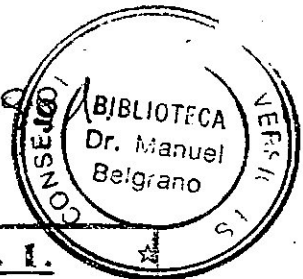
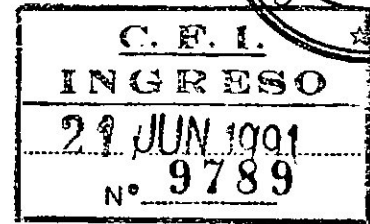


BUENOS AIRES, 21 de Junio de 1901



Señor

Secretario General del  
Consejo Federal de Inversiones  
Ing. Juan José CIACERA  
S. / D.



De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted a efectos de elevarle el Informe de Avance Nº 2, relacionado con las tareas que se vienen desarrollando en el Instituto de Obra Social del Personal de la Provincia de Entre Ríos.

Quedo a su disposición para formular cualquier aclaración o comentario que estime pertinente.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.

Dr. Alberto E. BARBIERI

35915

I. O. S. P. E. R.

Instituto de Obra Social del Personal de la  
Provincia de Entre Ríos

INFORME DE AVANCE Nº 2

DE: DR. JOSE LUIS FRANZA

AL: SEÑOR SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL  
DE INVERSIONES - ING. JUAN JOSE CIACERA

12

JUNIO 1991

BUENOS AIRES - ARGENTINA

9/11/411  
A 29/11

## 1. Estado general de situación al presente informe

### 1.1. Objetivo del presente informe

Mantener informado al Secretario General del Consejo Federal de Inversiones, a partir de las actividades desarrolladas en el período comprendido entre el 17 de Mayo y el 17 de Junio de 1991 e indicar aquellas que se llevarán a cabo en el próximo período que comprenderá del 17 de Junio al 17 de Julio de 1991.

### 1.2. Consideraciones generales

Tal como se indicaba en el informe anterior, el énfasis colocado en los aspectos de gestión participativa ha sido primordial dentro del marco metodológico adoptado.


El equipo de trabajo constituido resulta ser voluntarioso y demuestra una armonía entre sus integrantes, aún cuando existan entre los mismos marcadas diferencias en lo que a conocimientos de técnicas administrativas se refiere.

De todos modos es de fundamental importancia destacar que, por Resolución 121/91 del Instituto se desafecta del equipo de trabajo constituido (ver Informe de Avance N° 1 punto 2.2, 3º párrafo) a los agentes Sergio FURLAN y Miguel REYES para ser afectados al Departamento de Organización y Método que a su vez pasa a integrar la Comisión especialmente creada que atenderá la puesta en marcha de un nuevo régimen de comercialización, implementación y puesta en marcha de procedimientos administrativos, etc. en la Dirección de Farmacia.

La misma Resolución designa Director de Farmacia por el lapso de 120 días al actual Jefe de Departamento Control y Liquidación de Servicios Asistenciales, Señor Miguel ZUTTON, cargo que mantiene.

Asimismo designa Jefe del Departamento Organización y Método al actual Jefe de Auditoría Interna, Señor Carlos GIORIA, cargo que mantiene.

Más allá de las consideraciones que pudieran realizarse desde el punto de vista estructural, las desafectaciones mencionadas implican cuanto menos lo siguiente:

- 
- Modificación del programa de trabajo. El equipo íntegro había iniciado tareas de relevamiento en el área de prestaciones, viéndose disminuido cuantitativamente (no se producen reemplazos) y cualitativamente, ya que los mencionados agentes resultan ser los más idóneos en conocimientos de técnicas administrativas.

- Disminución del consenso existente en el grupo. En efecto, el consenso y la participación (indispensables e imprescindibles en este tipo de proyecto) se ven seriamente afectados cuando los grupos son "armados y desarmados" en breves lapsos, máxime si los objetivos no han sido cumplidos y si no existe una clara y justificada explicación de procederes.

La concreción en los hechos de lo hasta aquí mencionados coincidió con una de las visitas del suscrito, quien sugirió (ante el hecho consumado) y como una forma de amortiguar los efectos negativos mencionados más arriba lo siguiente:

- a) Si el personal en cuestión debía integrar el "equipo Farmacia" que se aprovechara esa presencia para iniciar las tareas vinculadas con este proyecto, disminuyendo entonces la intensidad en Prestaciones a cambio del inicio en Farmacia.
- b) Que el equipo no se desmembrara, esto es que pudieran seguir interactuando e intercambiando opiniones y conocimientos.
- c) Que se diera una explicación clara y precisa a nivel de todo el grupo (y no sólo a los interesados) como una forma de reforzar el espíritu participativo.

El cumplimiento de los puntos a) y b) podrán verificarse a partir del próximo informe. El punto c) ha sido cumplido.

## 2. Actividades realizadas

### 2.1. Reuniones efectuadas

Fueron realizadas reuniones con el grupo de trabajo cuya conformación fue informada en el Informe de Avance NQ 1 punto 2.2.

Asimismo se realizaron encuentros con el Director Señor Hernán SILVA, el Gerente General Señor Adelqui GONZALEZ y el Jefe de Auditoría Interna (y desde ahora también Jefe de Organización y Método), Señor Carlos GIORIA.

### 2.2. Tareas realizadas

Durante las reuniones mencionadas en el punto anterior se ha realizado un fluido contacto con el grupo de trabajo, controlando tareas y asesorando y adiestrando al mismo en los casos en que correspondía.

De lo anterior pudo observarse que las tareas de relevamiento y documentación reflejan cierta lentitud, aunque se estima que se corresponde con todo lo que sucede al inicio de tareas. La tendencia indica una agilización de las mismas a medida que transcurre el tiempo.



Asimismo se ha insistido a nivel superior sobre lo expresado en 2.1. y como correlato de esto ya se ha visualizado y así se expresó, la necesidad de realizar cursos de capacitación que, programadamente permitan formar grupos conocedores de diferentes aspectos administrativos. Se ampliará la base a la cual recurrir para la atención de problemas tanto estructurales como coyunturales. Este punto se considera vital.

Se ha conversado sobre las eventuales recorridas en agencias del interior de la provincia como aspecto sustantivo a considerar en un marco de descentralización. Al respecto ver punto 2.3.

Con las entrevistas practicadas se da por cumplida la etapa II, habiendo entrado de lleno en la etapa IV.

Se ha finalizado con el análisis de la estructura, distinguiendo los aspectos formales de los reales.

Se ha elaborado un modelo de encuesta (se adjunta copia) que ha sido suministrado a los jefes de Departamento, habiéndose iniciado las primeras tareas de análisis de los mismos.

Se ha instruido al equipo de trabajo, en la continuidad de tareas en Prestaciones y Farmacia, bajo la nueva modalidad indicada en 2.1.

## 2.3. Inconvenientes presentados

Por lo hasta aquí expresado resulta obvio que fue necesario reprogramar la actividad ya que el ataque simultáneo a dos bloques así lo requería.

El cronograma previsto sufrirá entonces alguna alteración (que habrá que evaluar) y los resultados del relevamiento de prestaciones no estarán disponibles para fin de este mes como se esperaba.

Consecuentemente la recorrida y toma de conocimiento "in situ" en agencias del interior también se verá afectado habida cuenta de la necesidad de contar "a priori" con buena información de la realidad de prestaciones a nivel central.

## 2.4. Tareas a realizar en el próximo período.

Evaluar las encuestas que están siendo entregadas por los Jefes de Departamentos.

Realizar entrevistas con los mismos en la medida que deban aclararse aspectos consignados en las encuestas.

Continuar evaluando los resultados alcanzados por el equipo de trabajo y adiestrando al mismo en aquellos aspectos que se presenten como novedosos.

Iniciar las actividades relacionadas con "agencias del interior", sujeto a lo expresado en 2.3.

I.O.S.P.E.R.  
CUESTIONARIO DE ANALISIS ESTRUCTURAL - PARTE I

Apellido y Nombre de la

Persona Consultada: ..... Fecha: .../.../...

Denominacion del Cargo: .....

Departamento: ..... Seccion: .....

Antigüedad en el cargo: .....

Proposito o Finalidad del Cargo: .....

Dependencia Funcional: .....

Denominacion del cargo del Supervisor Inmediato: .....

Apellido y Nombre del Supervisor: .....

Tipo de Supervision recibida: .....

1. Escrita (observacion personal del trabajo casi permanente): .....
2. General (observacion general periodica, ademas de informes): .....
3. De orientacion (a traves de reuniones ocasionales): .....

CARGOS DIRECTAMENTE SUPERVISADOS POR EL CONSULTADO:

Cargo:	Nro. de Empleados:	Tipo de Supervision:
--------	--------------------	----------------------

.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

Numero de empleados supervisados por el consultado, tanto directa como indirectamente a traves de otros: .....

Nro.de Ref.: .....



*[Handwritten signature]*

## A. DESCRIPCION DE TAREAS HABITUALES.

Fecha: .../.../...

Describir en detalle el trabajo realizado regularmente.  
Desempenando diversidad de tareas, indicar cada una separadamente.  
La descripcion que se hara debera dar un claro y completo cuadro del  
trabajo. Indique el tiempo que emplea aproximadamente para cumplir ca  
da tarea.

Nro. DESCRIPCION DE LA TAREA


## B. DESCRIPCION DE TAREAS PERIODICAS Y OCACIONALES.

Describir en detalle el trabajo realizado en periodos definidos (cada  
semana, cada mes, etc.).

Nro. DESCRIPCION DE LA TAREA


Nro. de Ref.: .....



## A. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

Fecha: .../.../...

Describa el grado de responsabilidad y autoridad de su posición respecto de las siguientes actividades:

## 1. Contratación, promoción y baja de personal:

---

---

---

---

## 2. Aumento o disminución de la nómina de personal:

---

---

---

## 3. Decisiones sobre remuneración:

---

---

---

## 4. Definición y establecimiento de nuevas tareas:

---

---

---

## 5. Preparación y aprobación de presupuestos:

---

---

---

/////



/////

Fecha: .../.../...

6. Asesoramiento y entrenamiento de subordinados:

---

---

---

7. Compras de materiales, equipos, etc.:

---

---

---

B. PLANIFICACION.

Describe como se concreta la planificacion requerida por el cargo en cuanto a:

1. Formulacion de programas:

---

---

2. Diseno de procedimientos:

---

---

3. Indique que guias se aplican: quien autoriza los planes y quien los lleva adelante:

---

---

4. Determine el tiempo aproximado que emplea en planificacion:

---

---

Nro. de Ref.: .....



## INFORMES Y REGISTROS.

Fecha: .../.../...

## A. INFORMES EMITIDOS.

Enuncie los informes que son requeridos del cargo:

Denominacion del informe	Destinatario	Frec. de Recepcion
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## B. INFORMES RECIBIDOS.

Enuncie los informes que son recibidos:


Denominacion del informe	Remitente	Frec. de Recepcion
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

## C. REGISTROS QUE SE MANTIENEN.

Enuncie los registros que se mantienen para el desempeno de su cargo o el de otro:

Denominacion del registro	Frecuencia de Actualizacion
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Nro. de Ref.: .....



## CONSULTA SOBRE INFORMES RECIBIDOS.

Fecha: .../.../...

Apellido y nombre de la persona consultada: .....

Cargo que desempeña: .....

TITULO DEL INFORME RECIBIDO: .....

Se solicita a la persona consultada se sirva responder el cuestionario que se formula a continuacion (marque su respuesta con una cruz; lea todas las preguntas antes de responder la primera).

1. Consulta Ud. este informe:  
Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
2. Si lo consulta, lo hace a efectos de mantenerse informado \_\_\_\_\_  
o por necesidad de contar con esa informacion para iniciar o continuar un proceso \_\_\_\_\_.
3. Utiliza ud. la totalidad de la informacion \_\_\_\_\_ o solo una parte de ella \_\_\_\_\_? En este ultimo caso Que parte? \_\_\_\_\_
4. Recibe ud. este informe dentro de los plazos previstos \_\_\_\_\_  
o con atrasos significativos que perjudican su tarea \_\_\_\_\_?  
Comentarios: \_\_\_\_\_
5. Le resulta util en cuanto al contenido y forma de presentacion \_\_\_\_\_?  
o no es asi \_\_\_\_\_?. Sugiere alguna modificacion: En cuanto al contenido \_\_\_\_\_ o en cuanto a la presentacion \_\_\_\_\_? Explique su sugerencia: \_\_\_\_\_
6. La informacion que ud. recibe, es consistente o presenta frecuentes fallas \_\_\_\_\_? Comentarios: \_\_\_\_\_
7. La cantidad de copias que ud. recibe del informe, es la realmente necesaria \_\_\_\_\_? Que otras personas utilizan los duplicados? \_\_\_\_\_
8. Necesita ud. informacion complementaria \_\_\_\_\_?  
Indique cual: \_\_\_\_\_

Nro. de Ref.: .....

.....  
Firma Encuestado

Fecha: .../.../...

## A. TIPIFICACION DE DECISIONES.

Enuncie las decisiones mas dificiles e importantes que debe tomar normalmente en la realizacion de su trabajo:

---

---

---

## B. PLANTEO DE DIFICULTADES.

Describe las situaciones que, siendo repetitivas, crean frecuentemente obstaculos en el desempeno de la funcion:

---

---

---

## C. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

Describe el grado de preparacion necesaria para el desempeno del cargo

---

---

---

## D. CONTACTOS.

Describe los siguientes datos respecto de los contactos que realiza en el desempeno de su cargo, dentro y fuera de la Institucion:

Cargo, Proposito, Frecuencia:

---

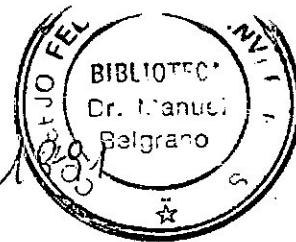
---

---

Nro. de Ref.: .....

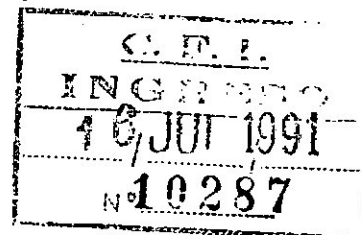






BUENOS AIRES, 16 de Julio de 1991

Señor  
Secretario General del  
Consejo Federal de Inversiones  
Ing. Juan José CIACERA  
S. / D.  
-----



De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted a efectos de elevarle el Informe de Avance N° 2, relacionado con las tareas que se vienen desarrollando en el Instituto de Obra Social del Personal de la Provincia de Entre Rios.

Quedo a su disposición para formular cualquier aclaración o comentario que estime pertinente.

Sin otro particular, saludo a usted atentamente.

  
Dr. Alberto E. BARBIERI

I. O. S. P. E. R.

Instituto de Obra Social del Personal de la  
Provincia de Entre Ríos

INFORME DE AVANCE Nº 2

DE: DR. ALBERTO E. BARBIERI

AL: SEÑOR SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL  
DE INVERSIONES - ING. JUAN JOSE CIACERA

JULIO 1991

BUENOS AIRES - ARGENTINA

## 1. Estado general de situación al presente informe

### 1.1. Objetivo

Mantener informado al Secretario General del Consejo Federal de Inversiones, de las actividades desarrolladas en el período comprendido entre el 15 de Mayo y el 15 de Julio de 1991, indicando aquellas que se llevarán a cabo en el próximo período que comprenderá del 15 de Julio al 15 de Agosto de 1991.

Describir la situación actual en términos del relevamiento efectuado de acuerdo con el cronograma aprobado.

### 1.2. Consideraciones generales

La información a suministrar respecto del período mencionado toma como punto de partida el informe presentado el día 21 de Junio ppdo. (que se adjunta).

Continuando con lo expresado en dicho documento, cabe destacar que el personal afectado a la reorganización de Farmacia ha estado abocado a tareas vinculadas a la futura implantación de sistemas y procedimientos para esa dirección.

No obstante ha continuado la interacción (en la medida que las circunstancias lo permitieran) con el resto del equipo en tareas realizadas bajo la supervisión del C.F.I.

## 2. Actividades realizadas

### 2.1. Reuniones efectuadas

Fueron realizadas reuniones fundamentalmente con el equipo de trabajo.

También se realizaron encuentros con el Director Sr. Hernán SILVA y con el actual Director de Farmacia, Sr. Miguel ZUTTON.

### 2.2. Tareas realizadas

Durante las reuniones realizadas con el equipo de trabajo ha podido evaluarse el relevamiento realizado por dicho grupo en lo que se refiere a Prestaciones. El mismo está virtualmente finalizado y ha podido verificarse una adecuada documentación siguiendo instrucciones y normas técnicas impartidas por el C.F.I.

Se han efectuado indicaciones al mismo grupo para continuar el relevamiento en las Direcciones de Administración y Contable colocando especial énfasis en su vinculación con Prestaciones.

Se han intercambiado opiniones respecto a las visitas a realizar a Agencias del Interior (se prevé iniciar la rutina con Concordia), estimándose su concreción para la última semana de Julio o primera de Agosto.

Se han evaluado las encuestas respondidas por los Jefes de Departamento (cuyo modelo se adjuntó en el informe del 21 de Junio) y cuyas conclusiones preliminares se describen en el punto 3.6.).

Se ha tomado conocimiento de la situación en la Dirección de Farmacia a través de la reunión realizada con su Director. Ante la existencia de planes concretos cuya expectativa de puesta en marcha es inminente se resolvió no intervenir en la mencionada Dirección. No resultaría compatible efectuar un diagnóstico con miras a la realización de propuestas y recomendaciones, cuando existe un plan de implantaciones simultáneo.

### 2.3. Inconvenientes presentados

Tal como se mencionara en el informe del 21 de Junio se han producido retrasos en el cronograma original. Específicamente en la etapa IV (que es la que actualmente se lleva a cabo) producto de las modificaciones en el equipo de trabajo ya mencionadas.

Las tareas de dicha etapa (relevamiento y procesamiento de la información) estarán finalizándose para la 2da. semana de Agosto y no para mediados de Julio como estaba previsto.

### 2.4. Tareas a realizar en el próximo período

Finalizar la etapa IV, incluyendo el relevamiento de Agencias del Interior (lo que resulte más representativo) que se efectuará "in situ".

Culminar la descripción de la situación actual del organismo e iniciar las tareas de armado del Diagnóstico.

## 3. Descripción de la situación actual

### 3.1. Características generales

El IOSPER fue creado en el mes de Mayo de 1973, siendo un ente autárquico dependiente del Poder Ejecutivo Provincial con el cual se relaciona a través del Ministerio de Hacienda o del organismo que éste establezca.

Su misión es planificar, reclamar y administrar la promoción, prevención, protección, reparación y rehabilitación de la salud de sus afiliados.

Sus principales funciones son:

- Ejercer la política del gobierno en materia de asistencia y seguridad social.
- Proponer planes y programas en materia de asistencia social.
- Establecer sistemas de créditos asistenciales a sus afiliados.
- Propiciar la capacitación y perfeccionamiento de su personal.

Sus beneficiarios se conforman con la afiliación obligatoria de todos los funcionarios, magistrados y agentes que ocupen cargos en cualquiera de los poderes del estado provincial o municipal, afiliaciones por Convenios Autónomos y por Capacitación Individual.

Su capital inicial lo constituyó el patrimonio de la Caja Mutua del Personal de la Administración Pública de la Provincia de Entre Ríos.

### 3.2. Autoridades

El Instituto está encabezado por un Directorio formado por 6 directores, 3 designados por el Poder Ejecutivo y 3 en representación de los afiliados; y un Presidente designado por el Poder Ejecutivo con una duración en el cargo de 4 años, que podrá ser reemplazado por uno de los directores que representen al Poder Ejecutivo en forma interina.

#### 3.2.1. Funciones

##### Funciones del Directorio

- Elevar al Poder Ejecutivo el Presupuesto General.
- Determinar naturaleza, proporción y extensión de los beneficios que se otorgan a los afiliados.
- Decidir el ingreso de afiliados.
- Celebrar convenios con otros organismos similares.
- Nombrar, promover y remover al personal del Instituto.
- Sancionar a los profesionales, afiliados y servicios adheridos.

##### Funciones del Presidente

- Ejercer la representación legal del Instituto.
- Otorgar poderes y mandatos.

- Comprar, vender, arrendar, construir, bienes o derechos.
- Ejercer el poder disciplinario sobre el personal del Instituto.
- Redactar y someter a aprobación del Directorio el reglamento interno del Instituto.
- Ejercer la administración del Instituto.

### 3.3. Estructura

El Instituto tiene como máximo responsable a nivel administrativo al Gerente General del que dependen cuatro direcciones: Farmacia, Administración, Prestaciones y Contable; cinco departamentos: Procesamiento Electrónico de Datos, Organización y Métodos, Estadísticas, Administración Médica y Auditoría Interna; y un área de Supervisión General la cual no está formalmente incorporada.

Dirección de Farmacia: dependen de la misma, tres departamentos: Contable, Comercialización y Formación Interior y las formaciones distritales, 23 en total.

Dirección de Administración: dependen formalmente de la misma cuatro departamentos: Recursos Humanos, Suministros, Servicios Generales y Despacho. Este último en la práctica reporta directamente a la Presidencia.

Dirección de Prestaciones: dependen formalmente de la misma cuatro departamentos: Afiliaciones, Odontológico, Interior y Servicios Asistenciales a lo que se agrega en la práctica el sector de Trámites Especiales y la dependencia directa de la sección Turismo, que formalmente aparece como dependiendo del departamento Servicios Asistenciales.

Dirección Contable: dependen de la misma cuatro departamentos: Control Cuentas a Pagar, Tesorería, Control y Liquidación de Servicios Asistenciales y Contable.

Cabe señalar algunos aspectos vinculados al ejercicio real de las distintas funciones que se desprenden de la estructura descrita precedentemente.

Así es que, el Gerente General y la Dirección Contable son ocupados por la misma persona. Otro tanto ocurre con la Dirección de Farmacia y la Jefatura del departamento Control y Liquidación de Servicios Asistenciales y con los departamentos de Auditoría Interna y Organización y Métodos.

#### 3.4. Recursos Humanos

El Instituto cuenta actualmente con un total de 957 agentes, según el siguiente detalle:

Planta Permanente:	713 agentes
Personal temporario:	181 agentes
Profesionales contratados:	42 agentes
Adscriptos:	7 agentes
Estudiantes (Prácticas rentadas)	14 agentes

#### 3.4. Recursos financieros

Se han seleccionado 2 meses al azar a efectos de visualizar la componente ingreso/egreso con que se maneja el Instituto.

La descripción es la siguiente:

rubros -----	FEBRERO/91 -----	MARZO/91 -----	VARIACION -----
INGRESOS DEVENGADOS -----			
APORTES (N1)	15.762.287,00	19.042.853,00	20,94
COSEGUROS (N2)	1.271.153,00	1.542.865,00	21,15
OTROS INGRESOS (N3)	1.029.180,00	1.137.401,00	10,52
TOTAL INGRESOS	18.062.620,00	21.723.124,00	20,54
EGRESOS DEVENGADOS -----			
COSTO PREST. ASIST. (N4)	11.092.379,00	12.920.440,00	16,49
RESULTADO OPERATIVO	6.970.246,00	8.802.684,00	26,54
-----			
SUÉLDOS Y CARGAS SOC. (N5)	3.693.151,00	3.594.027,00	-2,69
OTROS GASTOS (N6)	1.304.777,00	1.414.855,00	8,44
RESULTADO NETO	1.972.318,00	3.311.001,00	93,22
-----			
CAPITAL-----			
ASISTENCIAL	49.973,99	58.239,88	16,49
TOTAL EGRESOS	72.490,92	88.776,19	11,43
TOTAL INGRESOS	91.376,92	97.945,71	20,34
-----			
NUMERO BENEFICIARIOS	221.963	221.963	0,30
-----			



### 3.5. Población Asistida

POBLACION ASISTIDA

TIPO DE AFILIADOS	TITULARES	ADHERENTES	REL. ADH/T.	TOTALES	TIPO DE AFILIADOS	TITULARES	ADHERENTES	REL. ADH/T.	TOTALES
OBLIGATORIOS					VOLUNTARIOS				
PROVINCIALES	42.148	81.970	1.94	124.118	INDIVIDUALES	3.161	4.341	1.37	7.502
MUNICIPALES	11.361	31.367	2.76	42.728	COLECTIVOS	269	550	2.04	819
PASIVOS	19.883	15.955	0.80	35.848	ANTOÑOS	3.051	6.019	1.97	9.070
DERIVADOS A IOSPER	480	437	0.91	917	DEPENDIENTES	400	850	2.12	1.250
					JTA. DE GOBIERNO	93	257	2.76	350
					SIN DETERMINAR	83	483	5.81	566
	73.872	124.739	1.75	203.611					
						7.057	12.520	1.77	19.577
					DERIVADOS DE IOSPER		1	0.20	1
					DERIVADOS A IOSPER	2	9	4.50	11

COMPOSICION - CUADRO GENERAL DE AFILIADOS

TIPO DE INCORPORADOS	TITULARES	ADHERENTES	TOTALES
OBLIGATORIOS - PROVINCIALES	42.148	81.970	124.118
- MUNICIPALES	11.361	31.367	42.728
- PASIVOS	19.883	15.955	35.848
DERIVADOS A IOSPER	480	437	917
VOLUNTARIOS - INDIVIDUALES	3.161	4.341	7.502
COLECTIVOS	269	550	819
ANTOÑOS	3.051	6.019	9.070
DEPENDIENTES	400	850	1.250
JTA. DE GOBIERNO	93	257	350
SIN DETERMINAR	83	483	566
	50.931	142.269	223.199

## RESUMEN GLOBAL

TITULARES	ADHERENTES	RELACION ADH/TIT	TOTAL
80.931	142.248	1.75	223.199

IOSPER

ATENDIDOS POR IOSPER 80.931 1.75 223.199

DERIVADOS DE IOSPER	753	0.36	1.027
TOTAL GENERAL	81.684	1.74	224.226

AFILIADOS CREANTES	TITULARES	ADHERENTES	TOTAL
	10.990	15.970	26.960

3.6. Conclusiones respecto de las encuestas realizadas a los Jefes de Departamento.

Fueron encuestadas 24 personas que ejercen funciones de jefatura departamental.

Del análisis preliminar de las mismas surgen los conceptos vertidos a continuación:

R E F.	SECTOR/DPTO.	DEPENDENCIA	APELLIDO DE LA PERSONA ENCUESTADA	D I A G N O S T I C O
1	Contable	Direccion Contable	Setler, Hugo	Existe 9 informes de periodicidad mensual; Recibe 25 informes de periodicidad diaria, semanal y mensual. En general los informes no son recibidos en los plazos previstos y en muchos casos el contenido no resulta util o presenta frecuentes fallas. Los casos mas destacables son: Tesoreria no remite los informes regularmente (por falta de personal?); Suministros entres bienes sin la intervencion de Contaduria, no remite dentro de los plazos, la informacion no es util y a veces no se utilizan los formularios correspondientes; Los informes de Farmacia llegan con mucho atraso; etc.
2	Asesoría Legal	Presidencia	Vallejos de Serra, Lilliana	Dificultades que se plantean que son de caracter repetitivo: Desconocimiento de las normas de Procedimiento Administrativo Ley 7810; falta de claridad en el deslinde de responsabilidades en la via jerarquica.
3	Prestaciones	Direccion de Prestaciones	Pretz, Celia H.	La informacion que recibe de afiliaciones presenta fallas frecuentes; el contacto con el afiliado permite requerir la documentacion faltante. El sector requiere informacion complementaria (Auditoria Medica y Odontologica; Verificacion de afiliaciones y Apótes; Estudio Socio-Economico). Los Memos y Resoluciones recibidos de Presidencia y Directorio no son recibidos dentro de los plazos previstos y a veces es necesario requerir aclaracion, dado que los mismos presentan fallas frecuentes. Segun el Memo o Resolucion recibidos, se necesitaria informacion adicional.
4	Organizacion y Metodos.	Gerencia General	Furian, Sergio Reyes, Miguel	Al departamento no le llegan la totalidad de las RESOLUCIONES pertinentes; dicha informacion no es de utilidad por cuanto no esta normatizada ni sistematizada en redaccion; la misma presenta frecuentes fallas; No le llega al sector las derogaciones o modificaciones de resoluciones; Respecto de los MEMOS recibidos no hay unidad de criterio en el objetivo del Memo; presenta frecuentes fallas; En el caso de los expedientes recibidos, no se respetan las normas vigentes sobre plazos de contestacion de los mismos; no se respetan las normas para la elaboracion y redaccion de la documentacion administrativa; seria conveniente que se le provea al departamento de la bibliografia, leyes y resoluciones necesarias para responder a lo peticionado. En lo que hace a pedidos informales, seria necesario un acuerdo verbal de lo que se solicita, a fin de evitar las frecuentes fallas por el desconocimiento tecnico de lo solicitado. La dificultad mas grande que se afronta es la falta de colaboracion por desconocimiento de los objetivos perseguidos por el Departamento.
5	Organizacion y Metodos.	Gerencia General	Garcia, Jorge B.	Expedientes Varios: Se solicitan intervenciones improcedentes; Se requiere intervencion responsable de cuadros intermedios y no simples "Pasos"; la informacion recibida presenta frecuentes fallas por improcedencias, repeticiones innecesarias, burocratizacion; A veces se duplican o triplican expedientes en caso de varios estancos (se hacen copias de mas); Resoluciones y Memorandos: El dpto. recibe las disposiciones en forma insuficiente, dificultandose el acceso a la informacion; la seleccion de su envio es en general erratica; Se superponen o contradicen disposiciones; Existen sectores "Privilegiados" con acceso a toda la informacion. OyM no esta incluido habitualmente entre los receptores formales y periodicos de estadísticas del Instituto; no se hacen auditorias de proceso a las estadísticas.

R E F.	SECTOR: COTO.	DEPENDENCIA	APELLIDO DE LA PERSONA ENCUESTADA	D I A G N O S T I C O
5	Organizacion y Metodos.	Gerencia General	Garcia, Jorge O.	DyM no recibe periodicamente todos los resúmenes informáticos ni ha sido invitado nunca a planificar los sistemas de informacion. Las dificultades mas importantes son las de suer: la incomprension de las autoridades y el personal en oral, del papel del departamento; la contradicción entre el asesoramiento y/o apoyo tecnico del area con las decisiones de los niveles politicos; Falta de definicion de problemas por parte de los que toman decisiones; Supremacia del poder informal que distorsiona y pervierte el proceso de gestion.
6	Auditoria Medica	Gerencia General	Calvet, Carlos	En general, la informacion recibida de Gerencia General y Despacho llega con atrasos significativos y con frecuentes fallos; No le llega informacion estadísticas.
7	Despacho	Presidencia	De Nardo, Elvira	La informacion es recibida con cierto atraso; no resulta util; generalmente carece de precision; Las areas involucradas no tienen participacion en la confeccion de las resoluciones demandadas por Presidencia. Existen deficiencias en la tramitacion de expedientes por parte de los distintos sectores, lo que provoca retraso en la Resolucion definitiva y en el trabajo del Departamento.
8	Control y Liquidacion de Cuentas a pagar.	Direccion Contable	Mangia, Adela	El sector recibe 4 informes y emite 10 mensuales; En general, la informacion recibida no es de suma utilidad; la documentacion no se presenta en formas unificadas; presenta fallos frecuentes debido a la mala interpretacion de los instructivos respectivos. Las dificultades mas frecuentes consisten en determinar las prioridades en la forma de abonar los haberes al Personal; Retraso en las Planillas de Liquidacion de haberes por parte de Casa de Gobierno; lo que provoca incertidumbre en el cumplimiento de la fecha de pago.
9	Servicios Asistenciales	Direccion de Prestaciones	Juricich, Jesus	Informacion variable recibida con atrasos ocasionales. Principales dificultades: falta de personal, elementos de trabajo, reasignaciones.
10	Estadísticas	Gerencia General	Campi, Eduardo	El sector emite informes tecnicos destinados a las autoridades politicas del IOSPER, segun las necesidades; los informes son recibidos con atrasos frecuentes y no siempre resulta util la informacion; no se utiliza la totalidad de la informacion recibida; la misma presenta fallos frecuentes; existen sectores que no remiten informacion. Las dificultades mas frecuentes son: determinar con los usuarios las necesidades de informacion; no hay una centralizacion en la produccion de la informacion estadística; Produccion de indicadores, cuadros estadísticos, etc., por areas tecnicamente no capacitadas para la funcion.
11	Asistente Social	Direccion de Prestaciones	Sanchez, Noemi	No se realizan visitas domiciliarias programadas por falta de disponibilidad de vehiculos; La informacion recibida presenta atrasos significativos y de acuerdo a Resoluciones, impide el seguimiento adecuado del caso; tambien presenta frecuentes fallos y en algunos casos es insuficiente la informacion recibida. (Plantas de Dificultades) Falta de respuesta a la solicitud de Organizacion estructural del area (Proyecto presentado en enero de 1990); determinacion de la capacidad socio-estructural del afiliado y alternativas para la solucion de su problemática; Necesidad de mas profesionales matriculados.

R E F.	SECTOR/DPTO.	DEPENDENCIA	APELLIDO DE LA PERSONA ENCUESTADA	D I A G N O S T I C O
12	Empleados Turísticos.	Dirección de Prestaciones	Villaraza Elena, Eduardo	Una vez procesada la información recepcionada, se deben formalizar convenios, establecer normativas de trabajo, etc.; esta situación no se concreta por carecer de directivas concretas. Decisiones mas difíciles a tomar: Ajuste de situaciones particulares a las reglamentaciones vigentes. Planteo de dificultades: Falta de otros Servicios Hoteleros en Capital Federal, Córdoba y Rosario; Ausencia de Resposta sobre distintas propuestas.
13	Odontología	Dirección de Prestaciones (Asesoría?)	Gambos, Ruth G.	El sector realiza Auditorias en Terreno ?; Solicita presupuestos para la compra de Bienes necesarios por el sector ?; Recibe informes de Facturaciones mensuales de prestaciones (Circulo Odontológico Parana e Interior); dicha información no llega ordenada, lo que origina a veces pérdida de elementos (Radiografías, etc.); presenta frecuentes fallos; también recibe Facturaciones de Profesionales Directos del Instituto; no se cumplen los plazos de presentación; Reintegro odontológicos a afiliados; Facturaciones mensuales de trabajos de prótesis (Prof.de Concordia y Gualeguaychu); esta información presenta errores de transcripción frecuentes; Otros informes recibidos: Resoluciones, Decretos, Circulares; se reciben a veces con fecha vencida; Principales dificultades: Pedidos sin satisfacer desde hace tiempo; ingreso de la tarea manual al Sistema de Computación;
14	Servicios Generales	Dirección de Administración	Gerbezoni, Mario	Recibe y emite gran cantidad de informes; No se registran la totalidad de las llamadas telefónicas; Resto de la información OK ?. Planteo de Dificultades: Falta de una canalización organica de los pedidos de Servicios; el no cumplimiento de la utilización de Vía Jerárquica, tanto ascendente como descendente es el principal obstáculo para el desempeño de las funciones; Nombramiento de cargos y jefaturas sin consulta, sin previa evaluación o examen, traslados, retiros y asignaciones de personal en la misma situación y falta de suficientes cursos de capacitación al personal, como también la falta de personal suficiente.
15	Suministros	Dirección de Administración	Rossi, Angel C.	Las Resoluciones de Presidencia, Directorio, Memorandum, Directivas, Reglamentaciones y Expedientes son de lenta distribución y burocráticos; no toda la información que se recibe es necesaria.
16	Afiliaciones	Dirección de Prestaciones	Cenza, Carlos	Los formularios e informes recibidos no tienen objeciones. Planteo de dificultades: La modificación del sistema de transcripción de datos; dificultades derivadas del sistema que incide la eficacia del archivo-sosten administrativo; Deficiencia de conocimientos generales en agencias para producir afiliaciones; Modificación del sistema computarizado de afiliaciones sin haberse efectuado normativas e instrucciones básicas necesarias.
17	Farmacia	Gerencia General	D'andrea, Adrian (Renunció en junio).	El unico informe que emite es el de Inventarios y Balances (en forma mensual). Planteo de dificultades: Notas suscritas a la superioridad con poca reciprocidad.

Nº S E C T O R	SECTOR/OFICINA	DEPENDENCIA	APELLIDO DE LA PERSONA ENCUESTADA	D I A G N O S T I C O
18	Contable	Direccion de Farmacia	Aren, Luisa	<p>Emite informes de Ventas, Compras e Inventarios y Balance (Direccion de Farmacia menciona solamente el de Inventarios y Balances).</p> <p>En algunos casos la informacion recibida presenta frecuentes fallos, es en correa y no computadorizada, por lo que no siempre es util dicha informacion.</p> <p>Planteo de dificultades: al no contar con un manual de funciones, normas de procedimiento, de control, etc., toda la tarea cotidiana se dificulta.</p>
19	Auditoria Administrativa Interna.	Gerencia General	Gloria, Carlos	<p>En la descripcion de la tarea se menciona que las labores de auditoria estan supeditadas a la naturaleza y tipo de tareas encomendadas, lo que significa que no existe un programa predefinido de actividades.</p> <p>Dentro de las tareas periodicas y ocasionales, figura el relevamiento, analisis, diagnostico, propuestas de cambio e informes (tareas propias de DvM).</p> <p>Dentro de las tareas de Planificacion, figura el desarrollo de programas de auditoria (?); disenar procedimientos.</p> <p>Informes emitidos: De auditoria; la frecuencia de emision esta de acuerdo al grado de avance de las tareas (?).</p> <p>Decisiones mas dificiles e importantes que debe tomar: determinacion de los puntos de control, contenido y extension del informe (?).</p> <p>Planteo de Dificultades: Falta de normas de procedimiento.</p>
20	Agencias del Interior	Direccion de Prestaciones	Gedoy, Zoilo R.	<p>Emite informes diarios varios.</p> <p>Los informes que reciben sufren atrasos significativos (Servicio de SACAS o Belasado); presenta fallos.</p> <p>Planteo de Dificultades: Tramitacion de fichas computadas observadas.</p>
21	Control y Liquidacion de Servicios Asistenciales.	Direccion Contable	Zuttion, Miguel	<p>Informes emitidos: Facturaciones, reintegros y expedientes.</p> <p>Informes Recibidos: Facturaciones.</p> <p>El contenido y la presentacion de las facturaciones serian de mayor utilidad si se adaptara a los fines especificos del Organismo.</p> <p>Planteo de dificultades: Cuentas deficientemente facturadas que originan aumentos adicionales a la carga administrativa; firma de convenios con prestadores sin la consulta y opinion de sectores tecnicos del Instituto.</p>
22	Recursos Humanos	Direccion de Administracion	Saint-John, R.	<p>Los Memorandum, Decretos, Resoluciones y demas informes recibidos, son recibidos "a veces", si es necesario para iniciar o continuar un proceso.</p> <p>Informacion complementaria necesaria; Asesoría Legal - Direccion de Personal.</p> <p>No posee dificultad alguna (ver cuestionario de analisis estructural PARTE 2 puntos A. y B.).</p>
23	Tesoreria	Direccion Contable	Reyes, Nilda	<p>El informe de "Presupuesto Financiero para ctas. Servicios Asistenciales" es recibido a veces con atrasos significativos, lo que puede originar una falta de reservas para afrontar los compromisos; en los "Comunicados de fecha de pago a proveedores", cuando los montos son significativos y las disponibilidades escasas, se producen contratiempos (?).</p> <p>Decisiones mas dificiles: ante un atraso en el pago a prestadores por falta de disponibilidades, con la consiguiente amenaza de corte de Servicios, hay que decidir prioridad en los pagos.</p> <p>Planteo de Dificultades: El atraso con que ingresan al departamento los Ordenes de Pago.</p>



R E F.	SECTOR/DPTO.	DEPENDENCIA	APELLIDO DE LA PERSONA ENCUESTADA	D I A G N O S T I C O
24	Procesamiento Electronico de Datos.	Gerencia General	Rodriguez, C.	<p>Adeuda encuesta.</p> <p>El diagnostico se extrae de un informe emitido por el sector a pedido de personal del C.B.I.</p> <p>Equipo instalado: 1 FULL OPS 6 MSD, 750 - 4 MB  2 ENES DE 256 MB C/D, REMOVIBLES  1 CINTA MAGNETICA BAJA VELOCIDAD PARA BACKUPS  2 DISCOS DE 40 MB (UNO FIJO Y OTRO REMOVIBLE)  1 IMPRESORA DE 600 lpm  8 TERMINALES MAS UNA CONSOLA  2 IMPRESORA TIPO ESCLAVAS PARA ENLACER A TERMINALES  1 PC AT DE 640 KB, 32 MB EN DISCO, CON IMPRESORA (FULL)</p> <p>Distribucion de Pantallas Terminales disponibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salon del Publico: 1 para Afiliaciones  1 para habilitacion de Internaciones</li> <li>- Sala de Oracion: 4 pantallas</li> <li>- Programacion y operacion de procesos Batch: 2 pantallas</li> <li>- Direccion Contable: cuenta con un microprocesador completo con impresora (30 Mb), tambien habilitado para ser utilizado como terminal del equipo central.</li> </ul> <p>Sistemas en Operacion Diaria y/o Periodicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Afiliaciones.</li> <li>- Sistema de Internaciones</li> <li>- Sistema de Recursos Humanos.</li> <li>- Sistema de Farmacia.</li> <li>- Sistema de Estadisticas Ambulatorias.</li> <li>- Recibos de Afiliados por Regimen de Capitalizacion.</li> </ul> <p>Sistemas en desarrollo o en vias de implementacion:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de Creditos.</li> <li>- Sistema de Subsidio por Fallecimiento</li> <li>- Sistema de Control de Prestaciones Ambulatorias.</li> <li>- Sistema de Estadisticas de Internaciones.</li> <li>- Sistema de Control de Visticos.</li> </ul> <p>Principales Dificultades: No existe estructura de jefes de turnos, por lo que no se puede cubrir las 24 horas.</p> <p>Observacion: Se esta abriendo una cifra cercana a los us\$ 14.000 mensuales en concepto de "Alquiler" por el equipo mencionado. Mas del costo excesivo, dicha tecnologia actualmente no satisface las necesidades de respuesta y capacidad requeridas por la Institucion.</p>

I. O. S. P. E. R.

Instituto de Obra Social del Personal de la  
Provincia de Entre Ríos

INFORME DE AVANCE Nº 2  
-----

DE: DR. ALBERTO E. BARBIERI

AL: SEÑOR SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL  
DE INVERSIONES - ING. JUAN JOSE CIACERA

JUNIO 1991

BUENOS AIRES - ARGENTINA

## 1. Estado general de situación al presente informe

### 1.1. Objetivo del presente informe

Mantener informado al Secretario General del Consejo Federal de Inversiones, a partir de las actividades desarrolladas en el periodo comprendido entre el 17 de Mayo y el 17 de Junio de 1991 a indicar aquellas que se llevarán a cabo en el próximo periodo que comprenderá del 17 de Junio al 17 de Julio de 1991.

### 1.2. Consideraciones generales

tal como se indicaba en el informe anterior, el énfasis colocado en los aspectos de gestión participativa ha sido primordial dentro del marco metodológico adoptado.

El equipo de trabajo constituido resulta ser voluntarioso y demuestra una armonía entre sus integrantes, aún cuando existan entre los mismos marcadas diferencias en lo que a conocimientos de técnicas administrativas se refiere.

De todos modos es de fundamental importancia destacar que, por Resolución 121/91 del Instituto se desafecta del equipo de trabajo constituido (ver Informe de Avance N° 1 punto 2.2, 3º párrafo) a los agentes Sergio FURLAN y Miguel REYES para ser afectados al Departamento de Organización y Método que a su vez pasa a integrar la Comisión especialmente creada que atenderá la puesta en marcha de un nuevo régimen de comercialización, implementación y puesta en marcha de procedimientos administrativos, etc. en la Dirección de Farmacia.

La misma Resolución designa Director de Farmacia por el lapso de 120 días al actual Jefe de Departamento Control y Liquidación de Servicios Asistenciales, Señor Miguel ZUTTION, cargo que mantiene.

Asimismo designa Jefe del Departamento Organización y Método al actual Jefe de Auditoría Interna, Señor Carlos GIORIA, cargo que mantiene.

Más allá de las consideraciones que pudieran realizarse desde el punto de vista estructural, las desafectaciones mencionadas implican cuanto menos lo siguiente:

- Modificación del programa de trabajo. El equipo íntegro había iniciado tareas de relevamiento en el área de prestaciones, viéndose disminuido cuantitativamente (no se producen reprocleros) y cualitativamente, ya que los mencionados agentes resultan ser los más idóneos en conocimientos de técnicas administrativas.

- Disminución del consenso existente en el grupo. En efecto, el consenso y la participación (indispensables e imprescindibles en este tipo de proyecto) se ven seriamente afectados cuando los grupos son "armados y desarmados" en breves lapsos, máxime si los objetivos no han sido cumplidos y si no existe una clara y justificada explicación de procedimientos.

La concreción en los hechos de lo hasta aquí mencionado coincidió con una de las visitas del suscripto, quien sugirió (ante el hecho consumado) y como una forma de amortiguar los efectos negativos mencionados más arriba lo siguiente:

- a) Si el personal en cuestión debía integrar el "equipo Farmacia" que se aprovechara esa presencia para iniciar las tareas vinculadas con este proyecto, disminuyendo entonces la intensidad en Prestaciones a cambio del inicio en Farmacia.
- b) Que el equipo no se desmembrara, esto es que pudieran seguir interactuando e intercambiando opiniones y conocimientos.
- c) Que se diera una explicación clara y precisa a nivel de todo el grupo (y no sólo a los interesados) como una forma de reforzar el espíritu participativo.

El cumplimiento de los puntos a) y b) podrán verificarse a partir del próximo informe. El punto c) ha sido cumplido.

## 2. Actividades realizadas

### 2.1. Reuniones efectuadas

Fueron realizadas reuniones con el grupo de trabajo cuya conformación fue informada en el Informe de Avance N° 1 punto 2.2.

Asimismo se realizaron encuentros con el Director Señor Hernán SILVA, el Gerente General Señor Adelqui GONZALEZ y el Jefe de Auditoría Interna (y desde ahora también Jefe de Organización y Método), Señor Carlos GIORIA.

### 2.2. Tareas realizadas

Durante las reuniones mencionadas en el punto anterior se ha realizado un fluido contacto con el grupo de trabajo, controlando tareas y asesorando y adiestrando al mismo en los casos en que correspondía.

De lo anterior pudo observarse que las tareas de relevamiento y documentación reflejan cierta lentitud, aunque se estima que se corresponde con todo lo que sucede al inicio de tareas. La tendencia indica una agilizaci3n de las mismas a medida que transcurre el tiempo.

Asimismo se ha insistido a nivel superior sobre lo expresado en 2.1. y como correlato de esto ya se ha visualizado y as3 se expres3, la necesidad de realizar cursos de capacitaci3n que, programadamente permitan formar grupos conocedores de diferentes aspectos administrativos. Se ampliar3 la base a la cual recurrir para la atenci3n de problemas tanto estructurales como coyunturales. Este punto se considera vital.

Se ha conversado sobre las eventuales recorridos en agencias del interior de la provincia como aspecto sustantivo a considerar en un marco de descentralizaci3n. Al respecto ver punto 2.3.

Con las entrevistas practicadas se da por cumplida la etapa II, habiendo entrado de lleno en la etapa IV.

Se ha finalizado con el an3lisis de la estructura, distinguiendo los aspectos formales de los reales.

Se ha elaborado un modelo de encuesta (se adjunta copia) que ha sido suministrado a los jefes de Departamento, habiéndose iniciado las primeras tareas de an3lisis de los mismos.

Se ha instruido al equipo de trabajo, en la continuidad de tareas en Prestaciones y Farmacia, bajo la nueva modalidad indicada en 2.1.

### 2.3. Inconvenientes presentados

Por lo hasta aqui expresado resulta obvio que fue necesario reprogramar la actividad ya que el ataque simult3neo a dos bloques as3 lo requer3a.

El cronograma previsto sufrir3 entonces alguna alteraci3n (que habr3 que evaluar) y los resultados del relevamiento de prestaciones no estar3n disponibles para fin de este mes como se esperaba.

Consecuentemente la recorrida y toma de conocimiento "in situ" en agencias del interior tambi3n se ver3 afectado habida cuenta de la necesidad de contar "a priori" con buena informaci3n de la realidad de prestaciones a nivel central.

#### 2.4. tareas a realizar en el próximo periodo.

Evaluar las encuestas que están siendo entregadas por los Jefes de Departamentos.

Realizar entrevistas con los mismos en la medida que deban aclararse aspectos consignados en las encuestas.

Continuar evaluando los resultados alcanzados por el equipo de trabajo y adiestrando al mismo en aquellos aspectos que se presenten como novedosos.

Iniciar las actividades relacionadas con "agencias del interior", sujeta a lo expresado en 2.3.