidad de análisis de los usuarios, tanto internos como externos. Los indicadores deben ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
No-redundancia	Debe ser único y no repetitivo.
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos o indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización.

Fuente: Juan Cristobal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005: "Indicadores de desempeño en el Sector Público"

8. *Analizar los resultados obtenidos.*

El análisis de los resultados implica cuestionar las razones y circunstancias que llevaron a alcanzar determinado nivel de resultado, también es importante considerar que, los resultados obtenidos sirven como base para los siguientes análisis:

- Revisar las metas que fueron definidas, y si fueron realistas o no.

- Replantear y reorganizar la asignación de recursos hacia determinados programas o productos, justificar la asignación de mayores recursos, disminuir o abandonar programas, entre otros.

9. *Comunicar e informar sobre los resultados a las partes interesadas.*

Respecto a la comunicación, hay tres aspectos básicos a tener en cuenta:

- I. La comunicación de los resultados tiene que estar focalizada en los aspectos claves de la gestión con mensajes simples, directos y demostrables.
- II. El contenido debe ser educativo considerando las necesidades de información de los usuarios-ciudadanos.
- III. La información debe ser entregada en informes que tengan alguna periodicidad.

Adicionalmente, se incluyen algunas consideraciones respecto de los reportes de gestión:

**Figura 3:**

**REQUISITOS DE LOS REPORTES DE GESTIÓN**

Las recomendaciones para la presentación de los reportes o informes derivados del control de gestión son los siguientes:

- Debe tratar los aspectos críticos de la empresa o institución derivados de los aspectos claves de la gestión institucional
- Debe detallar muy bien el análisis de las desviaciones explicando y justificando las causas, repercusiones y el responsable
- Debe incluir todo tipo de indicadores y externos e internos a la empresa
- Debe servir como herramienta para identificar problemas y para buscar soluciones e iniciativas que mejoren la situación de los mismos
- El contenido de la información debe ser actual, relevante precisa y fiable
- Debe tener una estructura de informes e indicadores que permita ir bajando de nivel de información cada vez desde un total a un detalle
- Debe tener una periodicidad de uso (mensual, bimensual, etc.)
- Debe ser discutido por los diferentes responsables de la empresa

Fuente: Juan Cristobal Bonnefoy y Marianela Armijo, 2005: "Indicadores de desempeño en el Sector Público"

## **Comunicación Organizacional**

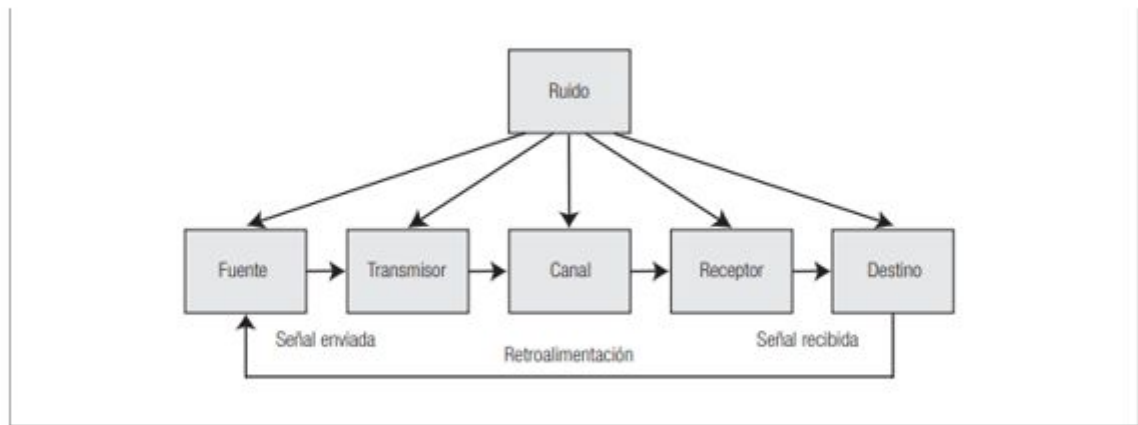
De acuerdo a Chiavenato (2007), la comunicación es: “la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra.” (p. 59), del concepto propuesto, es importante considerar en primera instancia que, es el propio autor quien lo define como un proceso, y quien posteriormente señala que, el mismo consta de cinco elementos, a saber:

- I. Emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es la fuente de la comunicación.
- II. Transmisor o codificador: es el equipo que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
- III. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
- IV. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino, se encarga de decodificar el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- V. Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

Gráficamente:

**Figura 4:**

**Sistema de Comunicación**



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2007: "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones". Figura 2.16

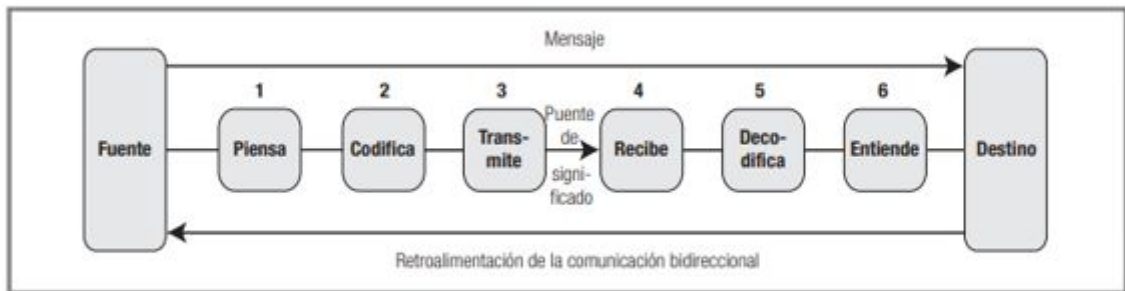
Si bien no está definido dentro de los cinco elementos a los cuales el autor considera parte del sistema de comunicación o proceso de comunicación, es importante definir al ruido como "una perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar, de manera imprevisible el mensaje transmitido" (Chiavenato, 2007, p. 60).

Llevando los conceptos descriptos al entorno de una organización, indistintamente si nos estamos refiriendo al ámbito público o privado, es menester considerar que las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, siendo esta la red central que permite la correcta integración y coordinación, no solo entre sus partes, sino también entre todos los actores y terceros interesados a la misma, siempre que consideremos que los agentes externos que influyen o afectan el correcto desempeño de la misma, son factibles de considerarse partícipes necesarios del proceso comunicacional en cuanto a sus actividades y relaciones con la organización bajo estudio se refieren.

Sacando el foco de la comunicación en relación con la organización y, considerando a los partícipes del proceso comunicacional, manteniéndonos dentro de lo planteado por el propio Chiavenato, podemos considerar el proceso comunicacional de la siguiente manera:

**Figura 5:**

### **El Proceso de la Comunicación**



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2007: "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones". Figura 2.17

Y si bien no se considera la presencia del "ruido", es importante recordar que siempre se encuentra presente aunque no se manifieste. Adicionalmente, al momento de considerar la comunicación humana, surgen complicaciones adicionales en el propio proceso, atento a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones y sus valores, los cuales terminan impactando en la forma de "decodificar" un mensaje dado que hace a cada interpretación de las cosas algo muy singular y personal. (Chiavenato, 2007, p. 62).

### **Barreras en la Comunicación**

Continuando con lo planteado en el párrafo anterior, relacionado al desarrollo de la comunicación entre personas, al momento de considerar al propio proceso no debemos ignorar la presencia de barreras, las cuales "funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas" (Chiavenato, 2007, p. 63).

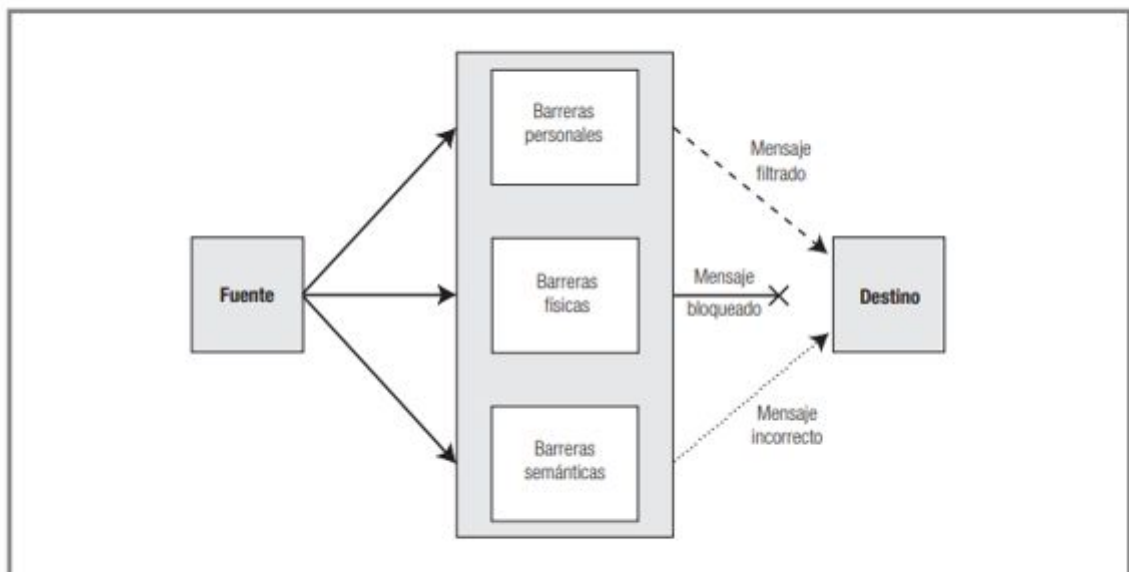
Siguiendo con el mismo marco, el autor detalla la existencia de tres barreras:

- A. Personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. En el ámbito laboral se resaltan los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales.
- B. Físicas: están relacionadas al ambiente en el cual se efectúa el proceso de comunicación.
- C. Semánticas: se relacionan con los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación.

Estas barreras se pueden presentar de manera aislada o de manera conjunta, adicionalmente se pueden encontrar de manera temporal o permanente, y la presencia de una o más ocasiona que un mensaje se filtre, se bloquee o sea incorrecto.

**Figura 6:**

**Como Funcionan las Barreras en la Comunicación**



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2007: "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones". Figura 2.20

## Concepto de Puesto

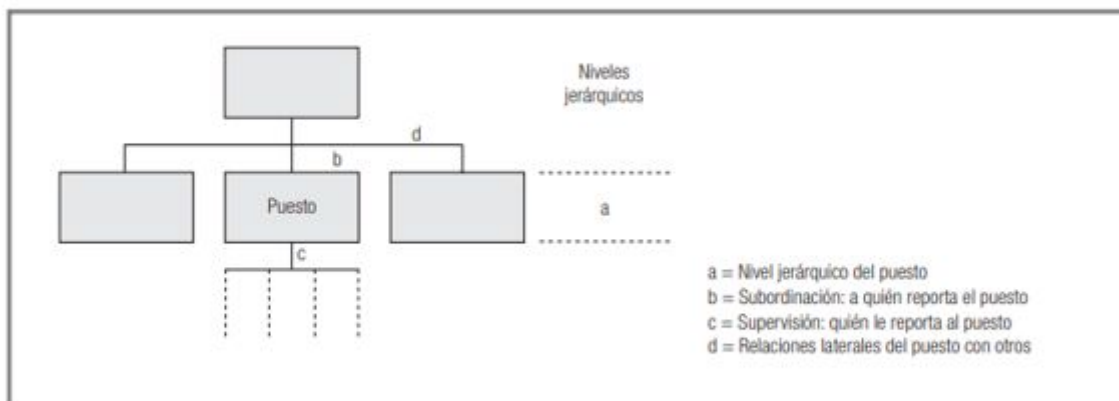
Previo a realizar el diseño, se debe comenzar entendiendo el concepto de puesto, acorde con Chiavenato (2007), “un puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función, entendiendo a las mismas como:

- I. Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente se le atribuyen a los puestos simples y repetitivos.
- II. Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados.
- III. Función: Es un conjunto de tareas u obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.
- IV. Puesto: es un conjunto de funciones o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.”

Si se toma como punto de partida los conceptos planteados, se establece que el puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden estar contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama (Chiavenato, 2007), gráficamente se representa:

**Figura 7:**

**Posicionamiento del Puesto en el Organigrama**



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2007: "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones". Figura 7.1

Al considerarse la posición del puesto bajo análisis, se infiere que, la ubicación que presente en la estructura formal definirá su nivel jerárquico, a quien responde, quiénes son sus subordinados y el departamento al cual pertenece, y al establecer la posición en el organigrama, se establecen de manera directa o indirecta, estas cuatro vinculaciones.

**Diseño de Puesto**

Habiéndose brindado una pequeña introducción a los conceptos propios a un puesto de trabajo y a los requerimientos o vínculos que el mismo establece una vez identificado en la organización formal, se puede proceder a realizar el diseño de puesto respectivo, continuando con lo planteado por Chiavenato, él mismo considera que diseñar un puesto conlleva la tarea de establecer cuatro condiciones fundamentales:

- I. El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar, es decir, el contenido del puesto.
- II. La forma en la que se deben desempeñar dichas tareas u obligaciones, es decir, los métodos y procedimientos de trabajo.



III. A quién le debe reportar el ocupante de un puesto, es decir, la relación con su jefatura.

IV. A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, su relación con sus subordinados.

Una vez definido los puntos anteriores, se puede establecer que el diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. (Chiavenato, 2007. p.204).

### **Modelo de Diseño de Puestos**

En este aspecto se encuentran varios modelos que se fueron desarrollando a lo largo de la historia acorde a las necesidades y principios predominantes del trabajo. Atento a esto, no es el propósito del presente ensayo introducir todos los modelos presentes, si no enfocarse en aquel que será el de efectiva aplicación al objeto de estudio.

En este contexto, se aplicará el Modelo Situacional en conjunto con factores de enriquecimiento vertical y horizontal.

Este modelo toma en consideración dos aspectos sobre los cuales se sustenta, por un lado considera las diferencias individuales de las personas, y por el otro, a las tareas involucradas. Los puestos de trabajo deben diseñarse en base a esas dos cuestiones. Adicionalmente, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

De acuerdo a Chiavenato (2007), “el modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, la existencia de

objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional”, es en este aspecto, donde toma una relevancia que antes no estaba considerada el proceso de comunicación planteado en el apartado anterior y su correcto desarrollo e implementación en la organización formal.

Si se toma en consideración la posibilidad de obtener un resultado laboral más enriquecedor y de mejor calidad, se debe ser cuidadoso con distintos estados psicológicos que deben ser cuidados con el fin de alcanzar ese estado ideal, a saber:

- Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
- Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
- Cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer su trabajo.

El descuido por parte de los gerentes o responsables de alguno de los factores anteriormente citados, puede generar un resultado indeseado en el desempeño de las tareas y obligaciones propias de un puesto.

Con el propósito de potenciarlos, los autores Lawler III, Edward y J. Richard Hackman (1974), han investigado y encontrado cinco dimensiones claves y han demostrado que, en un puesto en particular, mientras más se acentúan estas dimensiones, mayor será el potencial de crear y mantener los estados psicológicos mencionados por Chiavenato, a saber:

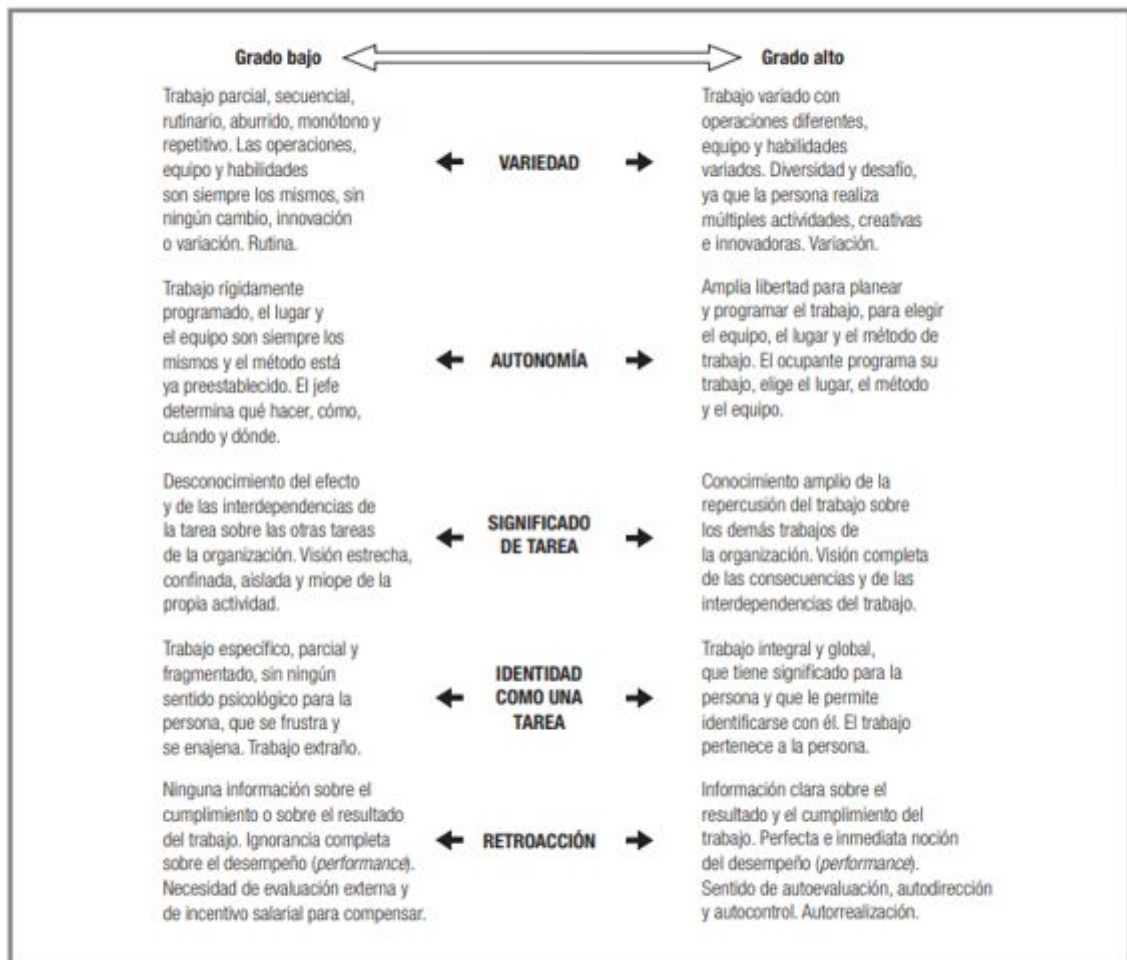
- I. Variedad: considerada como la cantidad y variedad de habilidades exigidas para desempeñarse en un puesto.
- II. Autonomía: es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo. También se refiere al grado de independencia para planificar su tarea y determinar las herramientas a utilizar.

- III. Significado de la tarea: es la interdependencia del puesto con el resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización.
- IV. Identificación con la tarea: se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que, pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos.
- V. Retroalimentación: es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Es aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad, la cual es proporcionada por el propio resultado de su trabajo.

Las cinco dimensiones planteadas se pueden presentar en distintos grados, lo cual genera distintos resultados en puestos semejantes, además que, cada una impacta de una manera distinta a las demás, lo mismo se puede evidenciar en la siguiente imagen.

**Figura 8:**

**Las Cinco Dimensiones Esenciales en el Diseño Situacional de los Puestos**



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2007: "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones". Figura 7.6

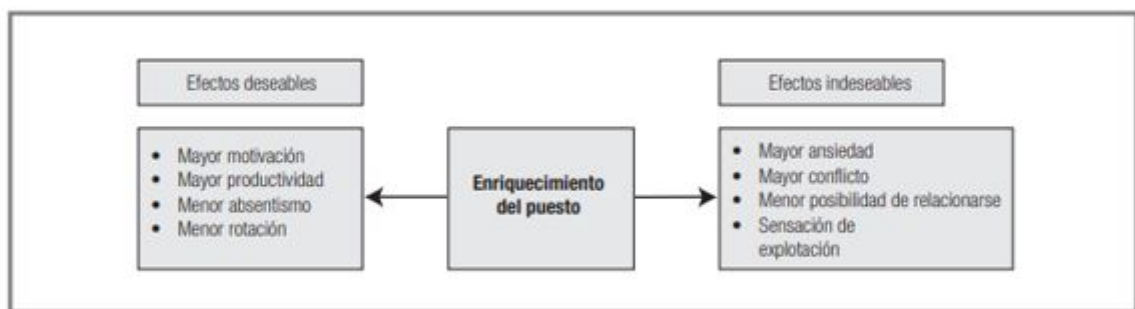
Considerando las variables mencionadas, las mismas se pueden complementar con el estudio de enriquecimiento de puestos con el propósito de aumentar el grado de presencia de las mismas. Esta teoría plantea que existen dos formas de enriquecer un puesto y provocar un resultado positivo en términos de motivación en aquellas personas que lo desempeñan. En primer medida, se puede recurrir a la carga o enriquecimiento horizontal, en la cual se busca incluir el trabajo anterior y posterior al puesto bajo análisis. Y en segundo lugar, se puede implementar carga vertical con el fin de aumentar la profundidad

del puesto, esta carga contempla atribuir responsabilidades más elevadas y asignar a otros o automatizar las tareas.

Es importante considerar que los efectos obtenidos de un enriquecimiento de un puesto van a depender de varios factores, tanto personales como organizacionales. Los posibles efectos obtenidos se pueden observar en el siguiente cuadro:

**Figura 9:**

**Efectos Deseables e Indeseables del Enriquecimiento del Puesto**



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2007: "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones". Figura 7.9

## **Metodología**

Con el propósito de conocer y aplicar los conceptos mencionados anteriormente, se procederá a enfocar el trabajo de acuerdo a los siguientes criterios de la metodología de investigación.

En primer medida, el presente trabajo será enfocado desde una investigación explicativa, entendiendo a la misma como aquella que no solo describe un problema sino que también busca sus causas. Adicionalmente, se complementará con una investigación aplicada haciendo foco en plantear modificaciones/mejoras que permitan delinear cambios en los conceptos aplicados al área bajo estudio.

Respecto a la temporalización, el ensayo será marcado por cortes transversales con el propósito de analizar la evolución de acuerdo al avance del trabajo. En este aspecto, toda la información será recolectada de manera mensual, y si bien los indicadores propios se desarrollarán recién llegando al final del desarrollo, los mismos se calcularán de manera retroactiva con el propósito de disponer de distintos valores que posean la misma objetividad para su posterior comparación y conclusiones finales.

Al referirnos al propio trabajo, la metodología para realizarlo será:

1. Análisis interno, recolección y procesamiento de datos con el propósito de disponer de la información más oportuna posible que permita alimentar las siguientes etapas.
2. Relevar los procesos y proceder a estandarizarlos con el propósito de unificar los criterios de trabajo.
3. Definir los puestos de trabajo y aplicar el consecuente rediseño de acuerdo a los valores hallados.

4. Dar un cierre a las etapas anteriores al implementar canales de comunicación interna que permitan una comunicación directa de información relevante para el equipo de trabajo.
5. Finalizar por medio del diseño e implementación de indicadores de gestión para el área puntual.
6. Establecer mecanismos de retroalimentación de acuerdo a los KPI's planteados en el punto anterior.

## Análisis y resultados

### Primera aproximación

Para comenzar a introducirnos en el desarrollo del presente trabajo, es importante considerar el tamaño que posee el Ministerio de Salud.

De manera anual y al final del año, el Gobierno de la Provincia de Córdoba promulga la ley de presupuesto vigente para el ejercicio siguiente en la cual se establecen los fondos con los cuales la administración pública pretende afrontar las erogaciones previstas y de qué manera se solventarán las mismas, es decir, establece la fuente de los ingresos estatales. Adicionalmente, por medio del programa de transparencia, toda la información se encuentra actualizada y es accesible públicamente, lo cual nos permite analizar el tamaño de las reparticiones públicas más representativas de acuerdo al presupuesto asignado, obteniendo la siguiente situación:

#### Cuadro 2:

#### Tamaño de las reparticiones públicas según presupuesto asignado.

Dependencia	Credito Vigente	Participacion
135 - Ministerio De Educación	\$ 86.024.804.000,00	21,26%
175 - Ministerio De Seguridad	\$ 34.048.371.000,00	8,41%
145 - Ministerio De Salud	\$ 27.749.580.388,00	6,86%
115 - Ministerio De Finanzas	\$ 27.078.499.000,00	6,69%
300 - Poder Judicial	\$ 24.613.807.000,00	6,08%
<b>Presupuesto 2020</b>	<b>\$ 404.704.174.388,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia con información del portal de transparencia del Gobierno de Córdoba

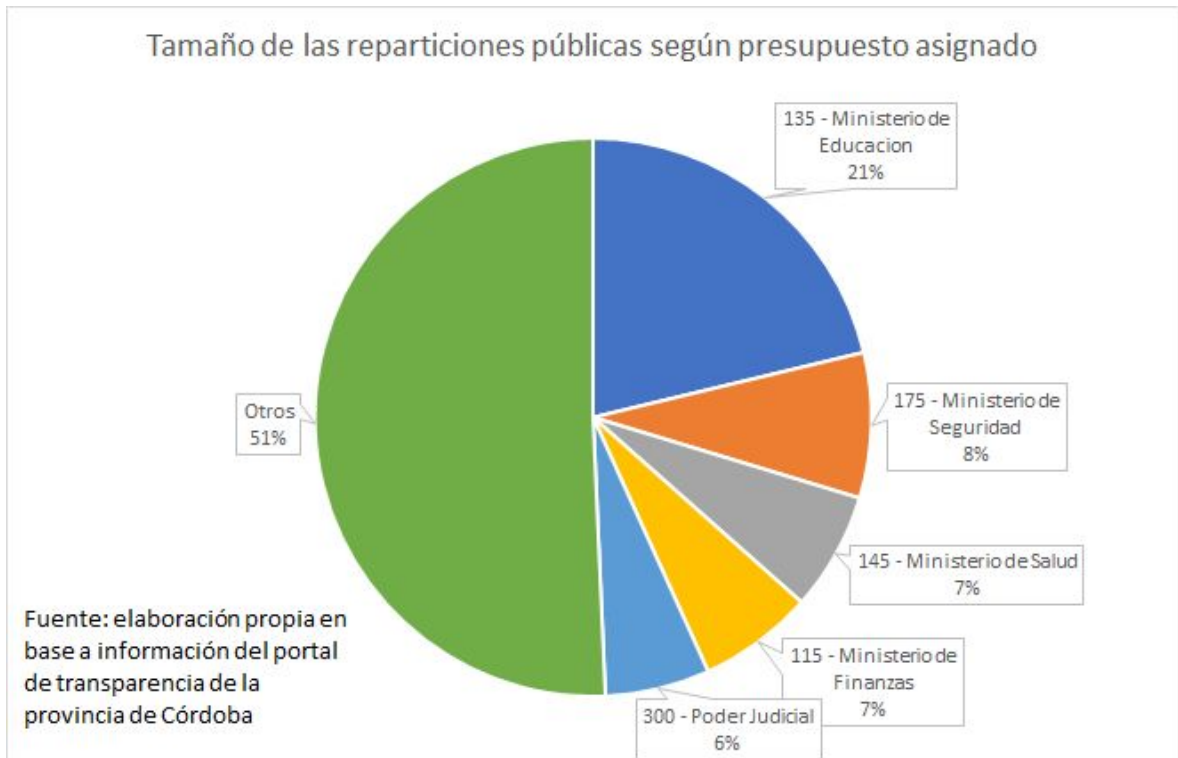
De la tabla anterior se evidencia que el Ministerio de Salud, en términos presupuestarios es el tercero más grande la provincia, adicionalmente, no se incluyó en la información anterior los \$ 3.5 mil millones que se destinaron con el propósito de afrontar y



preparar al sistema sanitario público a nivel provincial por la emergencia sanitaria a nivel global.

Gráficamente nos permite discernir la importancia de las dependencias incluidas en la tabla, atento a que las mismas representan el 49,30% del presupuesto total.

**Gráfico 1:**



A nivel administrativo, el Ministerio de Salud funciona con una casa central ubicada en Av. Velez Sarfield 2311 en la Ciudad de Córdoba Capital, desde la misma se ejecuta toda la administración a nivel provincial, refiriéndonos entre otros:

- Ejecución de políticas relacionadas a programas de salud.
- Habilitaciones e inspecciones de centros de salud.
- Implementación de programas sociales relacionados a salud.
- Realización de contrataciones cuyo monto supere los \$48.000,00.

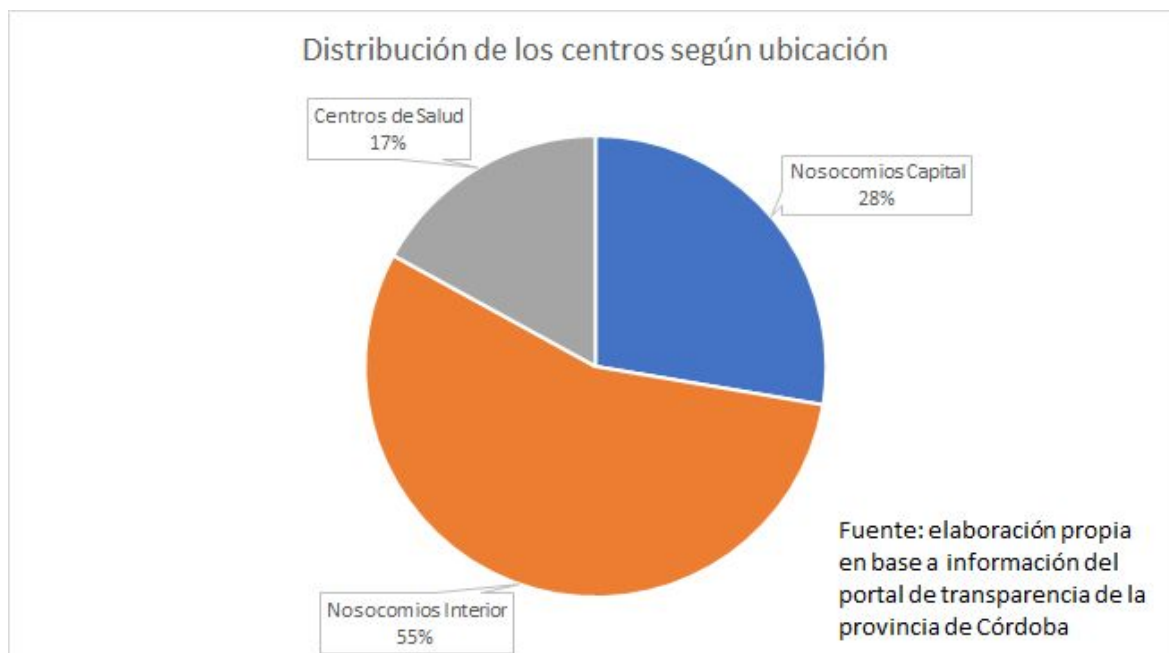
- Ejecución de presupuesto, montos mayores a \$48.000,00 a nivel provincial, montos menores a \$48.000,00 a nivel central.

A nivel funcionamiento y prestaciones, el Ministerio se encuentra constituido por 47 dependencias donde se brindan servicios de salud al ciudadano, de los cuales:

- 13 se ubican en la capital
- 26 se ubican en el interior.
- 8 se ubican entre la capital e interior y están destinados a la prestación y ejecución de distintos programas.

A nivel gráfico se puede apreciar con claridad cuál es la distribución y participación de los distintos centros según su ubicación/propósito, encontrándose de manera clara que la mayoría se encuentra orientada al interior de la Provincia de Córdoba.

**Gráfico 2:**

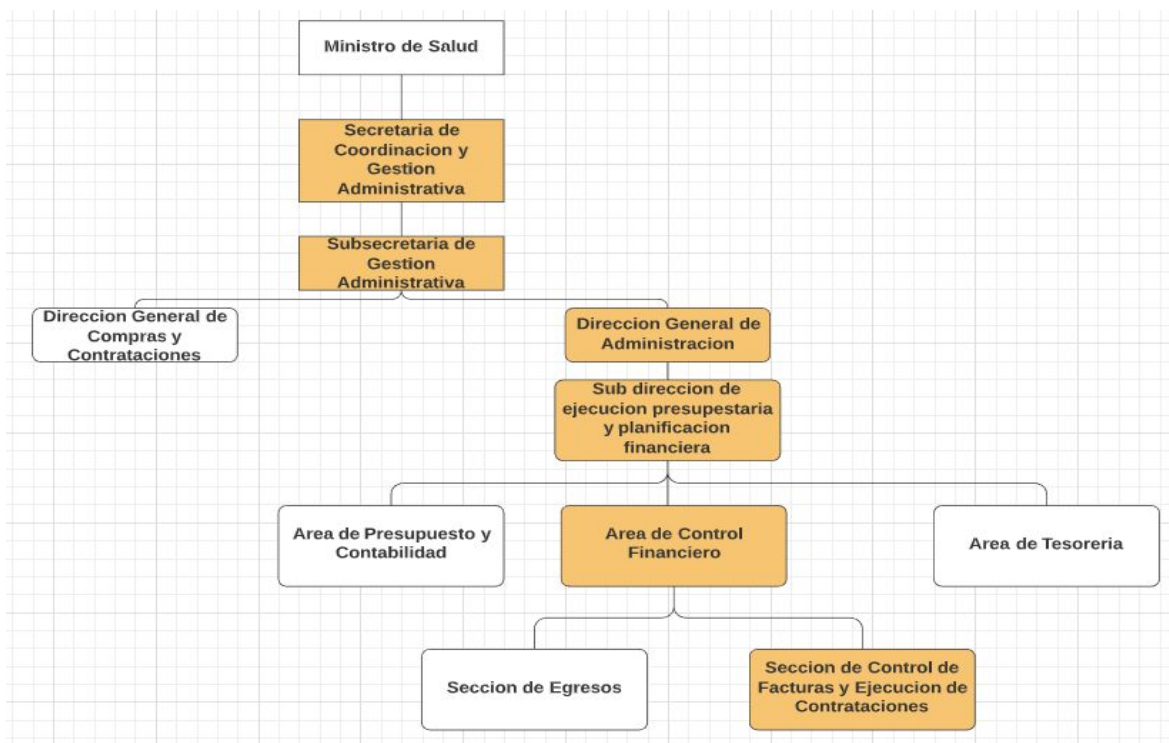


A nivel organizativo, la máxima autoridad es el Ministro de Salud, quien con el equipo propio de secretarios y subsecretarios tienen la responsabilidad de definir, en

grandes rasgos, las políticas a implementar, tanto a nivel central como de dependencias de salud distribuidas en el ámbito provincial. A continuación se presenta el organigrama enfocado en la posición de la Sección bajo estudio en el mismo (Organigrama completo, Anexo II).

**Figura 10:**

**Organigrama del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba - Posición de la SCFyEC**



Fuente: Elaboración propia

**Área bajo estudio**

Si bien hasta este momento se ha mencionado al área la cual es foco del presente trabajo, en este primer apartado se buscará, con la información ya relevada, analizar el flujo de trabajo y los procesos para brindar un entendimiento sobre el funcionamiento interno.

Como se detalló anteriormente, el objetivo principal de la SCFyEC es la de ejecutar las contrataciones adjudicadas desde la Dirección General de Compras y Contrataciones del Ministerio, para poder realizarlo, el área precisa en una primera instancia de los expedientes de adjudicación con el propósito de realizar los controles formales correspondientes con el objetivo de identificar posibles incongruencias o errores presupuestarios que sea necesario salvar y, en segundo lugar, de las facturas emitidas por los proveedores contra las adjudicaciones propias que le son asignadas, a las cuales se les debe realizar los controles pertinentes, formales y de acuerdo a lo contratado, con el propósito de darles el curso administrativo correspondiente.

El funcionamiento interno de la oficina está distribuido en 6 equipos de trabajo, conformado cada uno por 3 o 4 integrantes, que están a cargo de las contrataciones de acuerdo a los bienes/servicios adjudicados, a saber:

1. Medicamentos y Soluciones Parenterales
2. Patógenos, Oxígeno, Obras, Bienes de Capital, Insumos de Laboratorio y Radiológicos.
3. Insumos Descartables.
4. Lavado, Limpieza y Racionamiento
5. Alquileres y contrataciones por Orden de Provisión.
6. Orden de Provisión.

Es importante considerar que si bien la distribución aplicada se asigna por equipo de trabajo a un rubro en particular, no considera el hecho de que un mismo proveedor pueda estar siendo trabajado de manera simultánea por 2 o más equipos.

Respecto al volumen de trabajo, durante el año 2019 se registraron 15.430 comprobantes presentados por los distintos proveedores, lo que representó un monto total de \$ 2.984.495.977,13, los cuales al distribuirse entre los 6 equipos de trabajo, se obtiene la siguiente información:

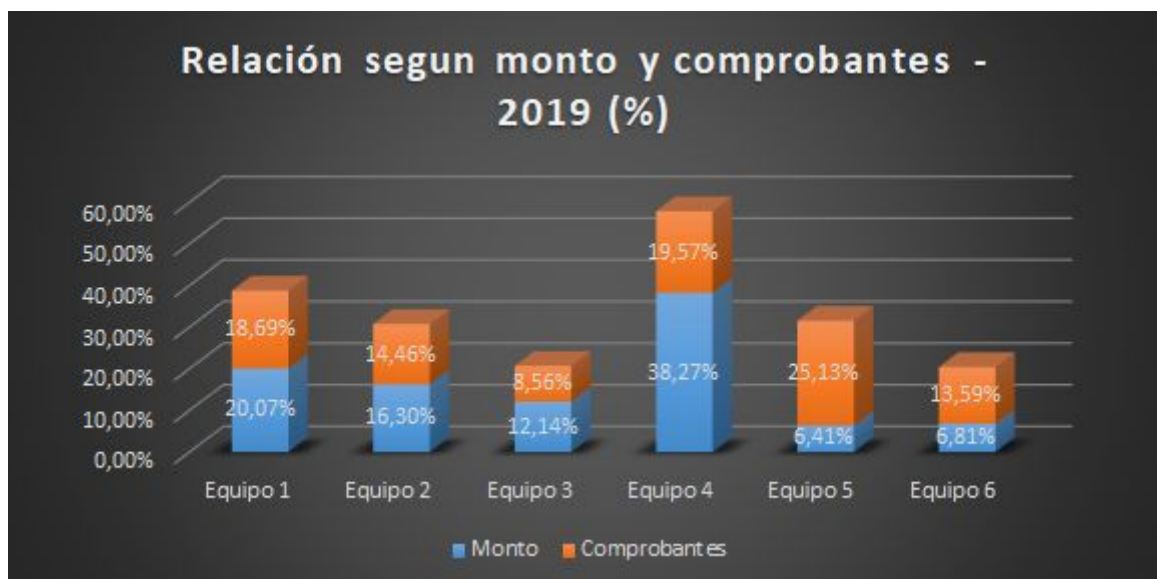
**Cuadro 3:**

**Distribución según monto y comprobantes por equipo, ejercicio 2019**

	Monto	Comprobantes
Equipo 1	\$ 598.867.438,87	2.912
Equipo 2	\$ 486.325.833,64	2.254
Equipo 3	\$ 362.367.230,51	1.334
Equipo 4	\$ 1.142.195.831,77	3.050
Equipo 5	\$ 191.390.533,87	3.916
Equipo 6	\$ 203.349.108,47	2.118
<b>Total general</b>	<b>\$ 2.984.495.977,13</b>	<b>15.584</b>

Fuente: elaboración propia en base a informes presentados por compañeros de la oficina

**Gráfico 3:**



Fuente: Elaboración propia en base a informes presentados por compañeros de la oficina

Al compararlo con la información para el primer semestre del año 2020, se observa una marcada alza en los montos facturados, principalmente explicado en la inflación y devaluación monetaria, situación que origina un incremento en la solicitud por parte de los proveedores en temas relacionados con redeterminación de precios y ajustes por variación de moneda extranjera. Respecto a la cantidad de comprobantes, se observa la misma relación que, para el ejercicio anterior, siendo que para el periodo considerado del año actual, ingresaron cerca de 9.000 comprobantes, lo que representa casi el 50% del total ingresado el año pasado. De manera gráfica se refleja de la siguiente manera:

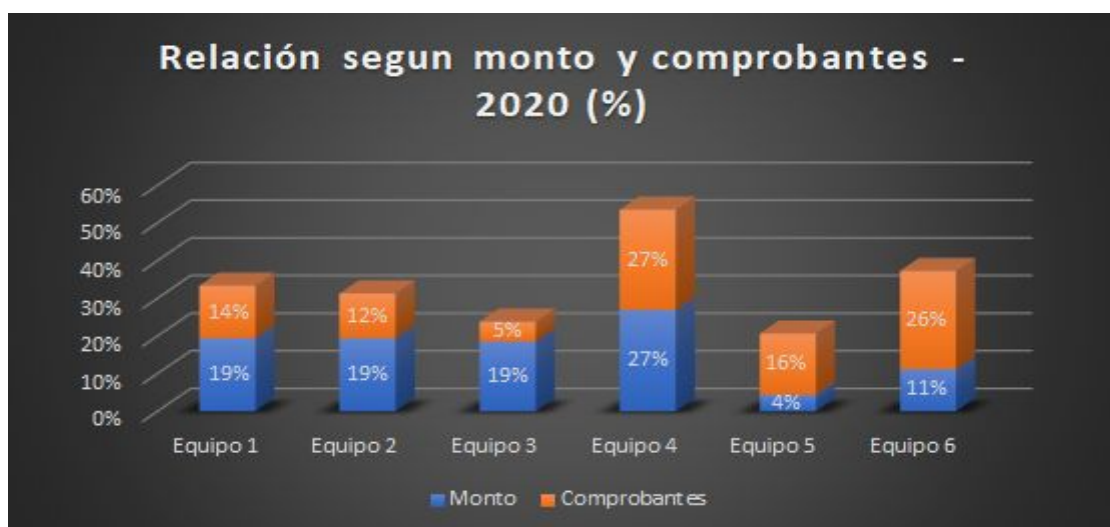
**Cuadro 4:**

**Distribución según monto y comprobantes por equipo, primer semestre 2020**

	Monto	Comprobantes
Equipo 1	\$ 490.473.740,61	1247
Equipo 2	\$ 491.310.823,91	1060
Equipo 3	\$ 468.503.515,42	469
Equipo 4	\$ 680.121.224,76	2379
Equipo 5	\$ 110.656.168,34	1455
Equipo 6	\$ 283.053.556,51	2333
<b>Total general</b>	<b>\$ 2.524.119.029,55</b>	<b>8.943,00</b>

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4:**



Fuente: Elaboración propia en base a informes presentados por compañeros de la oficina

Toda la información presentada anteriormente respecto a la carga laboral por equipo, toma relevancia al analizar la participación que toma cada uno en el monto total de trabajo, considerando principalmente la cantidad de comprobantes físicos ejecutados, en donde lo ideal sería que la carga se distribuya de manera equitativa entre todos los equipos pero es importante no quitar foco de las posibilidades que, la distribución actual presenta respecto a flexibilidad de los integrantes de la oficina para brindarse apoyo mutuo si uno de los equipos de manera particular se encuentra sobrecargado mientras que, otro logra mantener el nivel de ejecución al día, situación que atento a la propia naturaleza de cada contratación, se presenta de manera frecuente.

### **Relevando el proceso**

Al momento de proceder a relevar el proceso del área, atento a que el mismo posee dos inputs necesarios, expediente de adjudicación proveniente de compras y documentos de pago presentados por los proveedores, pero no necesariamente ingresan en el orden correcto, es que se procede a analizar los dos procesos de manera individual con el propósito de clarificar el entendimiento de cada uno.

Adicionalmente, el proceso de pago a proveedores va a presentar distintas variantes dependiendo de:

- Si la factura se emite contra una Orden de Compra (OC) u Orden de Provisión (OP).
- Si la factura y OC/OP superan el índice 10, valor del índice indicado en la ley de presupuesto financiero del Gobierno de Córdoba (Ley 10.678, \$12.000,00).

Con el propósito de reflejar la realidad actual con la mayor precisión posible, el proceso se relevará tal cual se lleva a cabo.

Habiendo aclarado lo anterior, en primer lugar se analizará el proceso relacionado a comprobantes de proveedores. El mismo comienza en el momento en el cual el proveedor presenta los comprobantes de pago correspondientes, indistintamente si los mismos fueron emitidos contra OC u OP, se procede a realizar un primer control, a saber:

- ❖ Formalidades según AFIP.
- ❖ Comprobante original junto con su remito de corresponder, firmado por autoridad pública competente y control de fechas.
- ❖ Que se adjunte copia del instrumento legal que justifica el gasto (OC/OP) en caso que sea mayor a índice 1 (\$12.000,00) y que se menciona en el documento.
- ❖ Verificar Partida Presupuestaria correspondiente para su posterior distribución según equipos de trabajo.

Si el comprobante falla en alguno de los puntos previos, el mismo se devuelve a quien corresponda para que se corrija la observación, en caso que no presente inconvenientes se procede a separar los comprobantes para que sean asignados según al equipo que le corresponda de acuerdo al rubro correspondiente. En este momento se procede a un segundo control, el cual consiste en:

- Se realizan nuevamente los controles anteriores.
- Verificar que los ítems facturados, cantidades, precios unitarios y totales se correspondan con lo efectivamente adjudicado y no se excedan ni en subtotales ni en el total adjudicado.



- Que el comprobante menciona número de remito y se corresponden entre sí respecto a las cantidades entregadas e ítems facturados.
- Que el comprobante menciona Orden de Provisión u Orden de Compra, y en este segundo caso puede mencionar número de expediente de adjudicación, resolución o número de contratación.
- Que el comprobante es Original, se corresponde con un CAE, que el mismo se encuentra firmado por autoridad competente tanto en la recepción del bien como en la conformación del mismo y que existe correlación entre las fechas de todos los instrumentos, siendo la OP u OC (resolución o Visación del Tribunal de Cuentas) anterior a la factura y al remito.
- Se controla que se haya generado el impuesto al sello correspondiente para aquellas OC/OP que superan el índice 10 (\$120.000,00 en el ejercicio 2020).

En caso de observarse alguna incongruencia en los puntos anteriores, el comprobante se devuelve a quien corresponda para salvar lo observado, caso contrario sigue el curso administrativo correspondiente.

En este momento, se debería contar con el expediente de adjudicación ya en poder de la oficina de control financiero para realizar los controles pertinentes.

Una vez verificados todos los requisitos, se procede a iniciar el proceso de pago. Cabe destacar que, todos los documentos pasan por un primer filtro para verificar si exceden o no el índice 10 (\$ 120.000,00), en caso que no lo superen, el pago se ejecuta directamente por la oficina de Egresos, en este situación se cargan los comprobantes a pagar en el SUAF (Sistema Único de Administración Financiera) y se emite un pase

interno al área de Egresos, adicionalmente se le adjuntan al comprobante los siguientes documentos:

- Remito original, copia de la OC/OP (solo si es mayor a índice 1), comparativa de precios (índice mayor a 4).
- Si se emite contra una OC, se adjunta copia de la resolución, anexo y visación correspondiente.
- Si se emite contra una OP, se adjunta nota de encuadre legal y nota de elevación de factura del área previa.

Una vez completa la documentación, se remite al área de Egresos para que ejecuten el libramiento de pago de acuerdo al fondo correspondiente, siempre con observación de la fecha de vencimiento asignada acorde a la forma de pago establecida en la OP o en el pliego de condiciones particulares en caso de ser una resolución.

Para aquellos comprobantes que superan el índice 10, el proceso de pago es un poco más largo, atento a que se les asigna un expediente de pago (armados en la SCFyEC) para que posteriormente se les adjudique un número de DUEE<sup>3</sup> (Documento Único de Ejecución de Erogaciones).

En esta situación, los requisitos se diferencian según se esté ejecutando una OC o una OP.

### **Ejecutando una Orden de Compra**

En primera instancia, es importante considerar que una Orden de Compra es el documento que se le asigna a un proveedor por medio de un expediente de contratación con su respectiva resolución por autoridad administrativa competente. En la OC se detallan

---

<sup>3</sup> DUEE: Documento Único de Ejecución de Erogaciones - Número de referencia y comunicación interna entre ministerios, permite individualizar un expediente de pago para gestiones internas.

todos los bienes que el adjudicatario debe entregar, los plazos de entrega, cantidades, precio unitarios, marcas y precio total.

Continuando con el proceso de pago, si no se encontrasen observaciones que requieran correcciones, y habiéndose encontrado las facturas en condición de darles curso administrativo, se procede a asignarles un número de expediente de pago, el cual consiste en:

- Informe de Orden de Pago: documento que indica el beneficiario de pago, número de expediente de adjudicación, número y tipo de resolución, fecha de visación por el Tribunal de Cuentas (de corresponder), número de OC, número de comprobantes incluidos a pagar, fecha de vencimiento, periodo (de corresponder) y montos, por factura y total de expediente.
- Copia de Resoluciones y Anexos.
- Copia de OC.
- Facturas originales.
- Control de Ejecución de la OC.
- Reporte de Devengado: documento que brinda toda la información del comprobante respecto a su carga en el SUAF.
- Pase al área siguiente.

### **Ejecutando una Orden de Provisión**

A diferencia de una OC, en esta situación no se emite un expediente de adjudicación con una resolución, si no que, se contrata de manera directa, de acuerdo a lo establecido en la ley de compras, la prestación de un servicio o provisión de bienes a un

proveedor determinado, igualmente la información que contienen una OP y una OC no difieren pero si lo hace el proceso para darle curso.

En este caso encontramos que el expediente de pago se conforma por:

- Nota de elevación de facturas donde se indica que la OP se emitió de acuerdo a la ley correspondiente y en qué artículos puntuales se fundamenta la OP emitida.
- Comparativa de precios donde se refleja que el proveedor contratado es quien poseía el menor precio. (Si el monto de la OP es mayor a Índice 4).
- Copia de la orden de provisión correspondiente.
- Factura original.
- Control de ejecución de la OP.
- Reporte de Devengado (de corresponder).
- Pase al área siguiente.

En ambos casos, el expediente una vez que se encuentra cargado en SUAF, se procede a derivarlo al área de Ordenes de Pago donde le asignan el número de DUEE correspondiente para continuar con el trámite respectivo, ingresando en última instancia dicho número al área de Egresos para proceder a emitir el libramiento de pago.

### **Control de Expedientes de Adjudicación**

En concordancia con lo planteado anteriormente y habiendo establecido los lineamientos del proceso de control de facturas y armado de expedientes de pago, en este punto se procederá a analizar los criterios de Control de los Expedientes de Adjudicación, entendiéndose como aquellos en los cuales la Administración Pública procede a adjudicar la compra de determinado/s bien/es o servicios a uno o varios proveedores.

Las contrataciones se inician a pedido de una de las dependencias del Ministerio de Salud por medio de una solicitud dirigida a la Dirección General de Compras y Contrataciones, quien por medio de uno de los tipos de contrataciones establecidos en la ley de compras (ley N° 10.155 de la Provincia) procede a realizar todo el trámite administrativo correspondiente a la adjudicación de lo requerido.

Una vez finalizado el proceso de contratación y habiéndose cumplimentado con los requisitos formales e internos, los expedientes son remitidos a la SCFyEC para su control, en la misma se procede a verificar los siguientes ítems:

- Concordancia entre las fechas de los documentos que forman parte esencial del proceso administrativo.
- Oferta de proveedores y se verifica que, la misma coincida con las comparativas de precios para verificar que se haya adjudicado efectivamente al mejor oferor.
- En la respectiva Resolución se verifica que, se mencionan los informes de las áreas participantes (legales, técnicas, compras y Vistos Buenos correspondientes) y que se detalle el motivo, de corresponder, del rechazo o aceptación de las propuestas recibidas. Adicionalmente, se debe verificar que la imputación presupuestaria indicada en la resolución se corresponde con lo solicitado en primera instancia de acuerdo al catálogo de bienes de la Administración Pública.
- En los Anexos de la Resolución se debe controlar que, se indique el Nombre, CUIT e IIBB correspondientes a los proveedores, que el detalle de los ítems adjudicados se coincide con lo ofertado y lo solicitado, misma situación con las cantidades adjudicadas y los precios unitarios, que la multiplicación entre ambos es correcta y

que la sumatoria de todos los sub-totales se iguala al total por proveedor y que la sumatoria de los totales por proveedor es igual al total de la Resolución.

- Por cada proveedor se emite una Orden de Compra, como paso final se debe verificar que las mismas se coincidan con el Anexo correspondiente de la Resolución.

Una vez verificados todos los puntos anteriores, si se observan inconvenientes o incongruencias en alguno, dependiendo la gravedad del error identificado se puede proceder de tres maneras dependiendo si el error es presupuestario/financiero (Situación I y II) o si el error es formal (Situación III):

- I. Si se posee antecedentes del error, se procede a realizar el informe correspondiente con la elevación pertinente al Área de Contabilidad y Presupuesto con el propósito de que procedan a emitir la Resolución del Director de Administración que salve el error observado.
- II. Si no se posee antecedente, se procede a contactar al Director de Administración, atento a que en última instancia, es quien visa los DUEE de pago y es quien posee facultades para modificar Resolución, con el propósito que se establezca el proceso correcto a seguir.
- III. Al no detectarse un error presupuestario, el expediente de adjudicación se devuelve al área correspondiente con un informe en el cual se detallan las observaciones a modificar.

En aquellas situaciones en las cuales el expediente no presenta observaciones, se procede a escanear la documentación pertinente que, se debe adjuntar en los expedientes de

pago y armas las bases de datos correspondiente para proceder con la ejecución de los comprobantes de pago.

### **Inconsistencias observadas**

El objetivo del análisis realizado en el apartado anterior era conocer con el mayor detalle posible en qué consiste el proceso del área, desde que el comprobante de pago y el expediente de adjudicación o instrumento legal correspondientes ingresan en la oficina, hasta que se procede a darles curso administrativo de pago.

Al considerarse el proceso anterior en el marco de la Administración Pública, no es de sorprenderse que en una sola oficina se apliquen dos controles sobre los comprobantes, dado que una de las principales características es la propia burocracia que conllevan de manera implícita todas las actividades en dicho ámbito, el cual a su vez está justificado, principalmente desde dos puntos de vista:

1. Una cuestión política, dado que un mayor control, si está bien realizado, impacta en una mejor imagen de la administración actual al considerarse más transparente el uso de fondos.
2. Una cuestión pública, dado que el origen de los fondos del presupuesto a nivel gubernamental, proviene de la recaudación tributaria en sus tres niveles.

A pesar de esto, es importante considerar que se encuentran ciertas incongruencias, a saber:

- En primer lugar, respecto a las fechas, en este aspecto no se evidencia un procedimiento claro y objetivo al momento de establecer un criterio para determinar la fecha de vencimiento, dado que dependiendo quien trabaje el documento, la misma se calcula o, desde la fecha de conformación de la factura por

parte de autoridad competente, o desde la fecha en la cual la factura ingresa en “condiciones” al área de facturación, o desde que la factura es controlada y se encuentra en condiciones de ser liquidada.

- En segundo lugar, si bien los controles presentan un orden y poseen establecidos de manera clara que se debe verificar en cada uno, se observa una duplicidad de los mismos, lo cual podría considerarse un despropósito, pero se realizan observaciones sobre controles anteriores. Adicionalmente, durante todo el proceso de pago se aplican once controles en total, en varios sobre las mismas cuestiones, e igualmente se devuelven expedientes o pagos ya realizados a oficinas anteriores con el propósito de salvar observaciones.
- En tercer lugar, respecto a los comprobantes, se encuentra de manera poco frecuente, que pasen el primer control facturas o remitos que no son originales o a las cuales les faltan los sellos y firmas correspondientes.
- En cuarto lugar, si bien se debe controlar que tanto el CAE como la fecha de vencimiento del mismo se encuentren impresos en el comprobante, al igual que el caso anterior, se observan situaciones donde se rechazan facturas en controles posteriores por faltar dicha información.

Adicionalmente, se evidencian los siguientes inconvenientes en los expedientes de adjudicación de contrataciones:

- En el 1° Anexo de las resoluciones, no coincide el resultado del producto entre las cantidades y los precios unitarios adjudicados en aquellas contrataciones compuestas por varios ítems.



- Con poca frecuencia, suelen encontrarse incongruencias en las partidas y categorías programáticas asignadas que se consignan en el 2° Anexo.
- En las Órdenes de Compra, debe consignarse partida y categoría programática, y si en el 2° Anexo se presenta un error, el mismo se arrastra a la respectiva OC.
- Diferencia entre el importe total en valor numérico y en valor letra indicado en las OC.

### **Puestos de Trabajo**

Con el propósito de conocer cuáles son los componentes pertinentes del puesto de trabajo propio de la SCFyEC, y siendo que, se carece a nivel organizacional de una descripción apropiada de los mismos, es decir, no se encuentra una “guía” de inducción para aquellas personas que ingresan a trabajar en la administración pública con la cual puedan tomar un conocimiento, al menos general, respecto a:

- ❖ Conocimiento respecto a sus responsabilidades y obligaciones.
- ❖ Conocimiento respecto al modo de desarrollar las distintas funciones.
- ❖ Niveles de dependencia a nivel jerárquico plasmadas en un organigrama formal.

Es que se procedió a realizar una encuesta enfocada en cubrir los puntos anteriormente mencionados y complementando con cuestiones relacionadas al diseño de puestos según la teoría situacional, haciendo hincapié en este primer momento en aspectos relacionados con el significado que tiene el trabajo para quien lo realiza y sin comparar con la opinión de los cargos jerárquicos.

También es importante considerar que, la encuesta se realizó a todo el personal sin discriminar por antigüedad o nivel profesional, atento a que se considera que de existir una

inducción apropiada, las preguntas establecidas deberían presentar un patrón constante en las respuestas otorgadas.

De la encuesta realizada y partiendo del aspecto más básico, se logró determinar que, la mayoría de las personas no poseen conocimiento respecto al nombre con el cual se reconoce el puesto que ocupan dentro de la organización, y quien respondió afirmativamente, solo lo reconoce o logra describir como “administrativo”.

Respecto a la ubicación dentro del organigrama, se destaca como satisfactorio el hecho de haber encontrado un criterio único respecto a que se reconoce que el puesto se encuadra dentro del Área de Control Financiero y, que a nivel de Dirección, se encuentra bajo el “control” de la Dirección de Administración.

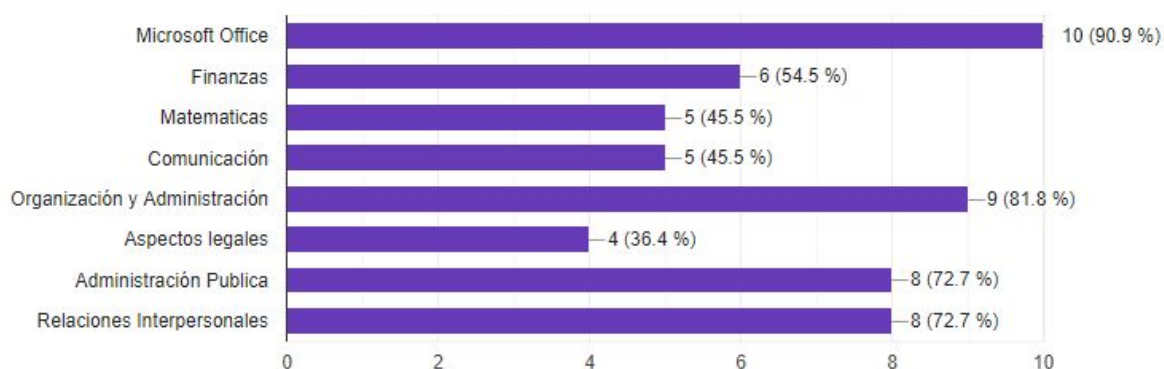
La información hasta este punto relevada por medio de las 6 primeras preguntas, nos permite determinar que el personal se encuentra orientado respecto a la posición en el organigrama y que la misma se corresponde con lo resaltado en un color distinto en la figura N° 8.

Una vez definida la posición formal del área, se procedió a enfocarse en el contenido del puesto, es decir, en cómo se encuentra compuesto por funciones, responsabilidades, obligaciones y la forma de desarrollar las tareas propias. En este punto, el resultado obtenido refleja que si bien todos reconocen cuáles son sus responsabilidades y obligaciones, no se encuentra una manera clara y uniforme de declarar en qué consisten las funciones y cómo se deberían desarrollar las tareas rutinarias con el propósito de unificar los criterios laborales, situación que, se considera no deseable dado que puede generar lugar a incongruencias en la forma de hacer el trabajo con posibles conflictos.

Como criterio posterior, se hizo foco en preguntas que posibiliten establecer una orientación respecto a qué requisitos en términos académicos y/o de conocimientos serían necesarios, ya sea para ingresar a trabajar o para mejorar el desempeño general. En este apartado se reconoció que, es necesario cierto nivel de estudio, ya sea finalizado o en curso universitario, para ingresar al área y dentro de los conocimientos que permitan mejorar el desempeño se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a las opciones presentadas:

**Gráfico 5:**

**Conocimientos necesarios para mejorar el desempeño laboral**



Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta para relevamiento de puestos.

Para finalizar el relevamiento del puesto, y como método complementario para aplicar y reconocer factores motivacionales y situacionales, se buscó indagar sobre aspectos relacionados con objetivos establecidos para el área, periodicidad y significado personales que posee el propio trabajo para cada agente, con el propósito de dar unos primeros pasos introductorios respecto a puntos de motivación sobre los cuales se pueda trabajar o desarrollar mejoras.

Respecto a los objetivos, la mayoría posee conocimiento respecto a la existencia de los mismos pero, en contrapartida, de la gente que tiene conocimiento solo unos pocos reconocen que se les ha informado de manera periódica cuáles son los objetivos

establecidos para su puesto y/o área. En este apartado también se reconoce un posible factor de mejora dado que, el poseer un conocimiento claro sobre lo que se espera de uno en un determinado periodo, puede ser un factor motivacional sumamente valioso y coordinador de esfuerzo.

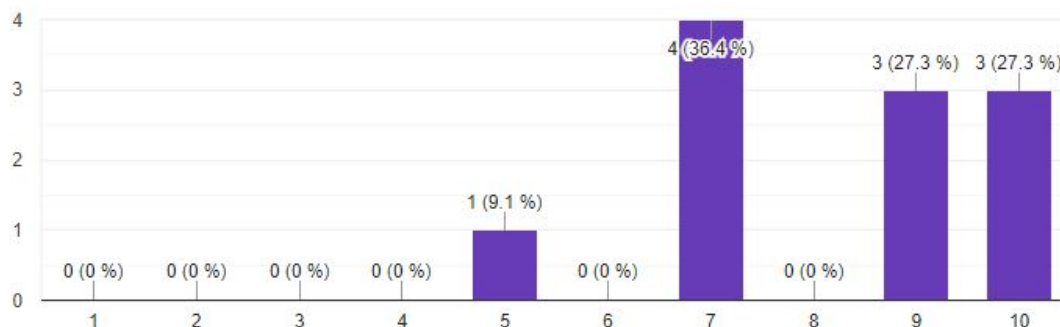
Por último, y realizando un leve guiño a la teoría situacional plasmada por Chiavenatto, y como el punto más relevante de la encuesta, una de las preguntas se orientó en determinar a criterio de cada actor, cual es el grado de significación que consideran que posee su accionar o el desarrollo de sus funciones respecto a terceros ajenos al propio proceso y personas involucradas, y los resultados obtenidos fueron:

**Gráfico 6:**

**Nivel de apreciación personal del significado del trabajo respecto a terceros**

De acuerdo a su criterio, en una escala del 1 al 10, que tan significativo y valioso considera que es su trabajo respecto a terceros. (1 significa que su trabajo no tiene relación con terceros ajenos, 10 significa que es indispensable)

11 respuestas



Fuente: Elaboración propia por medio de encuesta para relevamiento de puestos.

Valores que presentan un punto de partida y permiten inferir que la posibilidad de motivar al personal y generar un alto grado de sinergia es alto, dado que, la mayoría reconoce a su trabajo como algo valioso y que presenta un alto impacto, positivo o

negativo dependiendo la situación, en personas que no poseen injerencia o participación en la administración pública más allá de ser beneficiarios de la misma.

### **Indicadores de Gestión**

Dentro del Área bajo estudio, es evidente la carencia de Indicadores de Gestión con el propósito de medir el desempeño y obtener información que sea relevante para la toma de decisiones en pos de establecer medidas que, permitan mejorar o tomar conocimiento sobre los aspectos en los cuales se deberían enfocar las mejoras con el propósito de aumentar el rendimiento, este aspecto se encuentra en consonancia con los resultados obtenidos en la encuesta realizada para relevar el puesto de trabajo, dado que, en la misma se realizaron preguntas respecto al conocimiento de objetivos establecidos por los cargos jerárquicos para el área y/o puesto, y los resultados obtenidos presentan una tendencia a no tener conocimiento de cuales son en términos medibles dichos objetivos, si bien hay un porcentaje de empleados que al menos sabe que se plantean objetivos mensuales.

Adicionalmente, es importante considerar, que los objetivos a los cuales se hacía referencia anteriormente no están diseñados para brindar retroalimentación de cara al mes siguiente dado que, los mismos se representan como compromisos de pago en términos monetarios adoptados por el Ministerio de Salud respecto a los proveedores de manera puntual para el mes en curso y varían constantemente. Estas situaciones generan en primera instancia dos inconvenientes evidentes:

1. Al no ser fijos mes a mes, el personal desconoce cuál es el compromiso efectivamente adoptado, atento a que generalmente se informan los últimos días del mes y solo respecto a aquellos proveedores cuyo monto no se alcanzó. Este

desconocimiento genera que en muchos casos, quien realiza las ejecuciones de las contrataciones planifique su trabajo mensual en base a información desactualizada.

2. Al no comunicarse de manera “oficial” a toda la oficina, impide que se genere coordinación entre los equipos de trabajo, ya sea en términos de cubrir el pago establecido entre varios equipos para un proveedor que sea trabajado en conjunto indistintamente que bien/servicio esté brindando o, por el hecho de que podría liberar a personal cuyos objetivos ya fueron cumplidos para asistir a alguien que se encuentre con una carga mayor de trabajo. En términos simples, impide la generación de Sinergia en el trabajo diario.

De acuerdo a lo planteado, y como cierre, es necesario brindarle la atención que merece el desarrollo de indicadores, atento a que los mismos no se encuentran desarrollados o en proyecto de realizarse y los beneficios que no se están obteniendo a causa de esto son importantes.

### **La Comunicación Interna**

En este aspecto, la Administración Pública se caracteriza por una marcada comunicación vertical en sentido descendente principalmente, aunque dicha tendencia se ha ido revirtiendo en la oficina bajo estudio, siendo multidireccional, lo cual presenta la ventaja de agilizar los procesos dado que posibilita resolver de una manera más rápida las dudas/consultas que puedan surgir entre los equipos de trabajo ante las distintas situaciones que se pueden presentar. Recordemos que, la Administración se encuentra en constante cambio para adaptarse a las necesidades de una fuerza laboral joven y profesional que ingresa a trabajar, caracterizada fuertemente por la necesidad de implementar cambios que tiendan a mejorar los distintos procesos.

Si analizamos el proceso comunicacional interno formal de acuerdo a lo establecido por Chiavenato, no se encuentran mayores dificultades en reconocer a los cinco participantes que el autor mencionaba en relación al Sistema de Comunicación, pero merece cierta consideración el analizar y hacer foco en la presencia del “Ruido” y en las barreras de comunicación. Además, de un sentido arraigado entre aquellos actores que ocupan posiciones jerárquicas que no “permiten” que alguien de otra oficina que se encuentra en una posición de menor jerarquía se dirija de manera directa a ella.

En el primer aspecto mencionado en el párrafo anterior, en relación al ruido que se evidencia en el proceso comunicacional, podría identificarse o reconocerse en relación a la existencia de una desincronización entre aquellos actores que comunican información relevante pero proveniente de distintas fuentes, motivo por el cual, el mensaje que se entrega al destinatario sufre de perturbaciones lógicas, dado que, si bien la intención era en un primer momento comunicar una misma idea en relación a una situación particular, el hecho de que no se posea y entregue el mismo mensaje o, que el mensaje no sea entregado por una única persona, genera en la mayoría de las situaciones que los distintos equipos de trabajo no tengan un criterio unificado, generando dicha situación demoras innecesarias en el proceso del área con la consiguiente “pérdida” de tiempo al tener que explicarse nuevamente lo que se había planteado en un primer momento respecto a la forma de proceder ante una situación en particular.

En segundo lugar, si nos referimos a las barreras de comunicación, no se evidencia una fuerte presencia de las Semánticas, dado que de manera interna se manejan los mismos conceptos a nivel técnico, motivo por el cual no se generan desentendimientos en este aspecto. Situación similar se presenta en las denominadas Personales, en situaciones

normales es difícil encontrar que un mensaje no se entregue o se difiera su entendimiento por situaciones relacionadas a emociones o valores personales, pero en la situación actual de emergencia sanitaria están tomando relevancia dichas cuestiones atento a que se realizan cambios de manera constante e intempestiva, lo cual genera un descontento evidente en distintos grupos o personas que terminan afectando en cierta medida el proceso comunicacional. Para finalizar en este aspecto, las barreras que siempre se encuentran son las Físicas, principalmente originadas en falta de organización interna para poder establecer un ambiente tranquilo en el cual transmitir un mensaje, generalmente los mismos se dan en medio de interrupciones constantes, ya sean internas o externas, las cuales, cuando se presentan, generan que la comunicación o, se dé de manera cortada o bien, no se llegue a completar en un único momento.

Finalmente, se debe traer a consideración la cooperación al momento de hablar de comunicación y cómo la misma afecta el nivel de desempeño y ánimo general de la oficina. Como se mencionó anteriormente, la SCFyEC se encuentra compuesto por 6 equipos de trabajo, los cuales tienen establecido las contrataciones que tienen a su cargo y las mismas se distribuyen de acuerdo a la imputación presupuestaria del presupuesto vigente para el ejercicio en curso, esta situación genera que si bien cada equipo lleva uno o varios servicios en particular, no hace que un mismo proveedor no se encuentre siendo trabajado por 2 o más equipos en un mismo momento de tiempo. A lo planteado, se le debe agregar el hecho de que todos los meses se toman las decisiones respecto a compromisos de pagos pero las mismas no son comunicadas a la oficina, motivo por el cual, generalmente llegado fin de mes, los distintos equipos comienzan a estar bajo presión para cumplir con los pagos comprometidos con un proveedor en particular, situación que podría



evitarse si se compartieran los montos comprometidos al momento de establecerlos, dado que se mejoraría el nivel de cooperación de la oficina atento a que todos los equipos podrían enfocarse en darle curso a los comprobantes de pago de aquellos proveedores que encuentran una diferencia entre lo comprometido y lo realmente ejecutado.

### Primeras Observaciones de lo Relevado

Con el propósito de dar un cierre a la primera etapa de análisis y resultados preliminares, se ofrece el siguiente apartado con los principales puntos observados con el fin de establecer una base sobre la cual desarrollar una propuesta de valor que permita acercarse a generar los cambios necesarios para alcanzar el objetivo propuesto.

Aspecto relevado	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Proceso	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de un proceso definido en términos generales, en el cual cada integrante conoce el rol que cumple en el mismo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Carencia de detalles en la forma de proceder en casos puntuales que se presentan.</li> <li>II. Duplicidad de control, ocasionando demoras y mayor tiempo de proceso.</li> </ol>
Puestos de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento general de la posición que se ocupa en el organigrama.</li> <li>2. Conocimiento cabal respecto a las responsabilidades y obligaciones.</li> <li>3. Se considera que el trabajo es significativo y valioso en relación a terceros ajenos a la administración pública.</li> <li>4. Se comprende que habilidades son necesarias para mejorar el rendimiento laboral.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. No se observa un criterio unificado respecto a en qué consisten las tareas y funciones que deben realizarse.</li> <li>II. No se brinda suficiente tiempo para adaptarse a los cambios en el contenido.</li> <li>III. No se brinda adecuada retroalimentación al momento de finalizar un trabajo que se lleva a cabo por primera vez.</li> </ol>
Indicadores de Gestión/Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento general respecto a que se establecen objetivos de manera periódica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Se plantean objetivos que no son informados a tiempo a las personas involucradas.</li> <li>II. Se plantean de manera mensual</li> </ol>

		<p>pero no posibilitan una retroalimentación para tomar decisiones de mejora.</p> <p>III. Los objetivos son de índole monetario por proveedor, con lo cual no se tiene un criterio respecto a la dificultad de su cumplimiento.</p> <p>IV. No se desarrollan KPI's que permitan una evolución temporal y acompañen con criterios claros el desarrollo de los objetivos planteados.</p>
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se evidencia una evolución en el proceso de comunicación interna.</li> <li>2. Canales de comunicación claros y conocidos.</li> <li>3. Complemento con otros canales informales pero ágiles.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Fuerte presencia de una barrera física al dar comunicados.</li> <li>II. Falta de coordinación entre los puestos jerárquicos al momento de entregar mensajes que modifican la forma de trabajo.</li> <li>III. Canales de comunicación poco participativos para las necesidades y tendencias actuales de la administración en general.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

### Resultados Preliminares y Propuesta de Valor

De acuerdo a toda la información relevada hasta este punto, no deja lugar a dudas el hecho de que el aspecto más importante sobre el cual debe enfocarse la propuesta es en el desarrollo y aplicación de KPI's complementado con modificaciones en los otros temas bajo estudio que, por medio de correcciones según lo observado u optimizaciones en su aplicación, pueda desembocar en realizar un correcto desarrollo de indicadores y que los mismos, en última instancia, sean de aprovechamiento para toda el Área de Control Financiero.

Para el desarrollo de la propuesta de valor se partirá del “Ciclo Básico del Proceso de Construcción de Indicadores de Desempeño” (ver Figura 7) que se planteó

anteriormente, recordemos que el mismo consta de 9 pasos que se irán, en el caso de este ensayo, complementando con las mejoras y/o modificaciones que se vayan proponiendo para los otros 3 temas bajo estudio, es decir, para aspectos relacionados a los procesos, a los puestos de trabajo y a la comunicación.

### **Paso 1: Identificar Misión y Objetivos**

Atento a que a nivel de organización, el principal propósito del Ministerio de Salud de la provincia es la de asistir al Poder Ejecutivo en todo lo inherente a la promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud, y siendo esta definición, no ajena pero si poco pertinente al área bajo estudio, es que para plantear los KPI's se limitará el alcance a la oficina de Control Financiero, de la cual se puede establecer:

- ❖ Objetivo principal: *“procesamiento de los comprobantes de pago por los servicios prestados por los proveedores, indistintamente cual sea su actividad, en todas las dependencias de Salud Pública que se encuadren en el Ámbito de la Provincia de Córdoba”*

Con el propósito de alcanzar el objetivo propuesto, es necesario plantear objetivos secundarios que, permitan entender sobre cuáles aspectos se debe hacer foco, adicionalmente, es importante considerar que el usuario/cliente de los servicios brindados por esta oficina son los proveedores que prestan servicios o entregan bienes, motivo por el cual los objetivos se deben enfocar en reducir la cantidad de comprobantes que se encuentren en estado pendiente en la oficina.

- ❖ Objetivos secundarios:
  - Reducir la cantidad de expedientes de pago devueltos por errores.
  - Reducir la cantidad de comprobantes rechazados por errores de terceros.

- Mejorar el ratio entre comprobantes ingresados y ejecutados por equipo de trabajo.
- Reducir los tiempos de proceso y de control propios de la oficina.
- Aumentar los niveles de avance de ejecución en cada contratación.

**Paso 2: Establecer las Medidas de Desempeño Claves.**

Atento al alcance definido, las medidas de desempeño se implementarán a nivel operativo al ser el mismo el nivel en el cual se encuentra enfocado el presente ensayo. En este aspecto se definirán indicadores que reflejen de manera clara el desempeño a nivel operacional y que por medio de los mecanismos de retroalimentación y comunicación pertinente, permitan al nivel directivo la toma de conocimientos y posterior toma de decisiones.

En este aspecto, se hará hincapié en indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia del proceso del área, es decir, se medirá que se están desarrollando de manera correcta las distintas funciones que componen el proceso y que, esta situación implica el menor costo posible en comparación con los resultados obtenidos hasta la fecha en base al desempeño del ejercicio pasado.

Con el propósito de acercarse lo más posible a lo propuesto en el apartado anterior, es que se proponen los siguientes cambios en el proceso previamente relevado de acuerdo a las observaciones realizadas:

<b>Inconsistencia</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Proceso</b>
Duplicidad de control e inconsistencia en los controles.	Establecer de manera clara los aspectos a considerar en cada	1° Control enfocado en aspectos formales de la documentación, a saber:  * Comprobante original.

	control, dejando establecido o las responsabilidades y alcances propias de cada instancia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Número de CAE.</li> <li>* Sello cuadrado de recepción/conformación.</li> <li>* Mención de instrumento legal y remitos de corresponder.</li> </ul> <p>2° Control enfocado en aspectos específicos entre comprobante y contratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ítems y precio se correspondan con OP/OC y remitos (según corresponda).</li> <li>* Verificar multiplicaciones y sumas entre cantidades, precio unitario, subtotales y total.</li> <li>* Que se detalle de manera correcta bienes/servicios entregados/prestados, mencionando lugar y fecha si corresponde.</li> </ul>
Asignar fecha de vencimiento al comprobante	Establecer criterio único según los distintos casos que puedan presentarse	<p>1° Situación: la factura posee algún error. En este caso la fecha de vencimiento se considera a partir de la fecha en la cual dicho error es salvado.</p> <p>2° Situación: La factura no posee error. En este caso debe calcularse la fecha de vencimiento a partir de la fecha en la cual el comprobante ingresa en la SCFyEC.</p>

Fuente: elaboración propia

### **Paso 3: Asignar las Responsabilidades**

En este apartado es importante considerar y definir los tres roles tratados con anteriores:

1. **Dirección:** Atento a que debe ser una figura que cuente con autoridad suficiente y atribuciones para tomar decisiones y medidas acorde a los resultados obtenidos, y siendo que el Área de Control Financiero se encuentra como una dependencia de la Dirección de Administración, es lógico considerar que esta posición será ocupada por el Director General de Administración.

2. **Unidad de Control de Gestión:** siendo la encargada de monitorear el cumplimiento de las metas y el grado de avance de los indicadores, es que dicha función será delegada en el Jefe de la Sección de Control de Facturas y Ejecución de Contratación y en el Jefe del Área de Control Financiero, siendo que entre ambos pueden cubrir los requisitos para el correcto desarrollo de esta función, siendo que son intermediarios entre la Dirección y los Centros de Responsabilidad, además que entre la personalidad de ambos jefes se complementan los aspectos de control, seguimiento y retroalimentación necesarios con el propósito de brindarle la información necesaria a la Dirección a los fines de tomar las medidas pertinentes.
3. **Centros de Responsabilidad:** en primera instancia, el mismo se encontrará representado por cada equipo de trabajo del Área de Control Financiero atento a que, el foco se encuentra en esta última, dentro de cada unidad se asignará un referente que pueda informar sobre el progreso de los indicadores a los jefes correspondientes. A largo plazo, el propósito es poder ampliarlo y que las distintas áreas y direcciones del organigrama puedan incorporar KPI's con el propósito de mejorar el rendimiento de todo el Ministerio de Salud como unidad.

#### **Paso 4: Establecer los referentes comparativos**

Acorde a lo establecido, es importante determinar cuáles son los puntos de comparación para determinar tanto el avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos para un momento y tener una fuente de comparación que sea confiable y que, en última instancia brinde información respecto a la evolución entre distintos periodos de medición. Adicionalmente, es importante establecer la frecuencia de medición y que la misma se encuentre acorde a lo que se está considerando.

En este punto, se tomará como “referente comparativo” los niveles de avance en comparación con el objetivo mensual establecido y atento a que, desde el Ministerio de Finanzas habilitan cupo presupuestario con una frecuencia trimestral, los indicadores se establecerán con criterios de “cumplimiento” con la misma frecuencia.

Respecto a los aspectos comparativos, lo planteado anteriormente permite tomar dimensionamiento del avance mensual y poder adoptar medidas de manera oportuna, para mejorar el rendimiento en vista de los 2 meses restantes que componen el trimestre de medición formal. Adicionalmente, se podrán establecer comparaciones interanuales entre los mismos cuatrimestres, lo que permitirá disminuir el sesgo temporal que se presenta en la Salud por enfermedades y/o dificultades asociadas con épocas puntuales del año.

#### **Paso 5: Construir las fórmulas**

A los fines de un mejor seguimiento, el desarrollo de indicadores se realizará por área de interés, a saber:

- Gestión Laboral.
- Gestión del Tiempo

El primer grupo estará enfocado en brindar, informar y hacer un seguimiento respecto al nivel de ejecución presupuestaria que mantiene la oficina sujeto a la cantidad de comprobantes que efectivamente ingresan y en segunda medida, tendrá como objetivo brindar información respecto a la carga laboral que presenta cada equipo de trabajo, tomando la relación que existe entre la cantidad de comprobantes que ingresan por equipo y que montó representan, ambos valores comparados tanto con la cantidad y monto global y entre los mismos equipos.

El segundo grupo, estará enfocado en brindar información, como su nombre lo indica, en lo referido a la gestión del tiempo referida al proceso en general, desde que el comprobante ingresa a la oficina hasta que es efectivamente pagado, desagregando adicionalmente el tiempo de control (siendo desde el ingreso del comprobante hasta que se carga en sistema) y el tiempo de pago (considerado al mismo como el tiempo entre que el comprobante se carga en el sistema hasta que se paga).

Atento a lo planteado, los indicadores propuestos son:

<b>Gestión Laboral</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Periodicidad</b>
	Flujo de Trabajo	Comprobantes Ejecutados/Comprobantes Ingresados	Trimestral
	Flujo de trabajo por equipo	Comprobantes Ejecutados/Comprobantes Ingresados	Trimestral
	Carga laboral por equipo	Comprobantes ingresados por equipo / Comprobantes ingresados	Trimestral
	Carga monetaria por equipo	Monto ingresado por equipo / Monto total ingresado	Trimestral
	Relación entre cantidad y monto de comprobantes	Carga laboral por equipo / Carga monetaria por equipo	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

<b>Gestión del</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Periodicidad</b>
	Tiempo Promedio de Pago (Días)	$\sum_{i=1}^n \frac{(P_i - C_i)}{i}$	Trimestral



<b>Tiempo</b>	Tiempo Promedio de Proceso (Días)	$\sum_{i=1}^n \frac{(P_i - I_i)}{i}$	Trimestral
	Tiempo Promedio de Control (Días)	Tiempo Promedio de proceso - Tiempo promedio de pago	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

**Paso 6: Recolectar los datos y generar sistemas de información.**

Acorde al proceso ya descrito, la base de recolección de datos inicial se encuentra ya establecida, atento a que todos los comprobantes ingresan por la misma oficina y son cargados en un archivo previo a su posterior distribución, motivo por el cual desde dicha base se puede recolectar la información relacionada a:

- Cantidad total de comprobantes que ingresan a la SCFyEC.
- Cantidad de comprobantes que corresponde a cada equipo de trabajo.
- Monto total ingresado y su correspondiente distribución por equipo.
- Fecha de ingreso del comprobante en la oficina.

Posteriormente, a dicha base se la debe complementar con un “*reporte de devengado genérico*”, información que se obtiene directamente del propio sistema de administración utilizado en la Administración Pública, en el cual se registran y devengan todas las facturas presentadas, tanto en Nivel Central como en las dependencias de Salud Pública, motivo por el cual, a los fines de poder cruzar datos entre ambas bases y poder obtener información relevante que permita realizar y calcular los indicadores planteados, por medio de las funcionalidad ofrecidas por Microsoft Office - Excel, se debe concatenar aquellos valores que permitan filtrar acorde a la información necesaria, de esta forma podría obtenerse la información referida a:

- Cantidad de Comprobantes Ejecutados.

Y al cruzar la información obtenida del reporte mencionado con la base de ingreso de comprobantes genérica que se dispone actualmente, se puede conseguir la información relacionada a la situación puntual de cada equipo de trabajo y obtener finalmente, la información necesaria para realizar los indicadores relacionados al área de “Gestión del Tiempo”, siendo que desde el *reporte de devengado* se dispone de información referida a:

- Fecha de carga en el sistema.
- Fecha de pago.

### **Paso 7: Validar los indicadores.**

Como se detalló anteriormente, los indicadores deben cumplir una serie de criterios de validación que permitan asegurar su transparencia y confiabilidad como herramienta para la toma de decisiones. En los indicadores planteados se observa lo siguiente:

<b>Criterio</b>	<b>Aplicación</b>
Pertinencia	Al dividirse en dos áreas de control (Laboral y Tiempo), se contemplaron los valores más relevantes y críticos para determinar el desempeño de los equipos y personal participante y obtener información oportuna.
Relevancia	Al considerar como alcance del presente trabajo al área de Control Financiero, y atento al objetivo planteado para dicha área, los KPI's establecidos son relevantes respecto a la medición de objetivos planteados por la Administración respecto al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, incorporando la dimensión del tiempo.
Independencia	Los indicadores planteados son propios al normal funcionamiento de la oficina, independientemente de la situación particular a nivel económico del país o de la provincia.
Costo	Los indicadores son simples de obtener, la información puede obtenerse directamente del propio sistema que se utiliza y requieren un mínimo conocimiento de manejo de hojas de cálculos.

Confiability	En concordancia con el punto anterior, la información necesaria para calcular los indicadores es de acceso directo para quien participa en la administración pública y es fácilmente verificable.
Simplicidad y Comprehensividad	En concordancia con el punto de pertinencia, al considerarse a los indicadores desde dos áreas diferenciables posibilita mantener los cálculos de manera simple, adicionalmente el resultado obtenido puede ser interpretado sin mayores dificultades.
Oportunidad	Si bien la medición de avance para la toma de decisiones se plantea de manera trimestral atento a los procesos propios de disponibilidad de cupo presupuestario, el sistema se actualiza de forma diaria, lo que permite tener información oportuna y actualizada en el momento que se requiera.
No-redundancia	Todos los indicadores planteados miden aspectos únicos, tanto a nivel global como individualizado a nivel de equipo de trabajo.
Focalizado en áreas controlables.	En este aspecto, uno de los indicadores planteados supone cierta dependencia de factores no controlables a nivel Ministerial (tiempo promedio de pago), pero es importante considerarlo para poder determinar el tiempo total del proceso y más precisamente el destinado a control. Además es importante considerar el impacto que tiene dicho valor en el ciclo de pago total visto por el proveedor.
Participación	Los indicadores planteados abarcan a todos los participantes del proceso administrativo que dependen de la Dirección General de Administración, atento al alcance planteado.

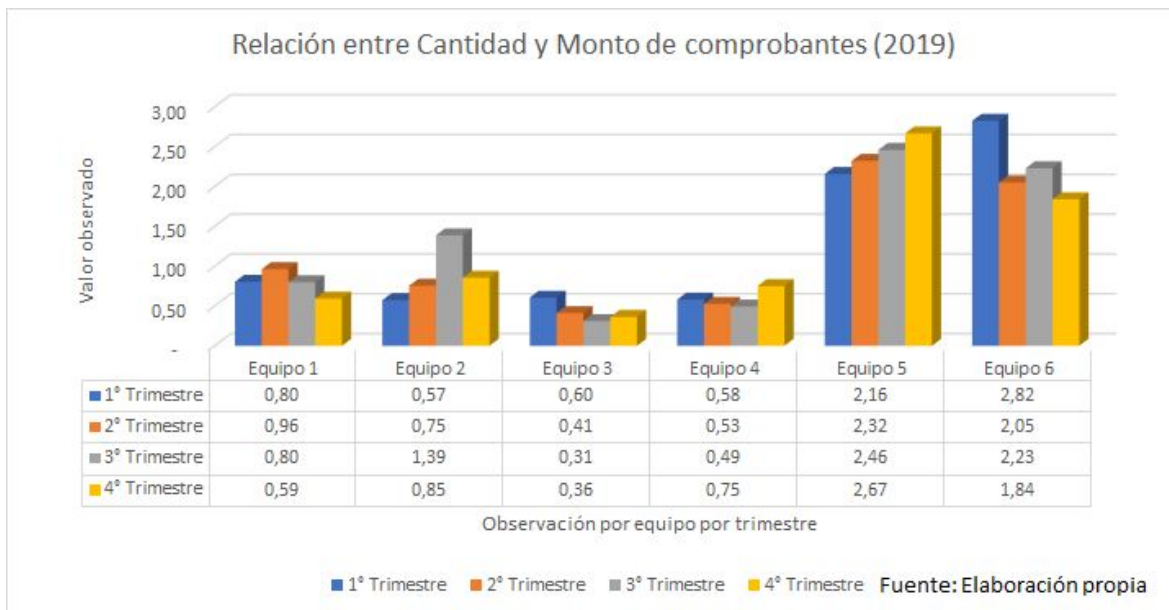
Fuente: Elaboración propia

### **Paso 8: Analizar e interpretar los Resultados**

De acuerdo a las fórmulas de cálculo planteadas en el paso 5, se procedió a realizar los cruces de bases de datos pertinentes a los fines de conseguir la información necesaria para poder calcular los valores que se corresponden al ejercicio 2019, siendo los resultados obtenidos:

Respecto a los indicadores de Gestión Laboral se observan los siguientes resultados:

**Gráfico 7:**



El gráfico anterior permite tomar una primera aproximación bastante certera respecto a la distribución laboral que se encontró entre los equipos que componen la SCFyEC. Los valores mostrados, representan una relación entre la distribución de los comprobantes según equipo y distribución de los montos según equipo, ambos de acuerdo a la cantidad total de comprobantes ingresados y al monto total que los mismos presentan respectivamente.

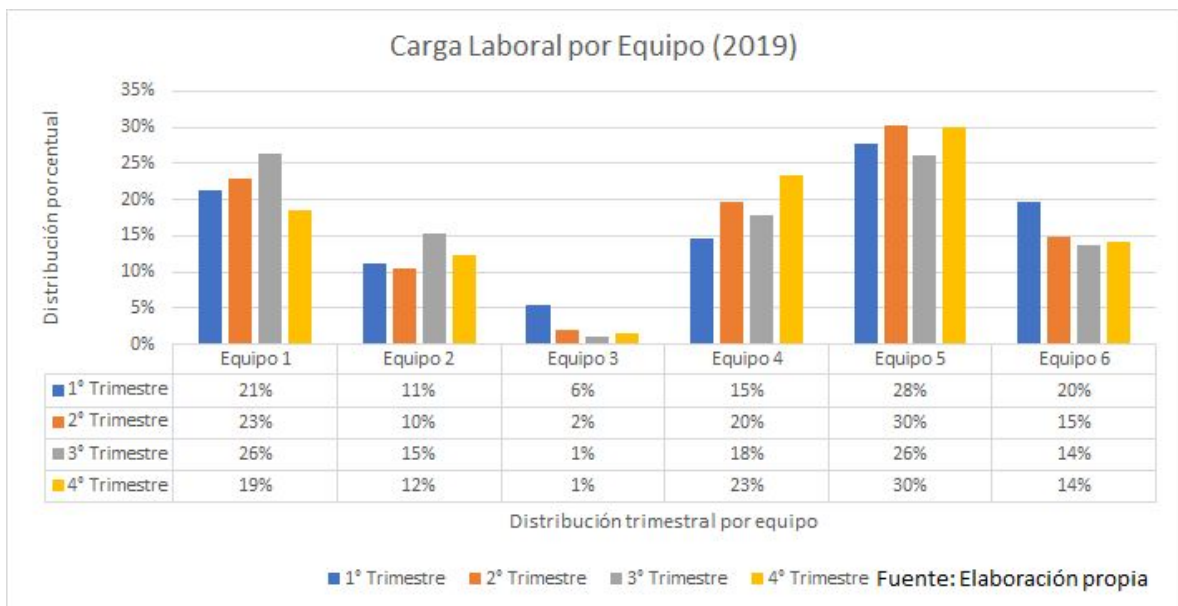
Si consideramos la fórmula de cálculo, se puede determinar que para aumentar el valor propio de un equipo se deben dar una o ambas de las situaciones siguientes:

1. En primer lugar, la cantidad de comprobantes que son asignados al equipo en relación con el total debe aumentar, es decir, aumenta el numerador de la fórmula de cálculo. (Carga laboral por equipo)

- En segundo lugar, el monto de los comprobantes que son asignados al equipo en relación con el total debe disminuir, en otras palabras, debe disminuir el denominador de la fórmula (Carga monetaria por equipo).

Considerando lo planteado anteriormente, se observa que, los equipos 1 a 4 han sido responsables de trabajar comprobantes de montos elevados mientras que los equipos 5 y 6, han tenido una mayor carga de documentos físicos pero de un monto menor, y si bien, la primera conclusión sería que a los fines de asegurar una distribución equitativa de trabajo y presión dicho indicador debería tender a un valor de 1 para todos los equipos, dicha información debe considerarse en conjunto con la Carga Laboral por Equipo, a saber:

**Gráfico 8:**

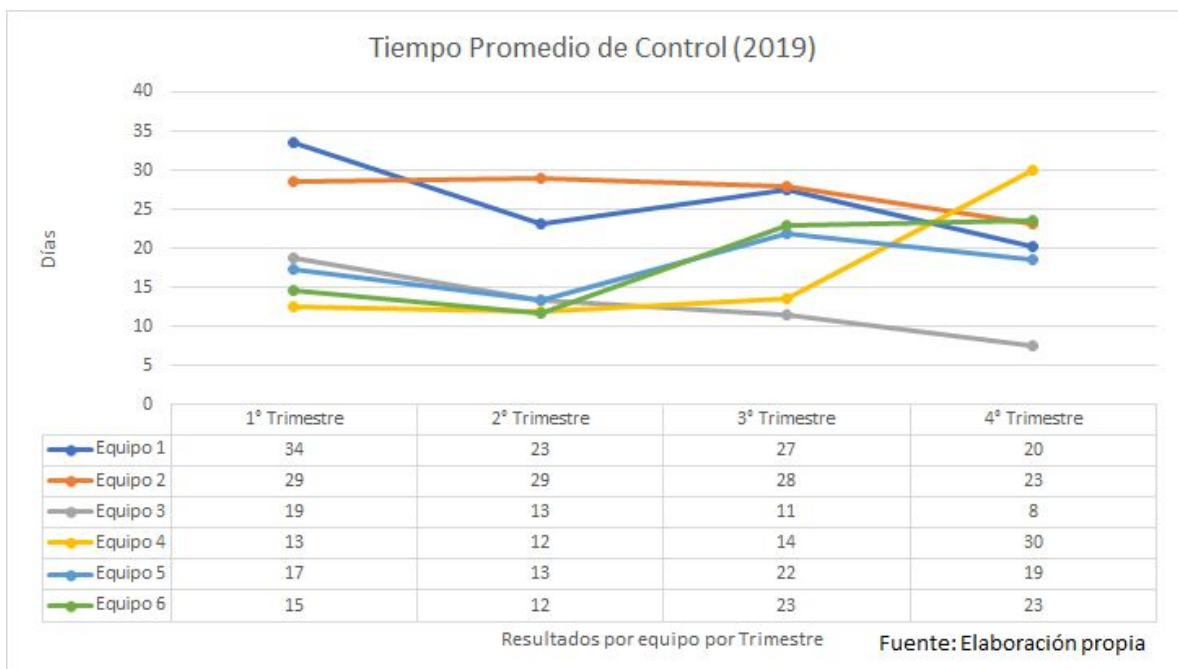


Si bien a simple vista se observa una distribución “desigual”, encontrando una marcada diferencia en la distribución de comprobantes y que se encuentra en cierta concordancia con lo observado en el gráfico anterior, la relación que existe entre los valores obtenidos en la “Carga Laboral por Equipo” y la “Relación entre la Cantidad y el Monto de los Comprobantes” no debe tomarse con el propósito de realizar una

redistribución, si bien es una posibilidad, si no que, debe enfocarse en reconocer las oportunidades que brinda la información obtenida, y si bien la oficina se compone de 6 equipos, sería un error grave no considerar a todos como un equipo único y dejar de lado la posibilidad de flexibilidad que otorga el disponer de personal “libre” y que pueda adaptarse al trabajo indistintamente el rubro del cual se trate.

Los resultados obtenidos respecto a los indicadores de Gestión del Tiempo se expresan en días corridos y las observación son:

**Gráfico 9:**

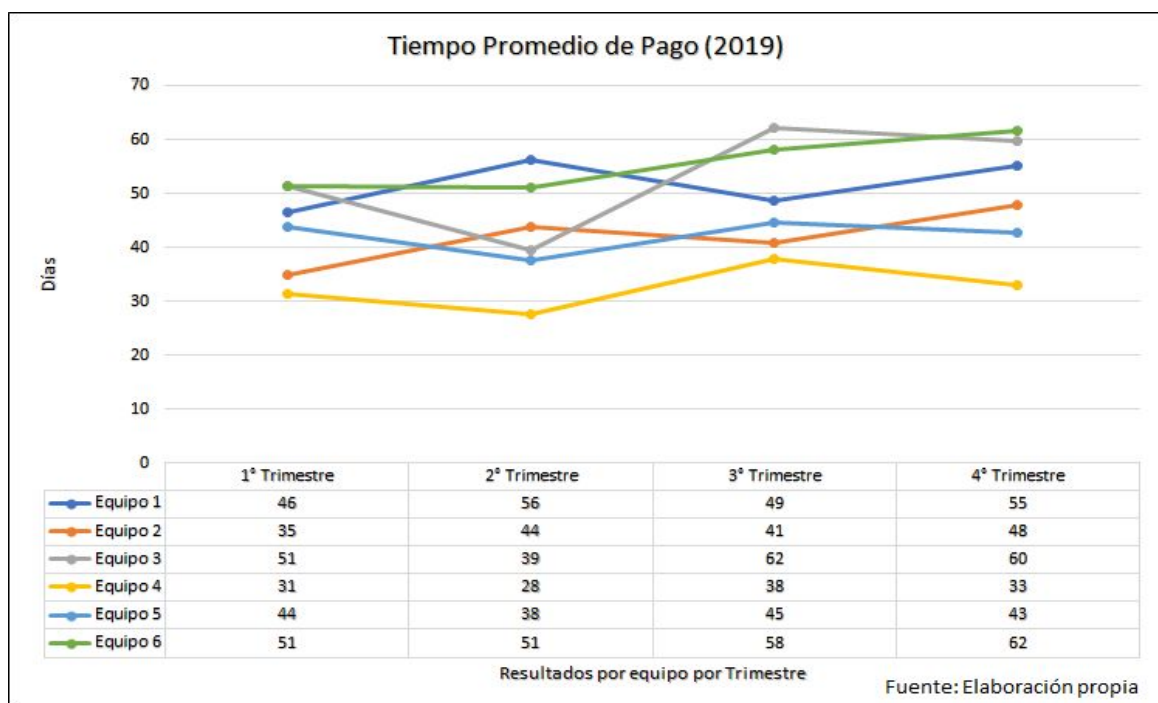


El tiempo promedio de control es considerado como la diferencia entre el día en el cual el comprobante se carga en el sistema para darle curso y el día en el cual el comprobante fue presentado por el proveedor para ingresarlo en el trámite administrativo propio. En este aspecto es importante tener en consideración que, este indicador representa, dicho de un modo simple, la cantidad de días que son necesarios por equipo para gestionar toda la documentación y corrección de errores para que la factura se encuentre en

condiciones de ser “pagada”, en este aspecto, en los valores obtenidos se deben considerar los siguientes tiempos:

- Control de documentación.
- Control de antecedentes e instrumentos legales que respaldan dicha documentación.
- Gestión de errores internos.
- Gestión de errores externos.
- Consideración: Administración Pública trabaja en días hábiles.

**Gráfico 10:**

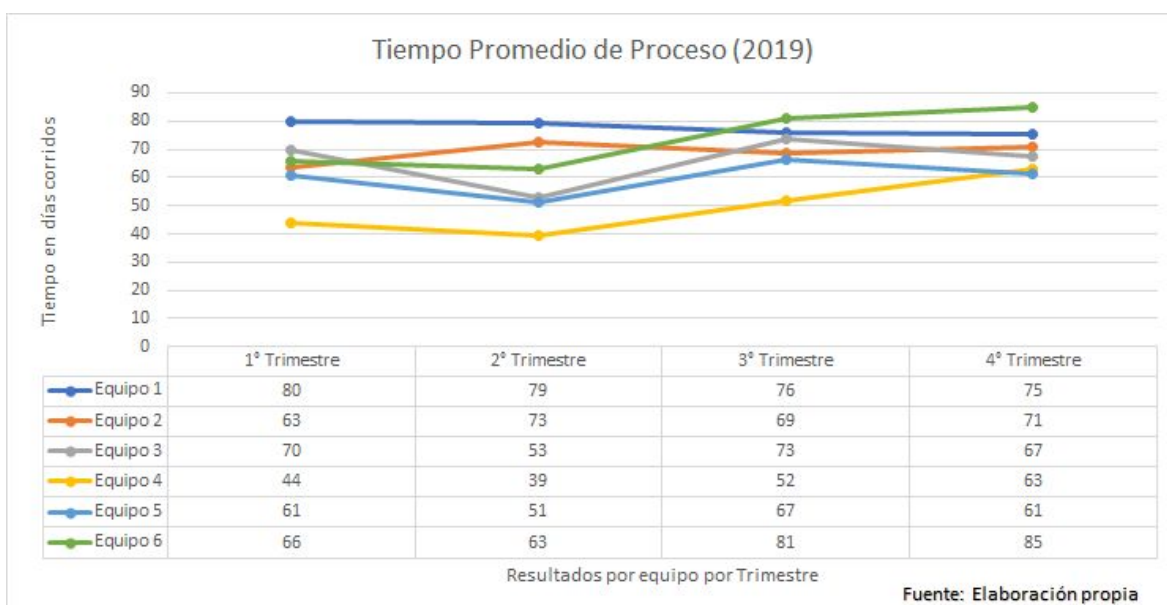


El tiempo promedio de pago es considerado como la diferencia entre el día en el cual el comprobante se encuentra efectivamente librado y el día en el cual se cargó en el sistema. Si bien este indicador ya presenta situaciones que, en su mayoría escapan a la gestión propia de la oficina bajo estudio, es importante tenerlo en consideración dado que forma parte del proceso de pago, es decir, aquel entendido por el proveedor, y brinda

información relevante para la toma de decisión en cuanto a posibilidades para reducir el tiempo total mencionado anteriormente. Los días que comprenden dicho indicador se debe considerar:

- ❖ Controles realizados en oficinas posteriores.
- ❖ Gestión de errores internos.
- ❖ Gestión de errores externos propios al proveedor.
- ❖ Disponibilidades de fondos habilitados por Finanzas.
- ❖ Prioridades establecidas desde Administración y Secretaría según compromisos.

**Gráfico 11:**

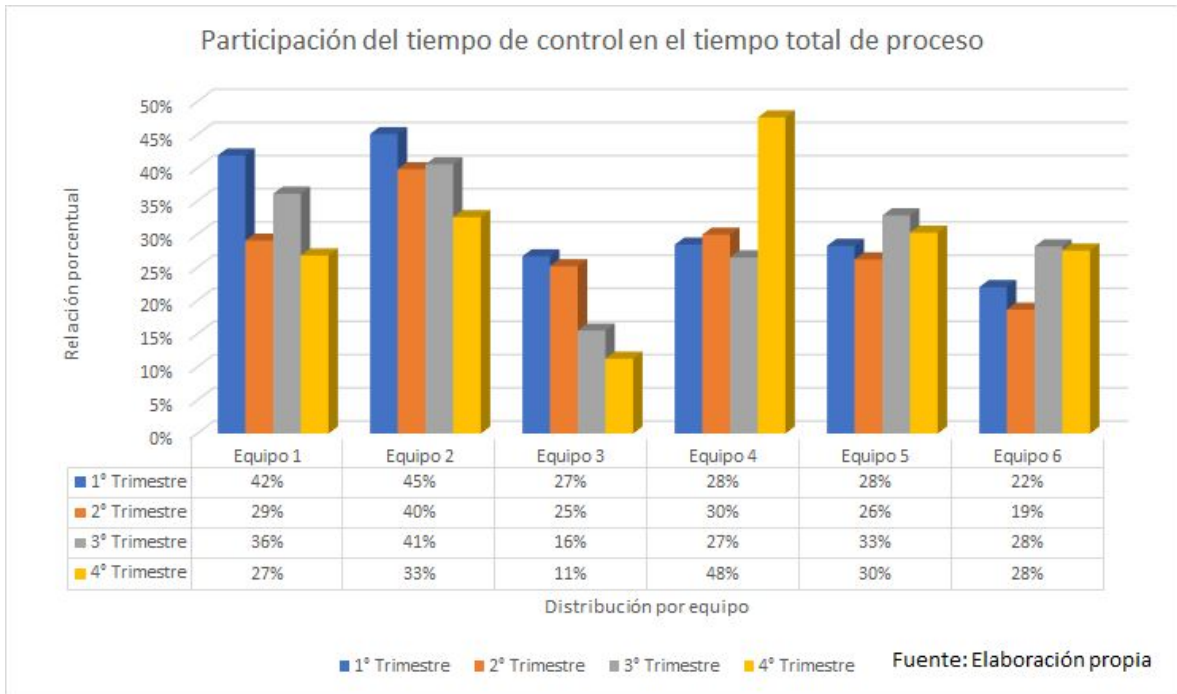


Considerado como la sumatoria de los dos valores analizados anteriormente, el tiempo promedio de proceso representa el tiempo necesario para que un proveedor cobre por un servicio prestado, atento a que, la factura se emite y presenta generalmente el mismo día en el cual se brinda el servicio/provee el bien contratado.



Para complementar el análisis de los valores obtenidos, es importante o interesante considerar cuál es el valor porcentual que representa el tiempo de control en el total de días del tiempo de proceso:

**Gráfico 12:**



En el gráfico anterior se observa que, en ningún caso, el tiempo en el cual un comprobante en particular permaneció en la oficina representa más del 50% del tiempo total de proceso, pero sí permite determinar y observar que, se encuentran periodos de tiempo en el cual se evidencian cambios (a favor o en contra) que se relacionan en primera medida con estacionalidades pero invitan a un análisis más profundo para obtener información precisa que permita adoptar medidas acertadas.

A lo planteado anteriormente, se debe considerar la posibilidad de incluir medios de comunicación fehacientes que permitan informar y mantener actualizada la información relacionada al avance de los objetivos propuestos en términos de compromisos mensuales

adoptados por la Secretaria, que si bien, no hacen a los indicadores planteados, son considerados elementos relevantes para la toma de decisiones y el poseer un conocimiento integral sobre los mismos es primordial para mejorar el rendimiento de toda la oficina.

**Paso 9: Comunicar e Informar.**

En este aspecto fue donde se detectó una de las falencias o problemas al momento de realizar un análisis preliminar de la situación en la cual se encontraba el área bajo estudio. Recordemos que, los principales inconvenientes detectados en este tópico fueron el bajo nivel de participación que presentan los canales, en el sentido que está marcada por una dirección vertical descendente en donde los jefes de nivel intermedio no tienen suficiente autonomía para resolver cuestiones de proceso en etapas avanzadas y en segundo aspecto, por una barrera física muy fuerte al momento de dar comunicados o llevar adelante reuniones para poder comunicar cambios o información relevante.

A los fines de mejorar la situación mencionada anteriormente y, al mismo tiempo poder optimizar el proceso comunicacional en pos de brindar la retroalimentación e información respecto al avance y/o desempeño del área acorde a los KPI's planteados, se propone comenzar a implementar reuniones quincenales y trimestral con los siguientes propósitos:

<b>Propuesta</b>	<b>Responsable (R) y Participantes (P)</b>	<b>Momento</b>	<b>Objetivos</b>
Reuniones quincenales	R: Jefe de Área P: un integrante de cada equipo	Primera semana	Breve resumen del resultado del mes anterior y comunicar los compromisos del mes en curso.

		Tercera semana	Informar el grado de avance de los compromisos e informar sobre medidas a adoptar para alcanzar los objetivos planteados.
Trimestrales	R: Director de Administración  P: jefe de Área, Jefe de Sección, un integrante de cada equipo	Al finalizar el trimestre y disponer de información actualizada respecto al cumplimiento/ diferencia de los valores obtenidos en los indicadores	De corresponder, comunicar sobre aquellas medidas a adoptar que a criterio del director correspondan implementarse para mejorar y/o mantener el nivel de cumplimiento alcanzado

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, y con el propósito de mantener la información actualizada y de forma tal que, todos los integrantes de la oficina puedan tener conocimiento en tiempo real del nivel de avance a un momento determinado, las reuniones propuestas anteriormente deben complementarse con medios visuales (pantalla, proyectores u otro medio) ubicado en un lugar que se encuentre a disposición de todos, en el cual se muestre de manera constante los grados de avances correspondientes a los distintos objetivos mensuales y KPI's, el propósito es brindar más autonomía a los integrantes de los equipos y crear un sentido de unidad al poder tomar decisiones respecto a dónde se deben unificar esfuerzos para mejorar el desempeño, evitando de esa forma cuellos de botella o demoras en el proceso de las facturas de proveedores o servicios en particular.

Como consideración final en este tópico, y con el propósito de actualizar los medios actuales de comunicación implementados en la SCFyEC, se propone la implementación de las siguientes herramientas:

- Slack<sup>4</sup>, como medio de comunicación formal en el ámbito laboral, atento a las posibilidades que presenta de manejar distintos grupos y hacer seguimiento de los hilos de conversación y destacar los mismos, a los fines de tener rápido acceso a información relevante que se haya planteado con anterioridad. Esta herramienta debe complementarse con el uso de Trello a los fines de optimizar las comunicaciones y dar a conocer las medidas adoptadas de acuerdo al grado de avance del mes. La posibilidad de manejar distintos grupos y el seguimiento de las conversaciones, es una oportunidad para brindar información de manera rápida y clara a la cual todo el equipo tiene acceso y posibilita, en última instancia, agilizar las medidas a implementar cuando deba realizarse un cambio, ya sea en la forma de trabajo o en las prioridades.
- Trello<sup>5</sup>, como medio para comunicar el avance de objetivos y mantener registro de los compromisos de pago. En este medio, por medio de listas se generan registros de los compromisos asignados a cada equipo y un compromiso genérico en caso que sean proveedores que no se encuadran en un único rubro, posteriormente, en cada una de estas listas y por medio de tarjetas, se establecen los compromisos de pago adoptados para el mes en curso. A los fines de realizar el seguimiento correspondiente del grado de avance, cada persona que ejecute una factura, indistintamente el medio, deberá cargar dicha información en la lista y tarjeta

---

<sup>4</sup> Herramienta de comunicación interna enfocada al trabajo en equipo.

<sup>5</sup> Software de administración de proyectos con interfaz web.

correspondiente a los fines de mantener un registro actualizado en tiempo real de los objetivos.

El propósito es que ambos medios se utilicen de manera integral, en donde todo el personal indistintamente del nivel jerárquico puedan tener acceso ilimitado a la información que les es relevante y les marca, en cierta medida, la toma de decisiones diarias en cuestiones rutinarias.

## ***Conclusión***

### **Objetivos alcanzados**

Llegado a esta instancia, es importante reconocer en concordancia con el objetivo principal planteado para el presente trabajo, que la metodología y cambios propuestos no son de impacto inmediato, si no que, los resultados se evidenciarán en detalle durante la ejecución del ejercicio siguiente, es decir, durante el año 2021.

Respecto a los objetivos secundarios en los cuales se desagregó el principal propuesto, realizando un análisis general se puede confirmar que los mismos fueron alcanzados con la propuesta de trabajo, siempre considerando que se realizó foco en el desarrollo de KPI y la propuesta giró en torno a “construir” una estructura que permita que los mismos sean lo más beneficioso posible para el área.

### **Contribuciones**

Las contribuciones del presente trabajo pueden analizarse en relación a una comparación entre la situación inicial y lo propuesto para los distintos aspectos en los cuales se desagregaron los objetivos secundarios.

Respecto al nivel Financiero, hasta el ejercicio 2020 no se habían desarrollado y no había planes de desarrollar indicadores de gestión, ya sea a nivel Ministerial o de oficina, situación que fue contemplada al momento de desarrollar una metodología que permita mejorar los niveles de ejecución, y si bien los KPI's planteado no abarcan al Ministerio de Salud en su conjunto, son un excelente primer paso para tener en consideración con miras a futuro para generalizarlos y adaptarlos a las distintas oficinas participantes, adicionalmente se encuentran enfocados en los tiempos de proceso (pago y control), aspecto crítico de

evaluación tomado como válido por los proveedores que brindan servicios a la administración pública en los aspectos ya considerados.

En el ámbito de los procesos se había evidenciado un excesivo control característico de la administración pública y organizaciones burocráticas, y como bien se planteó, son necesarios pero generan demoras en el correcto curso del proceso que pueden ser salvadas. Principalmente aquellas enfocadas a duplicidad de controles, que más allá de generar confusión entre los propios actores, termina perjudicando los tiempos de ejecución atento a que se presentan situaciones donde se da por sentado que determinado aspecto ya se observó y el documento de pago termina volviendo a una oficina o paso anterior por un error, en este aspecto se procuró evitar las duplicidad mencionadas al proponer una distribución específica de los controles que corresponden a cada equipo/oficina actuante, tanto considerando el proceso de control como de pago, situación que al ser clara en su definición, posibilita evitar las demoras innecesarias y los tiempos muerto hasta salvar las distintas situaciones que se presentan.

En términos de la comunicación, si bien no era uno de los aspectos más flojos, pero si era uno de los más “escalables”, los canales de comunicación no se encontraban desarrollados y eran por medios tradicionales en su mayoría, teléfono interno o e-mail, de manera tímida se había comenzado a utilizar comunicación por medios más ágiles, whatsapp principalmente pero se encuentra limitado por la informalidad al ser un medio más personal pero permite agilizar las comunicaciones, adicionalmente, se debe considerar el hecho de que algunas autoridades prefieren no brindar los números personales para comunicaciones por este medio. Atento a lo planteado, y como ya se reconoció, existen herramientas más adecuadas para el ámbito laboral, por medio de la implementación de

Slack y las funcionalidades que posee se pueden obtener los mismos beneficios que el uso de Whatsapp como medio de comunicación pero formalizarlo y hacerlo inclusivo, es decir, donde pueda interactuar personal de todas las jerarquías y de distintas áreas, dado que una situación frecuente es que a una misma persona se le consulte por la misma factura por personal de áreas ajenas a la de control financiero.

Otro aspecto importante respecto a la comunicación, que se considera que la presente propuesta toma en consideración y ofrece una solución, es el bajo nivel de participación de los niveles operativos respecto al avance de los objetivos y compromisos adoptados por la Dirección y/o Secretaria. Al implementarse conceptos de metodologías Ágiles, como ser los Dailys<sup>6</sup> y los Sprints<sup>7</sup> y poder adaptarlo al horario de ingreso y al rubro de la oficina en cuestión, es posible mejorar esta situación y hacer participativa y pública la información, posibilitando una mejor coordinación y toma de decisiones en concordancia con el cumplimiento de lo comprometido.

Para finalizar, el principal aporte del presente trabajo se basó en el desarrollo de KPI's y en el planeamiento de toda la metodología de trabajo que requieren los mismos para que pueda optimizarse tanto su implementación como el resultado obtenido conjunto.

### **Limitaciones**

Queda como tarea pendiente, el diseño de implementación real en la oficina y el seguimiento correspondiente de acuerdo a la información ya obtenida (2019 y 2020) y analizada con el propósito de determinar en términos reales, el nivel de aporte efectivo, aspecto en el cual se encontró una limitante muy importante dado el aumento en el nivel de

---

<sup>6</sup> Reunión de 15 minutos en el que se sincronizan y planifican actividades.

<sup>7</sup> Miniproyectos de duración acotada, el objetivo principal es el incremento de valor en un "producto" en el cual se esté trabajando..



trabajo evidenciado en todo el ámbito de la salud (pública y privada) por la situación de emergencia epidemiológica que afecta a todo el mundo en su conjunto.

Otro limitante importante a considerar, y en relación con el planteado anteriormente, fue la carga y presión laboral del ejercicio actual, además de la celeridad necesaria para poder dar una respuesta apropiada, factores que en conjunto generaron una desincronización evidente entre los equipos de trabajo que termino desencadenando en falta de criterio para mantener las bases de datos actualizadas y precisas.

### **Estudios sugeridos**

Para finalizar, y como se planteó anteriormente, el presente trabajo sirve como inicio para el desarrollo y aplicación de indicadores y revisión de procesos, que, tomado como punto de partida, a futuro es recomendable realizar los estudios pertinentes que posibiliten la adaptación y extensión de los resultados y aplicaciones aquí volcados y detallados a las distintas áreas de índole administrativa que conforman al Ministerio de Salud, esto con el propósito de, ya no orientar el esfuerzo de toda una unidad, si no de todos los equipos de trabajo en la reducción y mejora de los tiempos administrativos de la Administración Pública.

## ***Bibliografía***

Bravo Carrasco, J. (2011). Gestión de procesos. Cuarta edición. Evolución S.A. Santiago de Chile

CEPAL – Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (2005) Indicadores de desempeño en el sector público.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGrawHill Interamericana.

Harrington, H. J. (1991). Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw-Hill.

Michael, Hammers & James, Champy. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Editorial Norma S.A.

Roberto Corral. (2017). KPIs Útiles - Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar.

## Anexos

### Anexo I: Cuestionario de relevamiento de puesto

## Relevando puestos de trabajo

Maestría en Dirección de Negocios

**\*Obligatorio**

Conoce cual es el nombre del puesto que ocupa? \*

Si

No

De haber respondido si, indicarlo a continuación

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Conoce en que área (organigrama) se encuentra su puesto? \*

Si

No

De haber respondido si, indicarlo a continuación

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Conoce de quien depende a nivel de Dirección? \*

- Si
- No

De haber respondido si, indicarlo a continuación

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Se le ha indicado cuales son sus responsabilidades y obligaciones? \*

- Si
- No

Se le ha indicado de manera clara en que consisten sus funciones? \*

- Si
- No

Se le ha indicado como se deben realizar las tareas pertinentes a sus responsabilidades? \*

- Sí
- No

Cuando se presentan cambios en sus funciones/responsabilidades/obligaciones, considera que se le informa con el tiempo suficiente para adaptarse? \*

- Si
- No

Sabe si se establecen objetivos a cumplir y con que periodicidad se deben realizar? \*

- Si
- No

De haber respondido si en la pregunta anterior, se le informan de manera periódica cuales son los objetivos establecidos para su puesto y/o área?

- Si
- No

Conoce si existe algún requisito formal (nivel de estudios, experiencia previa) para ingresar a trabajar en la oficina de la cual forma parte? \*

- Si
- No

Cuanto tiempo considera usted que requiere una persona que recién ingresa para llegar a desempeñarse de manera independiente \*

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 1 año
- Entre 1 a 2 años
- Entre 2 a 5 años
- Mas de 5 años

De los siguientes, cuales considera que son conocimientos necesarios (nivel básico o superior) que ayudarían a mejorar el desempeño en las actividades diarias \*

- Microsoft Office
- Finanzas
- Matematicas
- Comunicación
- Organización y Administración
- Aspectos legales
- Administración Publica
- Relaciones Interpersonales
- Otros: \_\_\_\_\_

De acuerdo a su criterio, en una escala del 1 al 10, que nivel de esfuerzo físico le demanda el desempeño de su trabajo de manera diaria. (1 significa que no requiere esfuerzo físico, 10 significa la totalidad de su jornada laboral) \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De acuerdo a su criterio, en una escala del 1 al 10, que nivel de esfuerzo intelectual le demanda el desempeño de su trabajo de manera diaria. (1 significa que no requiere esfuerzo intelectual, 10 significa la totalidad de su jornada laboral) \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De acuerdo a su criterio, en una escala del 1 al 10, que nivel de autonomía e independencia posee al tomar decisiones sobre la forma de realizar sus actividades y resolver problemas. (1 significa que depende siempre de un superior, 10 significa que no depende nunca de un superior) \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De acuerdo a su criterio, en una escala del 1 al 10, que tan significativo y valioso considera que es su trabajo respecto a terceros. (1 significa que su trabajo no tiene relación con terceros ajenos, 10 significa que es indispensable) \*

- 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10
- 

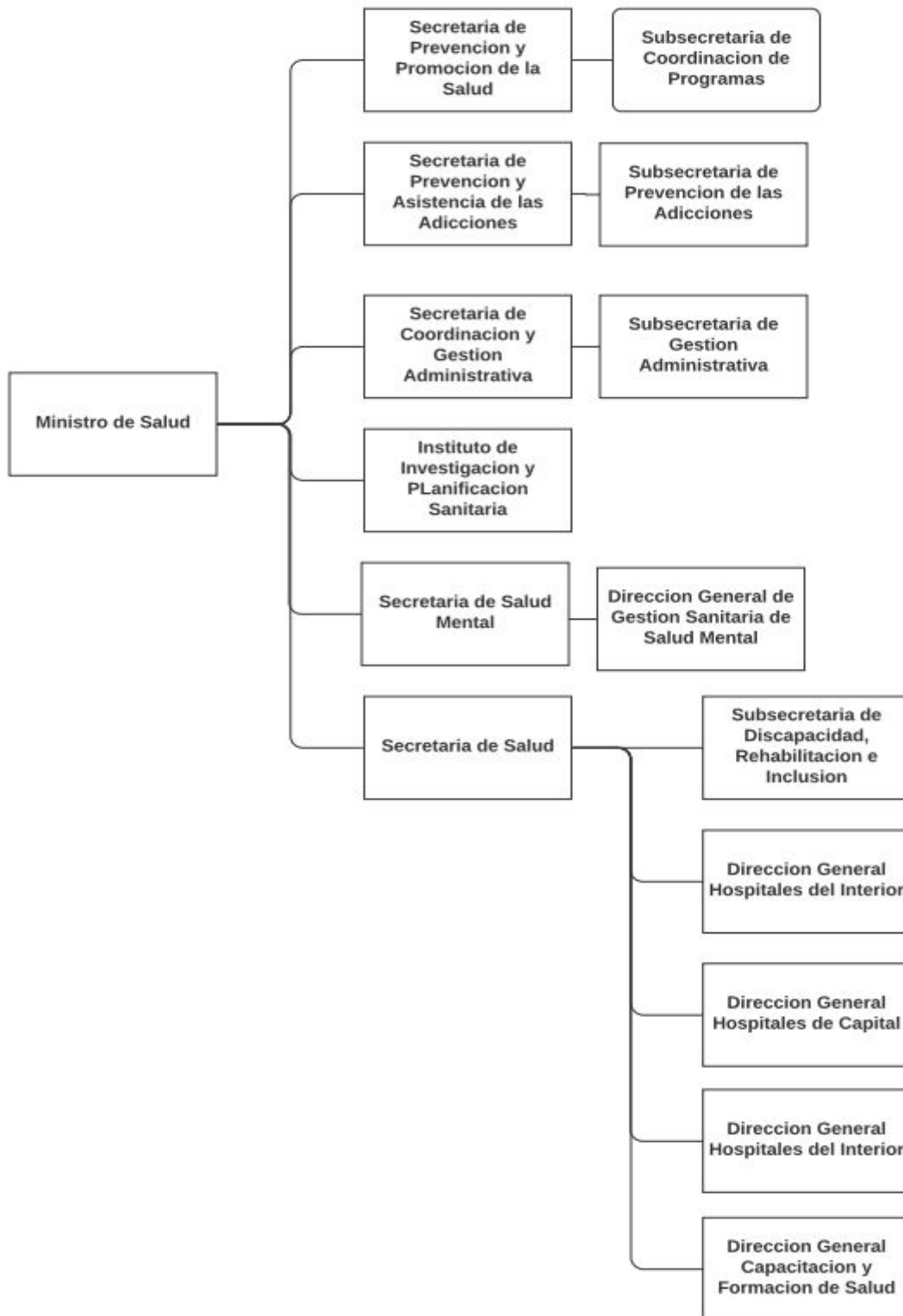
Al finalizar un trabajo puntual, recibe retroalimentación sobre su desempeño por parte de sus superiores? \*

- Sí
- No
- Otros: \_\_\_\_\_

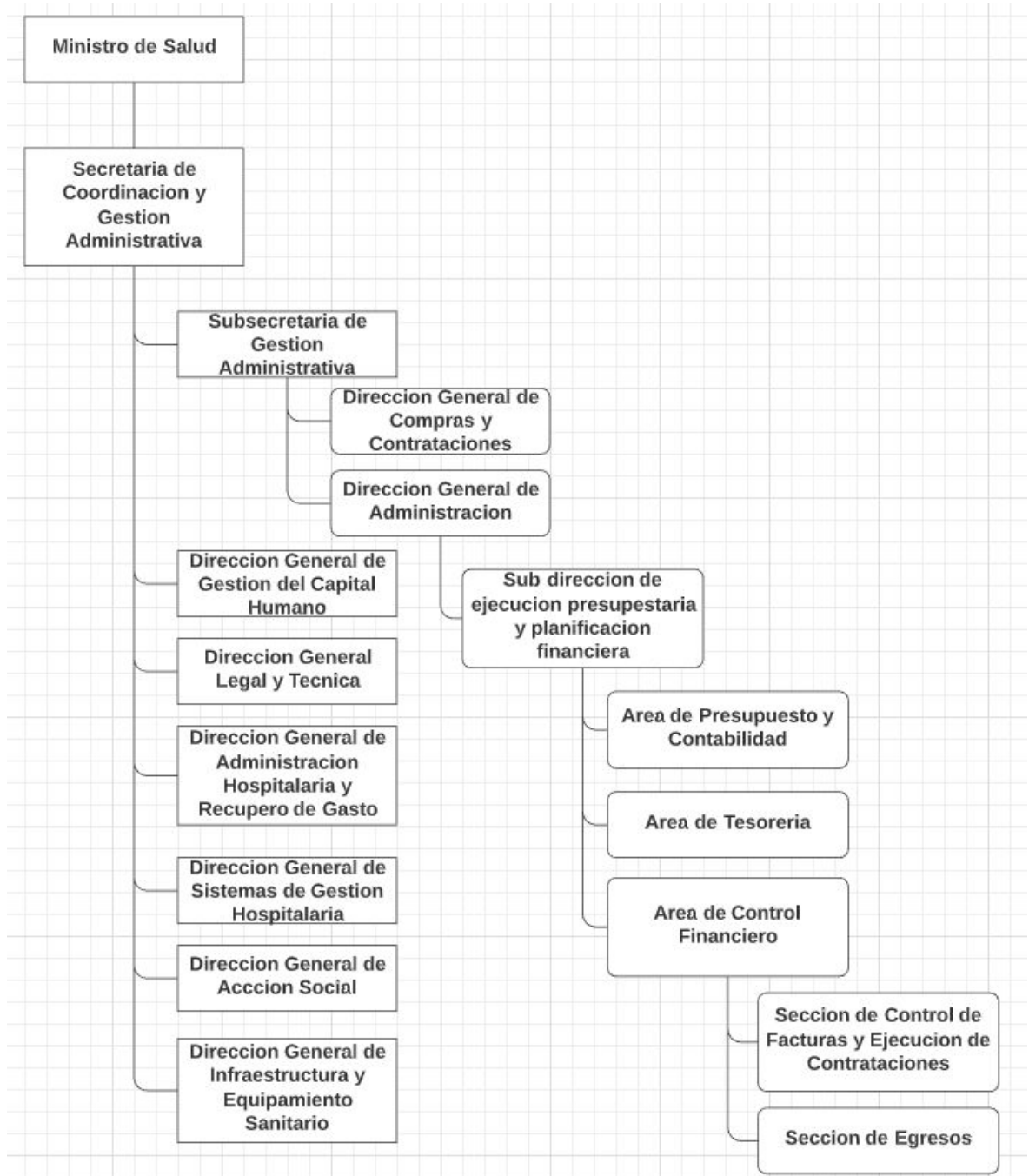


## Anexo II: Organigrama

### II.1 Organigrama hasta Subsecretarías



## II.2 - Secretaría de Coordinación y Gestión Administrativa



### Anexo III: Flujograma

