

TERCER INFORME DE AVANCE

AREA: INSTITUTO DE OBRA MEDICA ASISTENCIAL (I.O.M.A.)

AREAS:

COORDINACION DEL TRABAJO CON LAS CONSULTORAS

En esta etapa de la evaluación del diagnóstico y las correspondientes propuestas se han mantenido contactos con las Consultoras requiriéndose aclaraciones referidas al contenido de las Propuestas.

FORMACION Y CONDUCCION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Se ha continuado en este período trabajando en el fortalecimiento del grupo de trabajo del I.O.M.A.- Paralelamente se acentuó la conformación del equipo intersectorial con el apoyo y asesoramiento de la Dirección del Programa y los profesionales del C.F.I. del Area Modernización del Estado.

ANALISIS DE LAS PROPUESTAS DE LAS CONSULTORAS

Se realizó la evaluación de los diagnósticos y las correspondientes propuestas presentadas por las Consultoras. La evaluación de las propuestas de las firmas Consultoras se ha realizado teniendo en cuenta el objetivo central del Concurso "lograr una eficiente asignación de recursos y el perfeccionamiento orgánico funcional complementario en unidades operativas, mediante la implementación del Presupuesto Base Cero".

Atendiendo además áreas temáticas complementarias especificadas en el punto 4) del Pliego Informativo. Los parámetros de análisis y críticas de los diagnósticos están definidos a nivel de:

- Problemas detectados en el relevamiento
- Conclusiones y recomendaciones para la solución de los mismos

El detalle de estos parámetros, oportunamente fué elevado en el Segundo Informe de Avance, integrando el diagnóstico sectorial y que además fuera elevado para su aprobación a las autoridades de la provincia de Buenos Aires.

El marco de referencia para la evaluación se ajusta a las conclusiones y recomendaciones sobre los cursos de acción a seguir, que surgen de las propuestas del diagnóstico sectorial elaborado por el firmante en el presente informe. Teniendo en cuenta además que otros de los objetivos principales del Pliego Orientativo, estableció la necesidad de que los diagnósticos de las Consultoras debían proveer información que permita mejorar la visualización del sector. En el análisis de las propuestas no se ha tenido en cuenta los antecedentes de las firmas consultoras.

MAC SUDAMERICA S.A.

El presente diagnóstico, sintéticamente presentado concurre al logro del objetivo central, puesto que recomienda al Presupuesto Base Cero como una herramienta adecuada a las necesidades actuales del I.O.M.A. y su proyección futura. Enfatizando como fundamento para su aplicación

la fuente de importantes ahorros para el sector que provocará una organización ágil y eficaz y el desarrollo de un sistema de auditoría y sistema de control de prestaciones. Area esta última a la cual corresponde el 95 % del presupuesto del Instituto.

Teniendo en cuenta la genérica referencia que hace de la estructura funcional y algunos procesos de gestión la conclusión no estaría totalmente asociada a la situación descripta.

Ha detallado las unidades operativas agrupándolas a los fines metodológicos del Presupuesto Base Cero.

Con referencia a las áreas temáticas complementarias si bien a través del sintético informe se desprende una muy generalizada detección de los problemas, no apporto información accesoria como para dar una mejor visualización del sector.

Considero muy superficial el análisis de sugerir la automatización en el proceso de auditoría de prestaciones, puesto que sin una correcta definición de la estrategia de equipos de procesamiento no podrá implementarse sistema alguno.

En líneas generales el diagnóstico no está adecuado al ordenamiento establecido en el Pliego Orientativo, si bien su propuesta alcanza al objetivo central del trabajo, no provee información detallada de la detección de los problemas y proyectos complementarios o sea

que la aproximación del diagnóstico a las pautas del diagnóstico sectorial es relativamente escasa.

HENRY MARTIN

La Consultora ha efectuado un análisis administrativo acorde con el requerimiento oportunamente establecido de acuerdo a las condiciones del concurso de referencia.

La detección de problemas ha sido correcta y el grado de detalle en cuanto a la observación de los mismos permite discutir la variedad de enfoques que pueden adoptarse al diseñar una solución para cada uno de los problemas, y resulta de un análisis detallado de la estructura organizativa y de los procesos de gestión revisados.

A los efectos de la calificación del presente trabajo las pautas del diagnóstico sectorial están plenamente identificadas con el enfoque dado por la Consultora como así también las recomendaciones y conclusiones indicadas. Básicamente las propuestas de este diagnóstico está orientada a enfatizar las formas de mejorar los servicios y restringir los costos en las áreas de mayor impacto. Las soluciones diagnósticadas necesitan abordar áreas temáticas complementarias y requerirán personal que posea habilidades técnicas de las que están asociadas con el Presupuesto Base Cero.

Si bien establece que el Presupuesto Base Cero es un presupuesto de gobierno amplio, considera la necesidad de una mayor experiencia funcional detallada para efectuar mejoras significativas y duraderas. El mejoramiento de la actividad de la auditoría médica lo destaca como prioritario, pero aclara que no es Presupuesto Base Cero la solución funcional, sino, el diseño de un sistema computarizado y el fortalecimiento organizativo alrededor del punto central de la auditoría médica.

Para concluir se puede observar que la propuesta no atiende al objetivo central del diagnóstico, sino parcialmente en cuanto a la necesidad de abordar el desarrollo de áreas temáticas complementarias, no especificando la conveniencia y viabilidad de hacerlo a través de Presupuesto Base Cero, puesto que no formula plan alguno para implementar la técnica indicada.

Se considera el diagnóstico analizado, que se ajusta a las pautas del diagnóstico sectorial pues ha detectado e identificado claramente los problemas y la propuesta formulada se la consideró técnica-mente aceptable, haciéndola propia el firmante para el Diagnóstico Sectorial.

PISTRELLI DIAZ Y ASOCIADOS

La detección de los problemas ha sido correcta y sistemáticamente enunciada, sin advertirse una descripción de la estructura del organismo sino que detecta fallas en la misma a partir del análisis

de los inoperantes, pesados y burocráticos métodos aplicados en el desarrollo de las tareas.

Sintéticamente pero con precisión han hecho una evaluación objetiva del ente asistencial, haciendo hincapié en la importancia del control de las prestaciones médicas, actualización de padrones y la implementación en el corto plazo de un sistema de contabilidad y de control de gestión, como así también un subsistema de auditoría médica.

La sugerencia de definir la estrategia de equipos de procesamiento se consideró sumamente aceptada, dado la importancia adjudicada a esta área proponen una alta participación de la dirección del área en la implementación de los proyectos recomendados. Además el volumen de nuevos sistemas a implementar requieren entrenamiento de personal puesto que el alcance de los proyectos propuestos en cuanto a diseño e instalación implica dejar los sistemas en estado de régimen.

El análisis del presente diagnóstico se ajusta a los parámetros de referencia en cuanto a detección de problemas y sus propuestas, enfatizadas estas últimas a importantes proyectos de sistemas, por lo tanto el grado de acercamiento a las pautas del diagnóstico sectorial es importante. Lo que se advierte es que enfoca el diagnóstico a la formulación de propuestas de acción directa sobre las áreas problema, no atendiendo al objetivo central dado que no contiene mención alguna en su propuesta sobre la conveniencia de implementación de la técnica Presupuesto Base Cero, ya sea como prueba piloto

en algún área o como técnica a implementar para abordar la solución de los problemas detectados.

CONATEC S.A.

Del análisis comparativo del presente diagnóstico en el marco pautado de parámetros fijados para su evaluación responde con un grado de aproximación importante al diagnóstico sectorial.

Brinda una descripción de las unidades operativas, con un grado de detalle importante en la detección de problemas como así mismo las conclusiones y recomendaciones, considerandose su propuesta ajustada al objetivo de abordar las áreas temáticas complementarias, dando además una visión clara de la problemática del sector.

Si atendemos al objetivo central del trabajo, sugiere que el I.O.M.A. estaría en condiciones de lograr adecuadamente sus objetivos mediante la aplicación del Presupuesto Base Cero pero previo a la puesta en marcha de la técnica, propone hacer una efectiva realización administrativa y el diseño e implementación de nuevos sistemas de procesamiento. Indica además que el sector no se encuentra apto para encarar la nueva técnica, dado que no dispone de un flujo de información que permita efectuar una adecuada evaluación de la relación costo-beneficio de cada actividad.

En líneas generales se considera que el diagnóstico atiende al cumplimiento de los objetivos del concurso, pero haciendo la salvedad de

que si bien en la propuesta se sugiere la "determinación de las bases de aplicación del Presupuesto Base Cero y su Implementación", no se comparte el criterio de que previamente se debe aplicar una profunda racionalización administrativa, puesto que la aplicación del proceso de Presupuesto Base Cero es lo que permitirá detectar y formular las alternativas para la solución de los problemas encontrados.

HARTENECK LÓPEZ Y CIA

Atendiendo a los parámetros establecidos para evaluación y crítica de los diagnósticos se considera que el presente se ajusta con un grado de aproximación muy bueno.

El trabajo está muy bien estructurado y el grado de detalle con que se han descrito los problemas detectados es importante, como así mismo la propuesta de implementación de la técnica del Presupuesto Base Cero y la priorización de proyectos de áreas temáticas complementarias. Las disfunciones detectadas han dado lugar a la recomendación de implementar Presupuesto Base Cero, lo que fundamentan con una extensa explicación sobre los beneficios de la técnica, teóricamente narrados.

Consideran conveniente destacar que la aplicación de la nueva técnica generara automáticamente un proceso de planificación, capacitación de niveles intermedios y un aporte significativo en la atención de los afiliados y en general mejoras de todo orden en el plano operativo.

Destacan que la aplicación de la técnica persigue el logro de objetivos cuantitativos (asignar y reasignar recursos presupuestarios en apoyo de las actividades prioritarias) y de objetivos cualitativos (mejorar el proceso de planificación estratégica, mejorar la actividad operativa, motivar al personal, etc).

Han definido para el desarrollo de la técnica que deberá efectuarse en forma gradual, debiendo atacar aquellas áreas que puedan aportar beneficios en el más corto plazo con la menor dosis de recursos implementando las restantes a posteriori.

Finalmente, atendiendo al objetivo central se considera que han detectado la conveniencia y viabilidad de implementar Presupuesto Base Cero y proyectos de áreas temáticas complementarias. Además han proporcionado una misión muy clara de la problemática del sector con lo que ajustan su diagnóstico a satisfacer otros objetivos perseguidos. Se considera a este diagnóstico muy completo, algo extenso pero ajustado al objetivo central.

DRYSDALE, REIG Y VAZQUEZ GER

Ha efectuado una exhaustiva tarea de relevamiento, aunque si bien aclara que el tiempo dedicado ha sido escaso, la profundidad o grado de detalle con que han detectado los problemas es comparable a un trabajo de auditoría operativa rápida.

La evaluación del diagnóstico, a nivel de las pautas de los parámetros de referencia es óptima, pues la detección de problemas y las conclusiones y recomendaciones generales se sitúan dentro del diagnóstico sectorial.

Es importante destacar que los pasos indicados en las recomendaciones generales, están debida y correctamente fundamentados.

Atendiendo al objetivo central del diagnóstico sugiere la aplicación de la técnica Presupuesto Base Cero, lo que detecta como conveniente y viable justificando acertadamente con los resultados que de su implementación se obtendrán. Para ello sugiere tres alternativas, ordenadas por preferencia decreciente:

- a) Implementar los proyectos complementarios y luego Presupuesto Base Cero
- b) Implementación simultánea
- c) Implementar Presupuesto Base Cero y luego los Proyectos complementarios.

En las recomendaciones propone la realización de proyectos destinados a solucionar los problemas de cada área, recomendando que la evaluación y prioritación de los mismos puede resolverse con la aplicación de Presupuesto Base Cero.

Se considera que el presente diagnóstico se ajusta al objetivo central y otros, puesto que además de considerar la factibilidad de implementar Presupuesto Base Cero el diagnóstico brinda una visión muy importante del sector y sus problemas.

COMPATIBILIZACION DE PROPUESTAS Y FORMULACION DE LA PROPUESTA DEFINITIVA

Se elaboró, a partir de la evaluación y compatibilización de los informes presentados por las consultoras y los sectorialistas, el pliego de condiciones particulares.

Dicho pliego se elevó a las autoridades provinciales con fecha 18-10-82.

Si se efectúa la aprobación de este pliego esta pasaría a ser la propuesta definitiva.

La copia del Pliego Particular de Condiciones ya se encuentra en el Area de Modernización del Estado motiva ello la no inclusión en el presente Informe de Avance. El mismo fué elaborado en conjunto con la Dirección del Programa y profesionales del Consejo Federal de Inversiones del Area mencionada.



ING. FRANCISCO JOSE PANEI