

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**“FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO
DE SALUD DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES”**

INFORME FINAL

JUNIO 2015

MARIANA RODRIGUEZ

INDICE

Introducción.....	3
Etapa 1.....	7
Actividad 1.....	8
Actividad 2.....	21
Etapa 2.....	27
Actividad 3.....	28
Etapa 3.....	42
Actividad 4.....	43
Etapa 4.....	63
Actividad 5.....	64
Conclusión.....	77
Recomendaciones.....	82
Referencias.....	84
Bibliografía.....	85
Anexos.....	86

INTRODUCCIÓN

El presente informe se desarrolló en el marco del Proyecto de “Fortalecimiento institucional del ministerio de salud de la provincia de buenos aires. Definición del marco organizacional para la gestión de proyectos”

El mismo contiene las tareas realizadas en la ejecución del proyecto, en el período comprendido entre el 1 de octubre de 2014 y 1 de junio de 2015.

Las actividades planteadas en el proyecto, fueron realizadas en cuatro etapas:

En la **primer etapa**, las actividades realizadas fueron: I) el análisis general de la normativa vigente vinculada a la estructura y aspectos de organización del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires (MSPBA), II) la investigación exhaustiva y descriptiva de las estructuras y el funcionamiento general de las áreas responsables de la formulación, la gestión y la evaluación de los proyectos que funcionan actualmente en el Ministerio, incluyendo el análisis del marco legal en que se sustentan sus actividades, III) la identificación de los recursos humanos existentes en las áreas mencionadas, IV) la identificación de los principales procesos que se llevan adelante en dichas áreas y el estado de formalización de los mismos.

Además del relevamiento de información documental, se realizaron entrevistas a funcionarios y personal clave con el fin de identificar:

- Las áreas y unidades organizativas responsables por la gestión de los procesos, así como las responsabilidades de cada una de las mismas en la gestión.
- La existencia de manuales de procedimientos o reglamentos.
- La información relativa a los recursos humanos que participan en la gestión de los procesos identificados.
- Las principales relaciones intra e inter ministerial que se generan en esas áreas.

En la **segunda etapa**, las actividades realizadas se avocaron a: I) La identificación de los programas que se desarrollan actualmente en la órbita del MSPBA; II) El relevamiento de las actividades que realizan los programas identificados vinculados

a los procesos de planificación, gestión y evaluación; III) El relevamiento de aquellos programas que son financiados por organismos multilaterales de crédito y los requerimientos que deben cumplimentar para recibir este financiamiento.

Para recabar los datos se generó un cuestionario ad-hoc (ver Anexo 3) que se centró en los ejes antes mencionados. Junto con el relevamiento de los programas, se realizaron entrevistas a funcionarios y agentes clave del MSPBA con el fin de tener acceso a los responsables de cada proyecto.

Previo envío del cuestionario se identificaron todos los programas que actualmente se encuentran en ejecución dentro del MSPBA. Para ello fue necesaria la búsqueda en la página web del MSPBA, la revisión del organigrama y la consulta a las autoridades pertinentes.

Este trabajo de identificación arrojó un total de 34 programas (29 programas provinciales y 5 programas nacionales que son administrados y ejecutados por este ministerio) funcionando actualmente bajo la órbita de las distintas áreas que forman parte del MSPBA. Todos ellos recibieron, vía mail, el cuestionario formulado por este equipo de trabajo y que posibilitó el desarrollo de las tareas acordadas.

La **tercer etapa** consistió en la realización de una investigación exhaustiva y descriptiva de las estructuras y el funcionamiento de las áreas responsables de la formulación, la gestión y la evaluación de los proyectos, que funcionan en la Provincia de Buenos Aires, considerados como referentes.

Para ello, se analizaron resoluciones y decretos referidos a estructuras de unidades similares que funcionan en la Provincia de Buenos Aires con el fin de determinar los tipos estructurales más adecuados, las formas estructurales especiales que se implementaron y las variables que definen esos tipos estructurales.

Además, se realizaron reuniones con los referentes del MSPBA con el fin de establecer, en base al relevamiento realizado, una primera definición de la estructura que debería tener la unidad y cuáles serían específicamente las áreas que deberían conformarla y sus principales funciones. También se avanzó en la definición de los procesos principales que deberían desarrollarse en cada área.

Finalmente, la **cuarta etapa** incluye dos tareas: la elaboración de una tabla comparativa que refleje la relación entre los modelos de referencia y el vigente en la Unidad Coordinadora de Proyectos del MSPBA (recursos humanos, procesos vinculados a gestión de proyectos implementados, capacitaciones y conocimientos utilizados); y por otro lado, la formulación de una propuesta superadora con el fin de fortalecer la Unidad. Se determinaron cuáles son las principales acciones que deben tomarse en orden de mejorar la calidad, la eficacia y la eficiencia de los trabajos llevados a cabo por esta unidad.

Con el fin de identificar dentro de esas estructuras cuáles deberían ser las competencias y habilidades con las que deberían contar los recursos humanos que las componen, se acordó con la coordinación actual y los principales referentes del MSPBA una estructura modelo con el fin de identificar las principales misiones y funciones que debería tener cada área dentro de la Unidad. Cabe señalar que esta estructura modelo se realizó con el fin de proveer una propuesta respecto de lo que debería ser la estructura final de la Unidad, la que posteriormente será sometida al análisis y consideración de las autoridades del MSPBA en función de su formalización final.

ETAPA I
RELEVAMIENTO

ACTIVIDAD 1

Relevar las áreas responsables de la formulación, la gestión y la evaluación de los proyectos que funcionan en el MSPBA

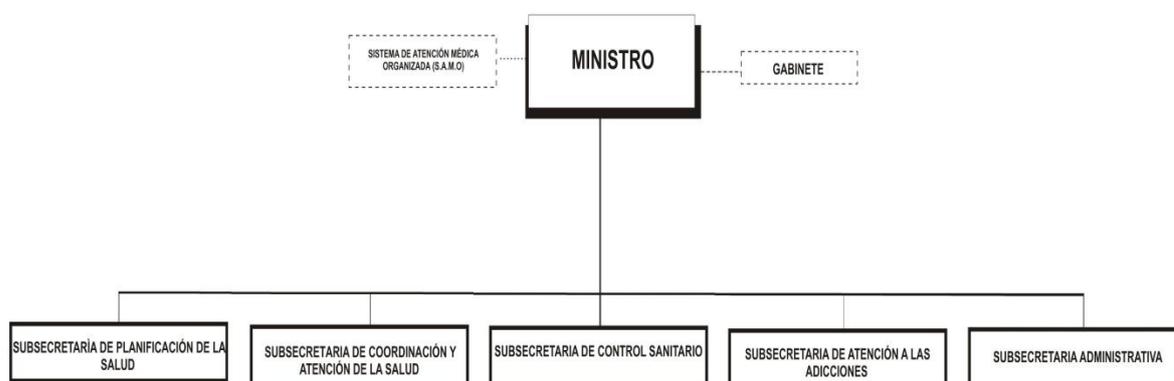
TAREA 1. Identificar las áreas y sectores que llevan adelante actividades vinculadas a proyectos.

El MSPBA define como su misión “asistir al Gobernador de la Provincia en la determinación de las políticas y acciones asistenciales en materia de salud integral de la población, a través de la prevención, recuperación, asistencia y mantenimiento de la salud”. Ello se lleva a cabo a través de diversas funciones que el mismo desempeña.

Para la concreción de todos sus objetivos, el MSPBA cuenta con una estructura administrativa compuestas por cinco subsecretarías, cada una de ellas con injerencia en asuntos particulares y específicos en materia de salud o administración de la salud.

A continuación se presenta la estructura administrativa con su primer grado de desagregación (nivel de subsecretarías).

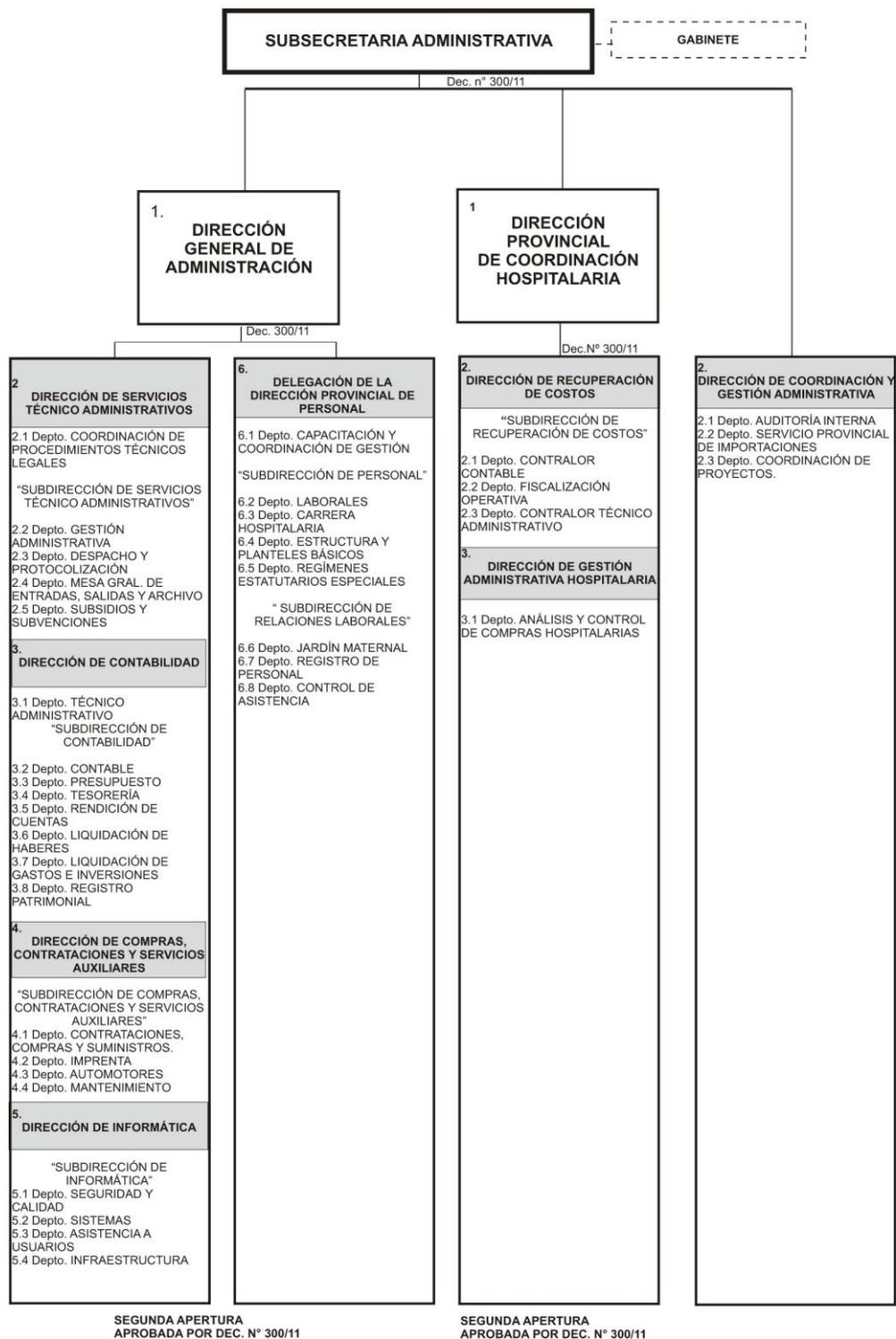
Organigrama



Si bien dentro de cada una de estas subestructuras se ejecutan diferentes programas, es a nivel de la Subsecretaría Administrativa donde encontramos la

Unidad Coordinadora de Proyectos, la cual no se encuentra reflejada en la estructura formal del Ministerio.

Organigrama Subsecretaría Administrativa



SEGUNDA APERTURA
 APROBADA POR DEC. N° 300/11

SEGUNDA APERTURA
 APROBADA POR DEC. N° 300/11

TAREA 2. Identificar los perfiles de los recursos humanos abocados a estos temas.

Para el relevamiento de los perfiles que conforman la Unidad Coordinadora de Proyectos (UCP), se identificaron las competencias consideradas esenciales para la administración pública y las requeridas para el puesto en función de todas aquellas actividades y procedimientos que deben desarrollar para la consecución de los proyectos.

De este modo se busca tomar conocimiento: por un lado, de las competencias con las que cuentan hoy los integrantes de la unidad y, por el otro, definir si estas competencias son las necesarias para desempeñar las actividades de un modo eficiente.

Paralelamente, se intenta especificar los puestos actuales que ocupa cada perfil, para posteriormente indagar si estos serían los requeridos para una conformación apropiada del área que permita su óptimo funcionamiento.

Todo ello nos permitirá definir si la conformación actual es la adecuada o si surge la necesidad de establecer adaptaciones o incorporaciones en los equipos de trabajo, como así también, en la diagramación de los puestos y sus requerimientos.

Como instrumento para efectuar el relevamiento, se utilizó la técnica de entrevista semi estructurada. Para esto se desarrollaron cuestionarios que se presentan en el Anexo 1, lo cuales se aplicaron tanto en forma grupal como individual a los integrantes del equipo que llevan hoy adelante los proyectos que componen la UCP. Esto nos permitió conocer quiénes de los integrantes de los actuales equipos de proyectos poseen las competencias ineludibles para estas actividades, cómo las realizan, su formación, intereses, experiencia en el tema y propuestas.

Los resultados obtenidos permitieron, a su vez, tener mayor conocimiento de los procesos y subprocesos que se realizan para los fines aludidos, como así también, diagramar nuevos equipos y esquemas de trabajo.

Como se mencionó anteriormente, las entrevistas grupales e individuales, fueron pensadas desde una mirada de las competencias laborales.

Una visión desde las competencias agregara al planeamiento estratégico la perspectiva de los saberes en acción y, a la gestión de los recursos humanos, un referente a tener en cuenta tanto para la selección, reinserción, como para el desarrollo del personal.

Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el concepto “Competencia Profesional” como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Basándonos en el manual: “*Competencias laborales en la Administración Pública*”, elaborado en Setiembre de 2002, por la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, dependiente de la Subsecretaria para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia de la Jefatura de Gabinete de Ministros, se definieron, para este caso particular, como **competencias core**: *Orientación a resultados, Flexibilidad y Compromiso con la organización*, y como **competencias específicas**: *Iniciativa, Planificación y gestión*.

Orientación a resultados

Dentro del área resulta esencial contar con perfiles que actúen para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijando para sí y para otros los parámetros a alcanzar.

Trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes; utilizando indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos resulta primordial para un desarrollo eficaz de los recursos humanos.

Promover un ambiente organizacional que estimule continuamente la mejora del servicio, desarrollando y/o modificando los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en variadas situaciones, con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o en las responsabilidades de su cargo.

En los niveles administrativos más altos, incluye la implementación de cambios en la estrategia o proyectos, ante nuevos retos o necesidades del entorno. Como así también, la modificación de objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales.

Compromiso con la organización

Para lograr los objetivos propuestos, resulta esencial contar en el área con el compromiso del personal que sea seleccionado; orientando sus acciones a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

Debe ser un objetivo prioritario, promover y desarrollar un verdadero compromiso de las personas con los objetivos de la organización para conseguir que el equipo de trabajo esté dispuesto, no sólo, a poner su tiempo de trabajo, sino a esforzarse por dar lo mejor de sí mismos y comprometerse con la organización.

Iniciativa

Refiere al reconocimiento perceptivo, espontáneo y no programado de los problemas y oportunidades que surgirán y a la forma de actuar para enfrentarlos. Quienes

poseen esta competencia anticipan los problemas que puedan surgir e inician acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas específicas.

En los niveles de administración base, se fijara como meta el desarrollo de esta competencia con el fin de que el personal adquiriera la habilidad de identificar un problema presente u obstáculo y actuar en consecuencia para dar respuesta y superarlo ,en un lapso breve de tiempo, de manera eficaz.

Planificación y gestión

La planificación y gestión de los recursos humanos resulta esencial para la organización del trabajo tanto para autoridades con funciones de conducción intermedia y con personal a cargo, como así también, del personal sin responsabilidades de conducción.

Para los primeros, implica la capacidad de establecer y conducir un proyecto de trabajo determinando prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva. El establecimiento de objetivos y plazos para la realización de las tareas, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

En los niveles básicos, implica la organización del trabajo y administración de los tiempos para la realización de las tareas. Como así también, el control, verificación y seguimiento de la información recibida para asegurarse de que se ejecute correctamente.

Como se menciona al comienzo de esta actividad, cada una de las competencias descritas fueron evaluadas a través de **entrevistas individuales semi estructuradas**, por medio de las cuales se indagaron estas cuestiones y se administro un cuadro de competencias en el cual los propios entrevistados debían definir las competencias que consideraban esenciales para desempeñarse en su lugar de trabajo. Asimismo, por medio de **reuniones grupales** se relevaron los procesos y procedimientos troncales de trabajo que deben desarrollar en cada una de las áreas que componen actualmente la UCP, lo cual nos servirá de puntapié para el desarrollo de la actividad siguiente.

De este primer acercamiento se desprende que estructuras más horizontales requieren también de puestos más flexibles. En la definición de los cuales será más importante la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para poder pasar de un proyecto a otro o de un área de trabajo a la otra, antes que una mera descripción de tareas.

En resumen, las actividades para esta primera etapa implicaron:

- ✓ Describir las tareas de los puestos requeridos.
- ✓ Identificar las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas.
- ✓ Asignar el grado o nivel de cada competencia, requerido para cada puesto.
- ✓ Diseñar los perfiles profesionales.

TAREA 3. Relevar si existen procesos y procedimientos formalizados en las áreas identificadas.

Para el desarrollo de esta actividad se realizó un relevamiento, a través de entrevistas, dentro de las áreas internas de la UCP con la finalidad de obtener del mismo los principales procesos y procedimientos que se realizan en los sectores de Recursos Humanos, Adquisiciones, Proyectos y Planificación.

A su vez, se obtuvo información acerca de la normativa aplicable relacionada a estos procedimientos y de los organismos intervinientes durante el desarrollo de los mismos. Esta información será utilizada luego para la conformación del mapa correspondiente a la Tarea 4.

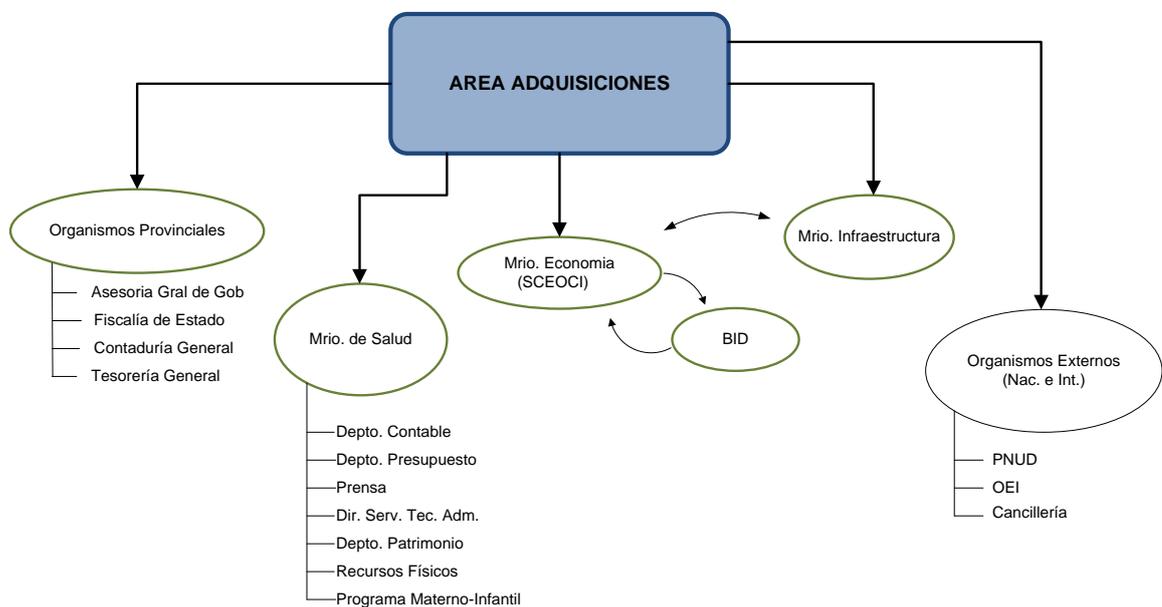
- El resultado de este relevamiento se plasma en el siguiente cuadro:

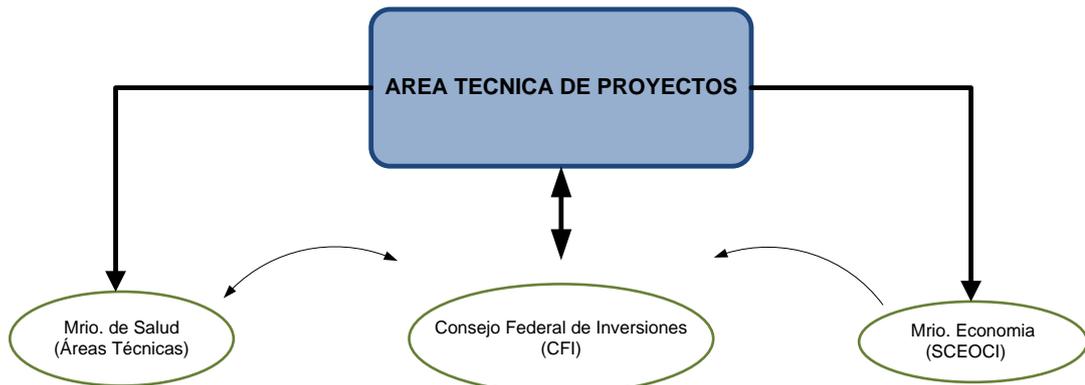
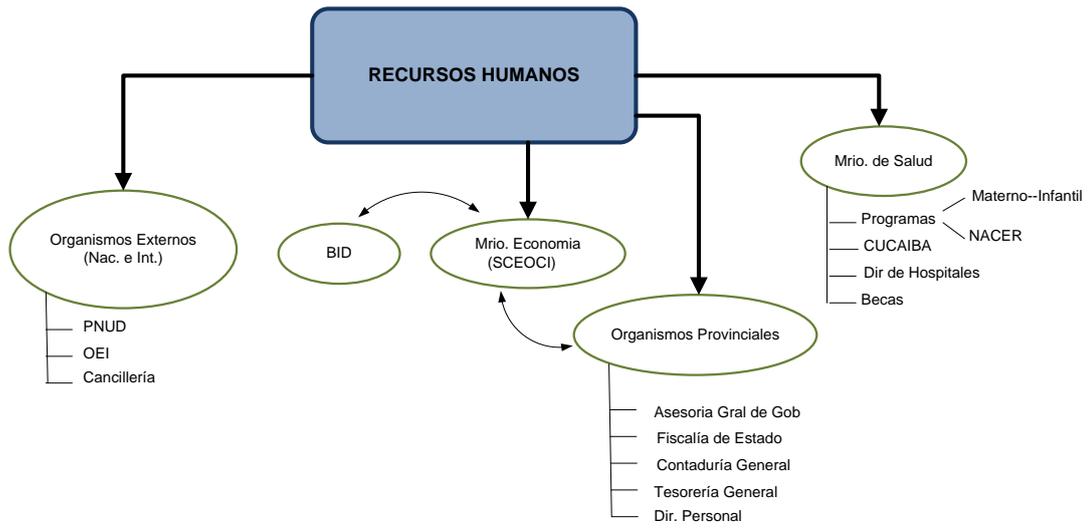
RELEVAMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS FORMALIZADOS EN LAS ÁREAS IDENTIFICADAS			
ÁREA	PROCESOS	NORMATIVA APLICABLE	ORGANISMOS INTERVINIENTES
	Compras por PNUD	Manual de Gestión de Proyectos de Cooperación Técnica ejecutados por el Gobierno	Cancillería; PNUD Central
	Compras por compra de precios BID		
	Compras por LPN BID	Reglamento Operativo del Programa PAISS (Préstamo BID 1700/OC-AR)	BID; Organismos Provinciales (Asesoría, Fiscalía, Contaduría y Tesorería Gral. de la Pcia.); Ministerio de Economía (SCEOC); Ministerio de Salud (Dpto. Contable; Dir. de Servicios Técnicos Administrativos; Prensa)
	Compras por LPI BID		
Adquisiciones	Compras por OEI	Reglamento Operativo del Programa PAISS (Préstamo BID 1700/OC-AR) y Convenio marco de colaboración entre el MSPBA y la OEI - Decreto Nº2284/2009	OEI; Organismos Provinciales (Contaduría y Tesorería Gral. de la Pcia.); Ministerio de Economía (SCEOC)
	Obras	Reglamento Operativo del Programa PAISS (Préstamo BID 1700/OC-AR) Ley Provincial Nº 6021 de Obras Públicas	BID; Organismos Provinciales (Asesoría, Fiscalía, Contaduría y Tesorería Gral. de la Pcia.); Ministerio de Infraestructura (Dir. Prov. de Arquitectura); Ministerio de Economía (SCEOC); Ministerio de Salud (Área de Recursos Físicos; Dir. Hospitales)
	Registro patrimonial de bienes	Reglamento de la gestión de bienes de la Provincia - Capítulo V	Depto. Patrimonio del Ministerio de Salud
	Contratación de RRHH por PNUD	Instructivo proceso de contratación de RRHH de PNUD	Cancillería; PNUD Central
	Contratación de RRHH por BID	Reglamento Operativo del Programa PAISS (Préstamo BID 1700/OC-AR)	BID; Ministerio de Economía (SCEOC); Organismos Provinciales (Personal, Asesoría, Fiscalía, Contaduría y Tesorería Gral. de la Pcia.)
RRHH	Contratación de RRHH por OEI - BID	Manual de Procedimientos Administrativos OEI	BID; OEI; Ministerio de Economía (SCEOC); Ministerio de Salud (Programa Materno Infantil)
	Contratación de RRHH por OEI - CUCAIBA	Manual de Procedimientos Administrativos OEI	OEI; Ministerio de Salud (CUCAIBA)
	Contratación de RRHH por OEI - Plan Nacer	Manual de Procedimientos Administrativos OEI	OEI; Ministerio de Salud (Plan Nacer, Hospitales, Dpto. Becas)
Administración y Finanzas*	Planificación PNUD	Manual de Gestión de Proyectos Ejecutados por el Gobierno Anexo 5C Plan de Actividades y Resultados Trimestrales -Anexo 5F: Monitoreo Trimestral de Actividades y Resultados	Cancillería; PNUD Central
	Planificación BID	Reglamento Operativo del Programa PAISS (Préstamo BID 1700/OC-AR)	BID; Ministerio de Economía (SCEOC)
Área Técnica de Proyectos	Formulación, Diseño, Gestión y Evaluación de proyectos	Instructivo Formulación y Gestión de proyectos del Consejo Federal de Inversiones	Consejo Federal de Inversiones (CFI); Ministerio de Economía; Ministerio de Salud (todas las Áreas y Programas interesadas)

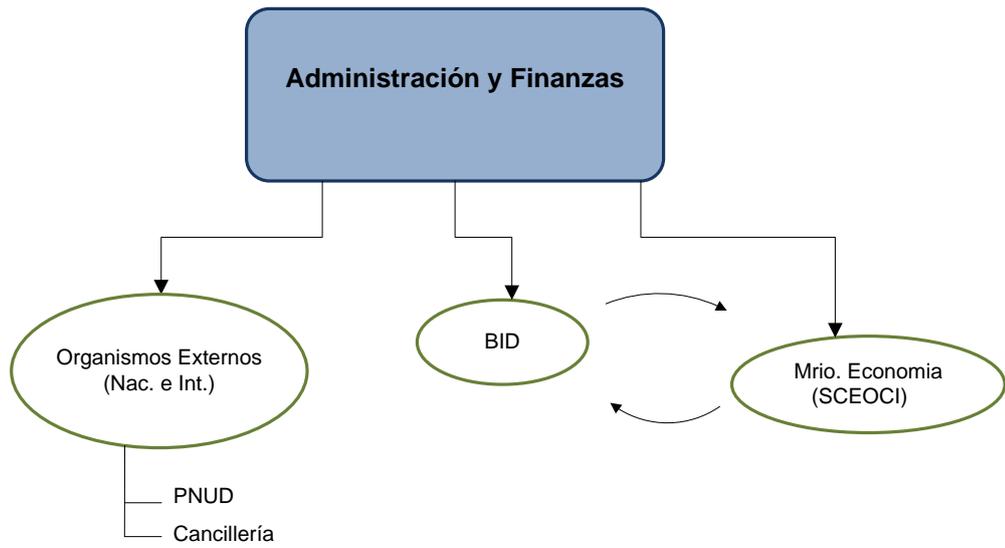
*Esta área no existe como tal. Se lo denomina de esta manera a fin de poder vincular los procedimientos que allí se mencionan, que actualmente son ejecutados independientemente de las demás.

TAREA 4. Elaborar un mapa de interrelación de esas áreas con otras internas o externas u otros actores significativos involucrados.

Como se mencionó en la tarea anterior, el relevamiento realizado para la definición de procesos tuvo en cuenta la normativa aplicable y a los organismos intervinientes, que permitieron realizar los siguientes mapas de relaciones:







ACTIVIDAD 2

Relevar el marco normativo relacionado a la creación o funcionamiento de áreas involucradas en la formulación, la gestión y la evaluación de los proyectos.

TAREA 5. Identificar el sustento legal de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas que gestionan proyectos.

Como se mencionó previamente, en el MSPBA la formulación y gestión de proyectos está centralizada en una sola área, la Unidad Coordinadora de Proyectos (UCP).

La UCP del MSPBA forma parte de la Subsecretaría Administrativa. Dicha Subsecretaría tiene entre sus acciones “*brindar los servicios de apoyo administrativo a las áreas programáticas para el abordaje territorial de los planes y programas que implemente el Ministerio, contribuyendo para el desarrollo de una gestión que tienda hacia la eficacia y eficiencia en la implementación de las políticas sanitarias*” (Decreto 300, Artículo 4).

Es necesario aclarar que en la Provincia de Buenos Aires los decretos para la creación de dispositivos dentro de un Ministerio deben ser establecidos por el Ejecutivo Provincial, siendo necesario el aval del gobernador.

Una “Unidad” es un tipo estructural conformado por equipos de trabajo que distribuyen sus tareas internamente *sin requerir desagregación estructural*, que puede o no ser ad hoc (Guía de tipos estructurales, 2007, la cursiva es nuestra). La “Unidad” *permite jerarquizar funciones que requieren un alto nivel de especialización y mínima capacidad de acción u operación en términos de volumen*. Asimismo, se reconocen distintos tipos de “Unidad”, acorde a las funciones que específicamente llevan a cabo: coordinadora, de control de gestión y ejecutora.

La UCP fue creada por la Resolución Ministerial 4227/08. En su Artículo 1, se definen sus funciones como: “*coordinar la formulación, administración, evaluación, ejecución y seguimiento de programas y proyectos con fondos provenientes de organismos multilaterales de crédito y/o entidades de cooperación internacional*”.

Adicionalmente, su Anexo enumera las funciones de la UCP, agrupándolas según las siguientes tópicos:

1. Formulación y gestión de proyectos

2. Asistencia jurídica
3. Administración
4. Adquisiciones

Como su nombre lo indica, la UCP adopta el tipo estructural de “*Unidad Coordinadora*”, entendiéndose como tal:

“unidad orgánica destinada a reunir medios y esfuerzos dentro de la misma y/o distintas jurisdicciones para una temática específica. Dichas temáticas permiten el diseño y/o ejecución de planes, programas o proyectos por parte de la Unidad. También puede crearse con el fin de promover acuerdos en materia de financiamiento y otras modalidades de cooperación y asistencia, ya sea de carácter público, privado, nacional o internacional.” (Guía de Tipos Estructurales: 22)

Sin embargo, como vimos en el apartado anterior y como el Decreto que crea a la Unidad lo indica, esta cumple funciones que sobrepasan las tareas de una Unidad Coordinadora y las de cualquier tipo de Unidad.

La UCP no posee un alto grado de especialización (cuenta con solo 7 profesionales en su nómina de empleados) y no se detiene en un campo de acción limitado. Esto puede observarse a partir de las funciones designadas por el Resolución Ministerial 4227/08 en su Artículo 1, en las Áreas en que sus trabajadores dividen y organizan a la Unidad (a pesar de no existir desagregación formal) y en la cantidad de personal que la Unidad requiere para realizar sus tareas (20 trabajadores). De esta forma, este equipo tampoco podría entenderse como una Unidad de Control de Gestión o Ejecutora.

TAREA 6. Analizar el estado de situación actual en cuanto a la normativa vigente vinculada a la gestión de proyectos.

La Guía de Tipos Estructurales brinda a la administración pública de herramientas útiles para organizar acciones vinculadas a la coordinación de un plan o programa que requiera alta especialización y sea por un acotado tiempo.

Dentro de la administración pública de la provincia de Buenos Aires encontramos otras unidades. Tal es el caso de la Unidad de Coordinación de Proyectos de Obra, dependiente del Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos, cuyas funciones son:

- *Supervisar la programación técnica de las acciones que permitan ejecutar el Programa de Mejora y Expansión de la Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires.*
- *Coordinar, con la participación de las distintas áreas del Ministerio involucradas en funciones de ejecución, las actividades del Programa aludido precedentemente, integrándolas en su gestión.*
- *Colaborar en el desarrollo y participar en la instrumentación del Sistema de Información, Seguimiento y Evaluación de las actividades realizadas por los componentes de Infraestructura que permita la toma de decisiones y el monitoreo de la gestión en todo lo inherente a las obras financiadas por el Programa.*
- *Intervenir en los proyectos, previo a la remisión de los mismos al Ministerio de Economía, informando el cumplimiento de criterios y condiciones establecidos en el Programa referido en el Artículo 61 de la Ley 13.154. (Decreto 2634/04)*

Otro ejemplo es la Unidad Ejecutora de Proyectos (EEP), también dependiente del mismo Ministerio y creada para administrar el Programa de Servicios Agrícolas II (PROSAP II). A partir del Decreto 127/12 se establece su creación y se enumeran las siguientes acciones:

- *Elaborar y gestionar todos aquellos Convenios necesarios para el financiamiento y ejecución de los Proyectos.*
- *Realizar el seguimiento y la supervisión de la ejecución de los Proyectos aprobados por el Programa de Servicios Agrícolas.*
- *Participar en la gestión conducente a asegurar los fondos de contrapartida provincial necesarios para la ejecución de los Proyectos.*
- *Supervisar y evaluar, incluyendo inspecciones técnicas, el cumplimiento de las actividades y metas específicas de las unidades ejecutoras.*
- *Colaborar con las unidades ejecutoras, en la preparación de los Pliegos (de Licitación y/o Procedimientos) para la contratación de obras y la adquisición de bienes y servicios.*
- *Aprobar, conjuntamente con las unidades ejecutoras, los Pliegos de Licitación.*
- *Participar con las unidades ejecutoras en el estudio de las ofertas presentadas en los llamados a Licitación.*
- *Aprobar o recomendar la aprobación según los montos, conjuntamente con las unidades ejecutoras, sobre la adjudicación de las Licitaciones, elevando los antecedentes a la Unidad Ejecutora Central, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación y a los Bancos según corresponda.*
- *Realizar la recepción de los bienes, obras y servicios contratados.*
- *Realizar cuantos más actos y gestiones fueren menester para el acabado cumplimiento y ejecución de los Proyectos involucrados.*

Como se observa, ambas Unidades son creadas de forma ad-hoc, con el fin de administrar un único Programa Provincial. Un Programa es un “conjunto coordinado y ordenado de propuestas que persiguen los mismos objetivos y tienden a la atención de problemas específicos” (Nirenberg, Brawnberg y Ruiz, 2003: 32). Es por esto que una Unidad, que se organiza con un alto nivel de especialización y mínima capacidad de acción u operación en términos de volumen, suele estar a cargo de un Programa que trata una temática específica, en la cual la Unidad creada será especialista.

En el caso del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, tenemos un ejemplo paradigmático de un Organismo con el cual la UCP del MSPBA trabaja estrechamente: la Subsecretaria de Coordinación con Estados y Organismos de Crédito Internacionales (SCEOCI). Esta Subsecretaria nació como una unidad encargada de coordinar obras a partir de un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el nombre de Unidad Coordinadora de Obras (UCO). Dicha unidad también centralizaba las acciones del Ministerio con Organismos de Cooperación Internacional. Por ende, se veía sobrepasado en su capacidad trabajo y se necesitó de una estructura superior para poder coordinar y administrar dichas acciones. Así se crea por el Decreto 92/11 la SCEOCI y, dentro de su estructura, la Dirección Provincial de Organismo Multilaterales, la cual tiene entre sus funciones:

- *Actuar como enlace permanente entre la Provincia y los organismos de Crédito, con respecto a la ejecución de los programas con financiamiento de los Organismos Internacionales de Crédito, que se ejecuten en el territorio de la provincia y de aquéllos en que la Provincia tenga interés.*
- *Gestionar y coordinar la administración financiera de los programas con financiamiento internacional.*
- *Coordinar y participar en la formulación de los proyectos.*
- *Promover investigaciones y estudios necesarios para la optimización en la formulación de planes, programas y proyectos.*
- *Diseñar las pautas de asistencia técnica para la correcta planificación y la efectiva ejecución de los proyectos por parte de los organismos provinciales beneficiarios de los programas, siguiendo los lineamientos de los Organismos Multilaterales de Crédito.*
- *Evaluar y elevar informes periódicos sobre el avance de los proyectos.*

Actualmente, la UCP del MSPBA administra el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), pero también está a cargo de centralizar la formulación, administración, evaluación, ejecución y seguimiento de programas y proyectos con fondos provenientes de organismos multilaterales de crédito y/o entidades de cooperación internacional. Mientras esta Unidad este realizando este trabajo su existencia no estaría atada a ningún programa y la necesidad del Ministerio de Salud de contar con esta unidad sería indeterminada.

ETAPA II
IDENTIFICACIÓN

ACTIVIDAD 3

Identificar los Programas vigentes en el MSPBA que involucran actividades vinculadas a la metodología de gestión por proyectos

TAREA 7. Relevar los programas vigentes en el MSPBA que utilizan alguna herramienta vinculada a la metodología de proyectos

Para el desarrollo de esta actividad se consideró al universo de programas y proyectos que se encuentran funcionando actualmente en el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. Pudiendo ser estos nacionales o provinciales, con fondos del Ministerio de Salud o con financiamiento externo al presupuesto provincial.

Previa a toda información resultante del relevamiento es oportuno considerar qué se entiende por programa y por proyecto, ya que estos últimos también fueron considerados para nuestro estudio.

De acuerdo a Nirenberg (2003: 32) un **programa** es “un conjunto coordinado y ordenado de propuestas que persiguen los mismos objetivos y tienden a la atención de problemas específicos (...) Los programas no necesariamente tendrán temporalidad acotada, y aunque se los implemente para periodos determinados se les suele adjudicar continuidad a lo largo del tiempo”

El concepto de **proyecto**, continuando con la definición utilizada por Nirenberg (2003: 34), hace referencia a “un conjunto interrelacionado de actividades para resolver un problema determinado en un espacio territorial y/o poblacional definido”. Se trata entonces, de acciones más concretas y acotadas en tiempo y espacio si se las compara con las que se realizan en el marco de un programa. Además, los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Por lo tanto, los proyectos se usan a menudo como un medio para lograr el plan estratégico de la organización (PMBOK).

Definidos los conceptos que guiarán esta segunda etapa, podemos señalar que se realizó el relevamiento a partir de una exploración de las fuentes de información propias del MSPBA y reuniones realizadas con referentes de las distintas subsecretarías quienes aportaron mayor información acerca de los programas con los que trabajan y que están bajo su órbita.

Toda esta información obtenida fue procesada y volcada a diferentes tablas para facilitar su lectura. A continuación se acompaña el cuadro en el cual se identifican los distintos programas en ejecución del MSPBA, su año de inicio, el objetivo general de los mismos, los beneficiarios de su implementación, y el área del Ministerio con la cual se referencian. Aquellos casilleros que aparecen sin información son datos que no han podido obtenerse por medio de las herramientas de relevamiento implementadas.

Programas dependientes del MSPBA

Nombre del Programa	Inicio	Objetivo general	Beneficiarios	Area de Referencia
Programa de Promotores Comunitarios de Salud (PCS)	2006	Promover la formación/capacitación de miembros de la comunidad y trabajadores de la salud, centrados en la protección y promoción de la Salud Comunitaria, en condiciones de aportar a nivel provincial y local, a una mayor efectividad de la política sanitaria provincial/municipal con eje en APS.	Trabajadores de la salud en el ámbito público	Subsecretaría de Planificación de la Salud
Programa de Evaluación de Tecnología Sanitaria (ETS)	2011	Asesoramiento científico metodológicamente evaluado y documentado, útil para la toma de decisión.	Provincia de Buenos Aires, en tanto sus reportes son utilizados para la planificación de la salud.	Subsecretaría de Planificación de la Salud
Programa Provincial de Salud Activa	2011	Impulsar y fortalecer medidas preventivas, donde la promoción de hábitos de vida saludables es su principal objetivo.	Se desarrollan actividades en toda la provincia de Buenos Aires	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa Provincial de Salud Reproductiva y Procreación Responsable	2003	Disminuir la morbi-mortalidad materno infantil. Contribuir en la educación sexual de la población y en especial de los adolescentes, prevenir y detectar las enfermedades de transmisión sexual, patologías genitales y mamarias.	Provincia de Buenos Aires	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud/Área de Género
Programa Provincial Salud sin Humo	2012	Proteger a los fumadores pasivos, promoviendo la certificación de espacios libres de humo. Promover la cesación tabáquica en los fumadores. Reducir la iniciación tabáquica en jóvenes.	Provincia de Buenos Aires	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa Materno Infantil	1994	Mejorar el acceso y la calidad de la atención de la salud de las mujeres, niños y adolescentes.	Niños de 0 a 5 años y Mujeres	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa Salud Congénita		Conocer la prevalencia de estos padecimientos, identificar y caracterizar tempranamente las malformaciones detectándolas durante el embarazo y al nacer.	Niños con malformaciones congénitas (MC)	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de lucha contra los retrovirus del humano: VIH-SIDA y ETS	1989	Reducir la incidencia del VIH/Sida y ETS y mejorar la calidad de vida de las personas viviendo con VIH/Sida.	Pacientes con HIV y ETS	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de Ludopatía		Contención y mejoría integral de las personas afectadas, la contención de la familia y la red de las personas que padecen de juego compulsivo y la prevención del aumento de la incidencia de esta problemática	Personas con un cuadro clínico de compulsión patológica al juego, sin cobertura de salud y con una residencia en la provincia mayor a 2 años.	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de T.B.C (Tuberculosis)		Reducir la morbimortalidad por tuberculosis y la transmisión de la infección tuberculosa.	Pacientes con tuberculosis.	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud -
Programa de prevención, diagnóstico y tratamiento del paciente diabético (PRODIABA)	1998	Brinda insulina inyectable y en comprimidos. Anualmente, entrega jeringas, agujas para la aplicación de insulina, tiras reactivas para determinar el nivel de glucosa y cuerpos cetónicos en orina como así también una ampolla de glucagon, la que se aplica cuando el azúcar en la sangre desciende a valores inferiores a los normales (menos de 60mg/dl).	Pacientes con diabetes	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud

Nombre del Programa	Inicio	Objetivo general	Beneficiarios	Area de Referencia
Programa de prevención de epilepsia (PROEPI)	2009	Entrega en forma gratuita dos tipos de medicación para controlar esta enfermedad crónica.	Pacientes con epilepsia	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de prevención del asma infantil (PROBAS)	2005	Entrega en forma gratuita las drogas contra el asma	Chicos desde el nacimiento hasta los 18 años que padecen la enfermedad y que no cuentan con cobertura de salud	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de prevención de accidentes y lesiones (PROPAL)		Promover la gestión del riesgo a través de la implementación y desarrollo de programas continuos y sostenibles de prevención, promoción y atención de las lesiones.	Provincia de Buenos Aires	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de prevención de cáncer genito-mamario (PROGEMA)		Protección y reparación de la salud, con el objeto de eliminar (erradicar) ó reducir (control) los problemas de salud, al límite dentro del nivel del cual dejen de ser problemas.	Mujeres	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa Salud en Movimiento para la Provincia	2006	Asistencia gratuita a los sectores más necesitados, con acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación de la salud.	Poblaciones vulneradas	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de Garantía de Calidad de Atención de la Salud	2002	Garantizar atención de calidad en los servicios salud.	Usuarios del sistema publico de salud, a partir de la evaluacion de la calidad de dicho sistema.	Subsecretaria de Planificación de la Salud
Programa Provincial de Prevención y Atención de la Violencia Familiar y de Género		Proponer políticas, convocar a la concertación, diseñar y ejecutar en el ámbito sanitario, acciones de capacitación a los/as trabajadores del sector, acciones de prevención, atención y apoyo a las personas involucradas en hechos de violencia familiar y de géneros.	Provincia de Buenos Aires (prevencion) y victimas de violencia de genero	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud/Area de Género
Programa de Educación permanente en Salud y Seguridad en el trabajo	2009	El propósito de contribuir al mejoramiento de las condiciones y medioambiente de trabajo -CyMAT- y a alcanzar el más alto nivel de salud de los trabajadores del estado, en particular a los que desarrollan su actividad en los hospitales públicos provinciales	Trabajadores y empleadores, gestores de áreas de salud y seguridad en el trabajo. Funcionarios de nivel municipal y provincial con responsabilidad sobre la elaboración de políticas y diseño de acciones que incidan sobre el trabajo y la salud de los trabajadores y trabajadoras de las áreas a su cargo	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa Mejora de la Atención a la Comunidad en Hospitales Públicos	2006	Orientar la atención que brindan los hospitales públicos hacia un modelo centrado en el usuario, a través de acciones que tiendan a generar y optimizar su acceso y circulación en el recorrido hasta lograr la resolución del problema de salud por el cual acuden al servicio.	Hospitales Públicos Provinciales	Subsecretaria de Planificación de la Salud
Programa Salud y Deporte	2010	Fomentar una mejor calidad de vida a través de la actividad física y el deporte en los distintos niveles y en todos los grupos etarios, brindando asesoramiento específico para la realización de dichas actividades	Provincia de Buenos Aires	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de prevención y asistencia médico legal en salud pública		Fortalecer la calidad de atención y la capacidad de gestión de los efectores públicos de la Provincia de Buenos Aires, institucionalizando la planificación estratégica y la gestión del riesgo médico-legal como herramienta de protección de los pacientes, del equipo de salud y del ejecutivo provincial.	Provincia de Buenos Aires	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud

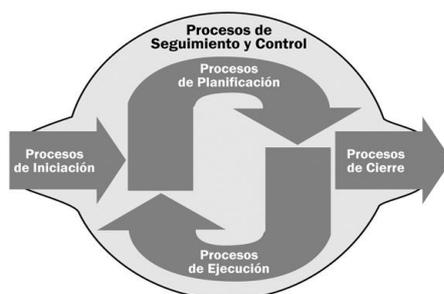
Nombre del Programa	Inicio	Objetivo general	Beneficiarios	Area de Referencia
Programa Provincial de Neuromodulación (PPNM)		Extender y ampliar la aplicación del conjunto de la metodología de alta complejidad.	Pacientes con: Espasticidad, Discapacitados Motores, dolor crónico, Parkinson y movimientos anormales, Epilepsia refractaria, ACV, Tourettes, etc.	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de Salud y Ambiente	2008	Lograr una adecuada calidad de vida a través de la máxima utilización de las potencialidades y la aceptación de las restricciones de un territorio determinado.	Provincia de Buenos Aires	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de Fortalecimiento de la Red de Jardines Maternales Hospitalarios y Casas del Niño	2012	Asegurar la continuidad de la calidad de la atención social, asistencial y pedagógica a los niños de los Jardines Maternales Hospitalarios y Casa del Niño.	Hospitales con Jardines de Infantes y Casas del Niño	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
Programa de Prevención y Control de Infecciones Asociadas al Cuidado de la Salud	2013	Brindar soporte científico-técnico para que el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires establezca las políticas sanitarias y acciones consecuentes para la prevención y control de estas infecciones	Provincia de Buenos Aires	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
PRODYTEC – Programa de Diagnóstico y Tratamiento de Enfermedades Congénitas	2008	Detección de enfermedades congénitas del recién nacido mediante un procedimiento de pesquisa masiva con el fin de lograr un diagnóstico precoz y tratamiento oportuno.	Neonatos con: hipotiroidismo congénito, fenilcetonuria, galactosemia, hiperplasia suprarrenal congénita, déficit de biotinidasa, fibrosis quística y leucinosis o enfermedad de jarabe de arce.	Subsecretaría de Coordinación y Atención de la Salud
PAISS - Programa de Apoyo a la Inversión en los Sectores Sociales	2007	Mejorar los niveles de cobertura de servicios de calidad en Educación, Salud y Asistencia Social, particularmente aquellos dirigidos a los grupos más vulnerables de la Provincia de Buenos Aires. A tal fin, el Programa financiará obras físicas y equipamiento, así como fortalecimiento institucional.	Población general de la Prov. de Bs. As.	Subsecretaría Administrativa
SUMAR	2005, como Plan Nacer. 2012, como SUMAR	Continuar disminuyendo la tasa de mortalidad infantil. Contribuir a la disminución de la tasa de mortalidad materna. Profundizar el cuidado de la salud de los niños/as en toda la etapa escolar y durante la adolescencia. Mejorar el cuidado integral de la salud de la mujer.	Niños y niñas 0 a 5 años. Niños/as y adolescentes 6 a 19 años. Mujeres embarazadas. Mujeres de 20 a 64 años.	Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires
Remediar	2002	Asegurar el acceso a los medicamentos genéricos de la población sin seguro de salud o bajo la línea de pobreza.	Personas que se atienden en los CAPS	Dirección de Atención Primaria
Redes	2010	Detectar a la población con riesgo cardiovascular	Personas mayores de 6 años con cobertura pública exclusiva.	Dirección Provincial de Medicina Preventiva, Dirección de atención primaria, Coordinación general PUND/UNOPS
Proyecto Funciones Esenciales de Salud Pública (FESP)	2007	Aumentar las capacidades de los sistemas de salud, la prevención y promoción de la salud, la participación comunitaria y la inclusión social.	Programas peiorizados de la salud públicas.	Subsecretaría Administrativa
Programa Incluir Salud (ExProfe)	2005	Cobertura médico-asistencial	Beneficiarios de Pensiones No Contributivas por vejez, invalidez y madres de siete o más hijos.	Subsecretaría Administrativa
Programa de Enfermedades Inmuno Prevenibles (PCEI)	1978	Vacunar a la población de acuerdo al calendario nacional de vacunación vigente para prevenir enfermedades.	Población de la Provincia de Buenos Aires	Ministerio de Salud Nacional

TAREA 8. Relevar las actividades o productos que realizan los programas identificados vinculados a los procesos de planificación, gestión, evaluación y cualquier otra actividad vinculada a la metodología del marco lógico o ciclo de vida de proyectos

Tal como se realizó en el punto anterior, para el desarrollo de esta tarea es necesario definir los conceptos de ciclo de vida del proyecto y de marco lógico, a partir de los cuales se trabajará.

Para facilitar la gestión se suele dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto (PMBOK). Un proyecto tiene un ciclo de vida, que es la secuencia de actividades necesarias hasta alcanzar el producto del proyecto. La definición del ciclo de vida del proyecto es importante ya que define las actividades de transición desde el comienzo hasta el final del mismo.

El siguiente cuadro grafica los procesos del ciclo de vida de los proyecto sobre el cual se versó nuestro relevamiento.



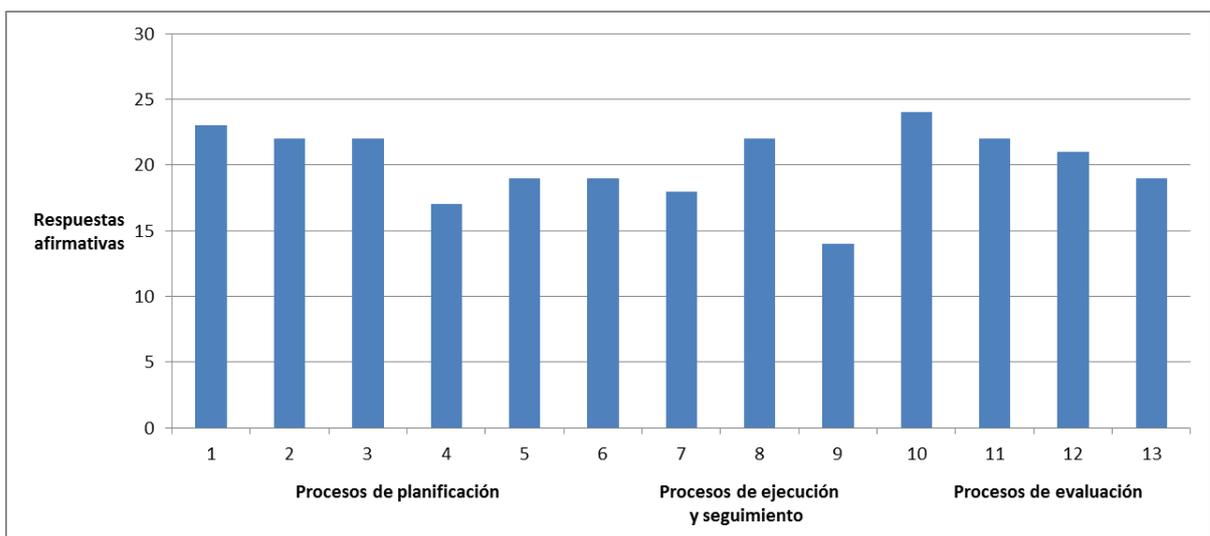
Asimismo, el marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Brinda información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto. También puede presentar información necesaria para la ejecución y el monitoreo. Permite prever y determinar los pasos necesarios, las acciones a desplegar y los diversos recursos requeridos para modificar una situación actual que se presenta como problemática para arribar a una situación deseable en el futuro (Nirenberg, 2003).

La información contenida en el marco lógico lleva a pensar la planificación de actividades como tareas contributivas a la obtención de objetivos y propósitos establecidos en busca de la resolución del problema o problemas planteados en la formulación del proyecto.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta tarea es un cuestionario diseñado en función de los momentos del ciclo de vida del proyecto y de las actividades que se reconocen en cada uno de los momentos. El cuestionario (Anexo 3) fue enviado vía mail a cada uno de los programas para ser completado por el responsable del área o quién este designe a tal efecto. En el caso de programas de mayor complejidad se realizaron entrevistas con los responsables. También se mantuvieron entrevistas con los directores de aquellas áreas que nuclean varios programas.

Los resultados de los cuestionarios fueron tabulados y analizados en cuadros diseñados para tal fin (Anexo 4). Se obtuvieron 24 cuestionarios, lo que representa un 70 % del total de los programas actualmente en ejecución.

Grafico 1. Resultados del cuestionario.



Este grafico refleja sobre el eje vertical la cantidad de respuestas afirmativas obtenidas a partir del cuestionario, y sobre el eje horizontal las trece preguntas que

conforman el cuestionario. Los primeros cinco items hacen referencia a las preguntas sobre procesos de planificación, los puntos seis al nueve a los procesos de ejecución y seguimiento, y los últimos cuatro items a los procesos de evaluación.

De lo relevado sobre las actividades vinculadas a los procesos y metodologías relacionadas al marco lógico o ciclo de vida de proyectos que realizan los diferentes programas del Ministerio de Salud, se obtuvieron los siguientes resultados:

Proceso de Planificación:

- 1. Diagnóstico.** Los programas relevados, casi en su totalidad, afirman haber realizado un diagnóstico previo a su implementación. En este punto, no se menciona ninguna herramienta específica para el desarrollo de esta actividad.
- 2. Alcance.** La mayoría de los programas afirma que realizan actividades de planificación. Algunos programas utilizan herramientas específicas creadas por ellos mismos y otros en función de teorías de la planificación. En algunos casos se utiliza información epidemiológica brindada por otros organismos para planificar su alcance.
- 3. Secuencia y duración de actividades.** La mayoría de los programas afirman utilizar cronogramas como herramienta principal para la definición de la secuencia y duración de las actividades. La planificación suele ser anual, solo en algunos casos se realizan cuatrimestralmente.
- 4. Estimación de costos.** Gran parte de los programas realizan esta actividad y utilizan herramientas financieras como el POA. Varios Programas relegan esta tarea a otras áreas del Ministerio o inclusive a otros organismos por fuera del mismo como puede ser el caso del Ministerio de Salud de la Nación.
- 5. Contrataciones, compras y/o adquisiciones.** Casi la totalidad de los programas relevados aseguran realizar la planificación de las

contrataciones, compras y/o adquisiciones. Estas actividades se llevan a cabo a través de herramientas tales como el POA, Plan de Adquisiciones y el Plan Financiero.

Procesos de Ejecución y Seguimiento:

- 6. Selección de Personal.** La selección de personal en muy pocos casos es desarrollada en función de perfiles previamente definidos. En los casos en los cuales se definen los perfiles esta actividad se realiza a través de la selección por ternas y la evaluación de perfiles.
- 7. Medición de calidad.** En aquellos programas en los cuales se realiza la medición de calidad, la misma se hace sobre los procesos y resultados.
- 8. Control/seguimiento de las actividades del programa.** Casi la totalidad de los programas relevados aseguran realizar el control y seguimiento de las actividades programadas. Para el desempeño de esta actividad utilizan herramientas tales como: tableros de gestión, UEPEX y SISA, monitoreo evaluaciones externas e internas, auditorias, solicitud de informe y Excel.
- 9. Control de costos.** En muy pocos casos se realiza un efectivo control de costos. Al igual que en el caso de la estimación de costos, varios programas relegan esta tarea a otras áreas del Ministerio o inclusive a otros organismos por fuera del mismo.

Procesos de Evaluación:

- 10. Medición de logros.** La mayoría de los programas asegura realizar una medición de logros. Algunos de ellos miden los logros a partir de la comparación con lo planificado.
- 11. Medición de la cantidad de actividades planificadas alcanzadas.** Al igual que en el ítem anterior, la mayoría de los programas asegura realizar este tipo de medición. Esta medición se realiza en función del plan de trabajo previamente definido.

12. Medición de Impacto. Esta medición también es realizada por casi la totalidad de los programas relevados. Muchos programas realizan esta medición a través de indicadores de resultados.

13. Evaluación ajuste/desviación de los recursos respecto a lo previsto. La mayoría de los programas señalan realizar alguna actividad relacionada a la evaluación del ajuste/desviación de los recursos respecto a lo previsto. Muchos de estos programas lo realizan a través de herramientas diseñadas a tal fin (PON), y solo algunos lo hacen a través de indicadores.

TAREA 9. Identificar las actividades vinculadas a cumplimentar los requerimientos establecidos por los organismos multilaterales de crédito, en el marco de la metodología de proyectos

Para poder avanzar en el desarrollo de esta tarea es necesario primero definir algunos conceptos que permitirán comprender mejor cuáles fueron las actividades que se buscaron identificar para este proyecto.

En función de ello, entenderemos como Organismo Multilateral de Crédito (OMC) a una organización que se encuentra conformada por tres o más naciones cuya principal misión sea trabajar conjuntamente en las problemáticas y aspectos relacionados con los países que integran la organización en cuestión. Dichos organismos se crean para prestar ayuda económica y/o técnica a los países miembros. Para esto solicitan que quien acepte esa ayuda se comprometa a cumplimentar con los requisitos acordados con cada organismo.

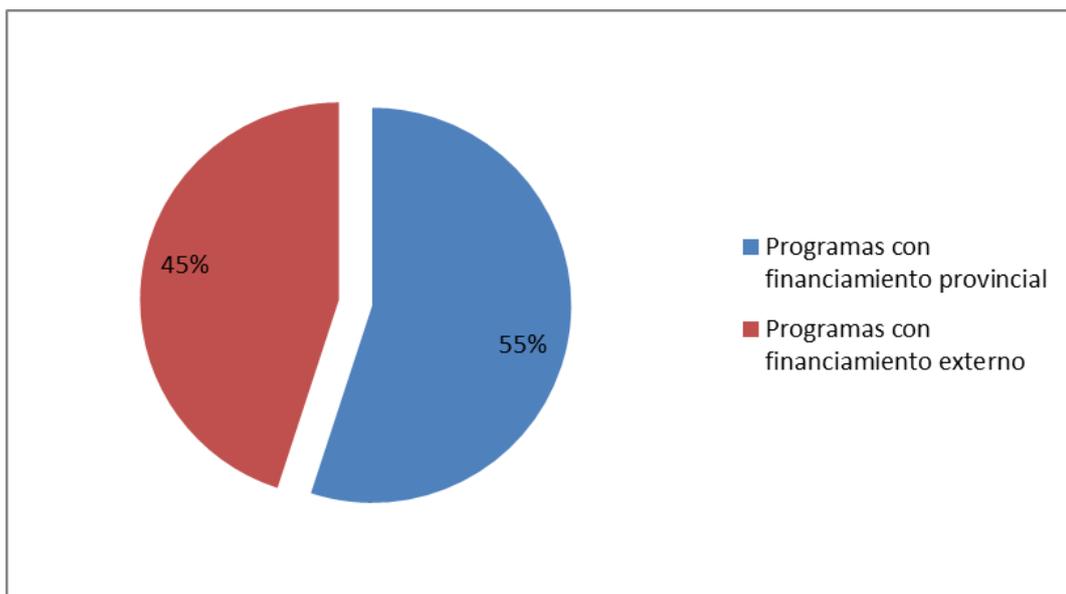
Esos requisitos que deben cumplimentar los programas que forman parte del MSPBA, financiados parcial o totalmente por OMC, son los que se buscó identificar en esta tarea. Cada OMC, solicita diferentes requerimientos y, por ende, las actividades que deben desarrollar los programas son distintas entre sí.

Es importante destacar que para este estudio hemos considerado al Ministerio de Salud de la Nación como una fuente de financiamiento externa, aunque este no sea un OMC, ya que también exige a los respectivos programas cumplimentar con determinados requerimientos específicos.

En cuanto a la metodología utilizada para la obtención de la información, cabe señalar que se diseñaron dos preguntas específicas que fueron incorporadas al cuestionario mencionado en las anteriores tareas. En aquellos casos en los cuales estas preguntas fueron respondidas afirmativamente, se realizaron entrevistas con los responsables del programa en cuestión para profundizar en las herramientas utilizadas.

De la primera pregunta surge que son 11 los programas que reciben financiación externa al MSPBA, para financiar parte o la totalidad del mismo. Los 13 restantes se ejecutan con fondos propios del MSPBA. En el siguiente cuadro se grafican estos resultados.

Grafico 2. Programas según origen de los fondos.



Una vez identificados los programas que reciben algún tipo de financiación por fuera del MSPBA se les solicito que especifiquen qué actividades debían realizar para cumplir con los requisitos del organismo financiador. Dichas actividades se enumeran a continuación:

- Sistematizar documentación respaldatoria.
- Plan de Acción Anual.
- Contratación de RRHH, adquisiciones y obras según requisitos del organismo.
- Auditorías externas.
- Diagnóstico de Situación.

- Elaboración del Proyecto Provincial.
- Elaboración del POA Físico y Financiero.
- Ejecución de las actividades planificadas en el POA.
- Presentación de Informes Cuatrimestrales.
- Rendición de actividades al Programa Nacional.

ETAPA III
ESTADO DE LA CUESTION

ACTIVIDAD 4

Identificar las formas de organización más eficientes para la gestión de proyectos en organismos públicos

Tarea 10. Identificar las estructuras que han mostrado mejores resultados para desarrollar la metodología de proyectos, en el marco de organizaciones públicas, preferentemente provinciales.

Durante este período se realizaron las siguientes actividades:

1- Relevamiento de la normativa vigente.

Esta etapa consistió en la búsqueda y relevamiento de la normativa vigente en la provincia de Buenos Aires, referida principalmente al régimen de conformación de Unidades Coordinadoras de Proyectos y/o estructuras similares. En tal sentido, se detalla a continuación la normativa analizada, haciendo una breve referencia a los puntos relacionados a la definición de formas organizativas:

- **Decreto 1322/05.** El mismo contempla el régimen para la formulación, presentación, financiación, tramitación y aprobación de estructuras y establece Criterios Generales para el Diseño de Estructuras en la Administración Pública Provincial, para ser aplicado en todo el ámbito de la Administración Pública Provincial centralizada y descentralizada, cualquiera fuera la naturaleza jurídica del organismo o entidad estatal. Asimismo, establece que los proyectos de las estructuras organizativas, o sus modificaciones, serán aprobadas por decreto del Poder Ejecutivo Provincial. Si la creación o modificación de la estructura responde a una desagregación en el área de un Ministerio, el acto será refrendado por el Ministro Secretario del área correspondiente. En caso de pertenecer a una Secretaría, la refrenda la hará el Ministro Secretario en el Departamento de Gobierno. En ambas circunstancias se debe requerir, además, la refrenda del Ministro Secretario en el Departamento de Economía.
- **Resolución 3642/03.** Contempla la creación de la Unidad Coordinadora de Proyectos en el ámbito del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires con el fin de administrar los fondos del Programa de las Naciones

Unidas para el Desarrollo (PNUD) financiados con recursos del presupuesto provincial.

- **Resolución 4227/08.** Contempla la ampliación de las funciones de la Unidad Coordinadora de Proyectos en el ámbito del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, establecidas en la Resolución 3642/03, expandiendo su alcance a cualquier Organismo Multilateral de Crédito. Adicionalmente, establece las funciones de la Unidad Coordinadora de Proyectos, para las siguientes áreas:
 - 1- Formulación y Gestión de Proyectos
 - 2- Asistencia Jurídica
 - 3- Administración
 - 4- Adquisiciones

- **Decreto 2634/08.** Contempla la creación en el ámbito del Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos, de la Unidad de Coordinación de Proyectos de Obra para el Programa de Mejora y Expansión de la Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires y establece sus funciones específicas.

- **Decreto 127/12.** Establece al Ministerio de Infraestructura como la autoridad de aplicación en la Provincia de Buenos Aires, del Programa de Servicios Agrícolas II (PROSAP II). Además, contempla la creación en el ámbito del Ministerio de Infraestructura, de la Unidad Ejecutora de Proyectos (EEP) del Programa de Servicios Agrícolas II, estableciendo sus funciones específicas, y establece que la Unidad de Coordinación con Organismo Multilaterales de Crédito (UCO) dependiente del Ministerio de Economía, o el organismo que en el futuro lo remplace, actuará como Entidad Provincial de Administración Financiera (EPAF).

- **Decreto 92/11.** Contempla la creación en el ámbito del Ministerio de Economía de la Subsecretaría de Coordinación con Estados y Organismos de Crédito Internacionales, estableciendo sus Áreas y Acciones específicas.
- **Decreto 300/11** Contempla la creación e incorpora a la estructura orgánica-funcional del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires la Subsecretaría Administrativa. Asimismo, en su Anexo 2, establece las acciones de la Subsecretaría de Administración, y de las Direcciones que la conforman con sus respectivos Departamentos. En tal sentido, se detallan las acciones que deberán ser llevadas a cabo por la Unidad Coordinadora de Proyectos, dependiente de la Dirección de Coordinación y Gestión Administrativa de la Subsecretaría de Administración del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.

2- Análisis e identificación estructural.

A partir del análisis realizado en el relevamiento de la normativa vigente, se llevaron a cabo diversas reuniones de análisis y discusión con el coordinador de la UCP del MSPBA y los principales referentes y actores vinculados a la misma, con el fin de determinar cuál sería la alternativa más adecuada para lograr un funcionamiento eficiente dentro de la estructura del MSPBA.

De dichas reuniones surgieron las siguientes conclusiones:

Del análisis de la Resolución 15/07 de la Subsecretaría de Gestión Pública, en donde se establece la “Guía de tipos estructurales especiales”, incluida en el Anexo 5 del presente informe, se estableció que la estructura que más se adecúa al funcionamiento de la Unidad es la figura de “Unidad Coordinadora de Proyectos”, tal como fuera conformada por las Resoluciones N°3642/03, sus modificatorias y normas complementarias.

Según lo establecido en el Decreto 1322/05 y en la Resolución 15/07 que lo complementa, se define la Unidad Coordinadora de Proyectos como:

Unidad de Coordinación / Enlace / Cooperación:

Es una unidad orgánica destinada a reunir medios y esfuerzos dentro de la misma y/o distintas jurisdicciones para una temática específica. Dichas temáticas permiten el diseño y/o ejecución de planes, programas o proyectos por parte de la Unidad. También puede crearse con el fin de promover acuerdos en materia de financiamiento y otras modalidades de cooperación y asistencia, ya sea de carácter público, privado, nacional o internacional.

Características:

- *Puede coordinar acciones, pautas y criterios de implementación de políticas públicas y/o programas con los organismos competentes.*
- *Puede diseñar y/o coordinar la implementación de planes, programas y proyectos a ser aplicados fuera de su ámbito, en la propia jurisdicción o en otras jurisdicciones, a través de acuerdos.*
- *Puede estudiar, analizar y evaluar la pre-factibilidad y factibilidad técnica, legal y económica de los planes, programas y proyectos coordinando para cada temática en particular con los organismos competentes.*
- *Puede desarrollar programas que promueven la difusión de experiencias institucionales innovadoras, en especial aquellas que resulten replicables en diferentes niveles y organismos estatales.*
- *Puede elaborar y elevar informes respecto del estado de situación, evolución, resultados obtenidos e impacto de cada uno de los temas de su competencia.*

Se concluyó que no era necesario trabajar sobre el aspecto normativo de la Unidad, ya que la misma por el Resolución Ministerial 4227/08 se corresponde con la figura definida. Sin embargo, resulta imprescindible trabajar en aspectos relacionados con la reorganización interna y el fortalecimiento de la Unidad.

En tal sentido, surge como prioritario trabajar en la definición y puesta en marcha de las áreas que componen la Unidad, incluyendo sus misiones y funciones, como así también en la formalización de las mismas mediante la elaboración de un organigrama de la Unidad y su posterior comunicación, tanto a los usuarios internos como externos.

Tarea 11. Identificar dentro de esas estructuras cuáles deberían ser las funciones inherentes a las áreas relevadas.

Con el fin de identificar dentro de esas estructuras cuáles deberían ser las competencias y habilidades con las que deberían contar los recursos humanos que las componen, se acordó con la coordinación actual y los principales referentes del MSPBA una estructura modelo con el fin de identificar las principales misiones y funciones que debería tener cada área dentro de la Unidad. Cabe señalar que esta estructura modelo se realiza con el fin de proveer una propuesta respecto de lo que debería ser la estructura final de la Unidad, la que posteriormente será sometida al análisis y consideración de las autoridades del MSPBA en función de su formalización final.

En tal sentido, la estructura propuesta es la siguiente:

- 1- COORDINADOR GENERAL
- 2- ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
- 3- ÁREA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
- 4- ÁREA DE OBRAS
- 5- ÁREA DE ASUNTOS LEGALES
- 6- ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
- 7- ÁREA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
- 8- CONTROL INTERNO

A continuación se describe la misión y principales actividades para cada una de las áreas propuestas en el párrafo anterior.

1. COORDINADOR GENERAL

MISION:

Conducir, coordinar y supervisar las acciones a realizar por la Unidad Coordinadora vinculadas a programas y/o proyectos financiados con fuentes de financiamiento

externa, propiciando el desarrollo articulado de las mismas con las demás áreas del Ministerio de Salud.

ACTIVIDADES:

1. Establecer los lineamientos generales para el planeamiento de los proyectos con financiamiento de los Organismos Multilaterales de Crédito, a fin de orientar estratégicamente la gestión de la Unidad, teniendo en cuenta los lineamientos del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires y las demandas, tendencias y oportunidades para el desarrollo de nuevos proyectos.
2. Representar al MSPBA ante los Organismos Multilaterales de Crédito, en el marco de la preparación, ejecución y seguimiento de los proyectos a su cargo.
3. Intervenir en la formulación de programas y/o proyectos financiados con fuentes de financiamiento externa, en el marco de las acciones que persiguen la concreción de las metas políticas del MSPBA.
4. Impulsar la ejecución de los Programas y Proyectos, velando por el cumplimiento de las normas que los regulan y los objetivos y metas preestablecidos; evaluando paralelamente los resultados de los mismos.
5. Planificar y coordinar junto a los responsables operativos de cada componente, las actividades que se van a realizar en un determinado período, verificando la correcta ejecución de las mismas.
6. Velar por la correcta utilización de los fondos del Programa y de la aplicación de los procedimientos administrativos financieros.
7. Velar por la adecuada aplicación de los Reglamentos Operativos vigentes y las Políticas y Procedimientos que rigen a los diferentes Programas en ejecución.
8. Trabajar de manera conjunta con las restantes áreas del MSPBA en las actividades que así lo requieren.

2.ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

MISION:

Asegurar el manejo ordenado de la administración financiera y contabilidad de la Unidad y de los proyectos ejecutados bajo su órbita, de acuerdo a los requerimientos de los Organismos Multilaterales de Crédito y del Estado Provincial.

ACTIVIDADES:

1. Asistir al Coordinador en todas las actividades que así lo requieran.
2. Gestionar la administración financiera de los programas y proyectos bajo su competencia, administrando entre otras cosas, la cuenta especial de cada préstamo asegurando la oportuna disponibilidad de fondos de diferentes fuentes.
3. Gestionar la planificación, dirección, coordinación y control de los aspectos vinculados a la gestión presupuestaria, en el marco de su competencia tanto en lo que se refiere a fuente externa como local.
4. Mantener los registros contables y financieros de las fuentes y usos de los recursos del programa, de conformidad con el contrato de préstamo y presentar la documentación justificativa de los gastos.
5. Preparar los Estados Financieros y las solicitudes de desembolsos asegurando la gestión de los desembolsos.
6. Controlar el flujo de los recursos financieros que requiera la ejecución del mismo.
7. Llevar adelante la administración y conciliación de las cuentas bancarias de cada proyecto.
8. Verificar el registro de todas las actividades administrativas, contables y financieras de los proyectos, incluyendo las cuentas especiales, desembolsos e informes de auditoría

9. Asistir al Área de Monitoreo en la confección del POA en los temas referidos a su Área.
10. Trabajar de manera conjunta con las restantes áreas de la Unidad en las actividades que así lo requieren.

3. ÁREA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

MISION:

Garantizar una gestión y planificación ordenada, en cumplimiento de los requisitos normativos de los organismos multilaterales de crédito y el Estado Provincial, en todos los aspectos relativos a las adquisiciones y contrataciones a realizarse en el marco de todos los Programas y Proyectos bajo la órbita de la Unidad.

ACTIVIDADES:

1. Asistir al Coordinador General en todas las actividades que así lo requieran.
2. Participar en la confección, registro y verificación del cumplimiento, de los planes de adquisiciones correspondientes a los programas y proyectos en ejecución según los requisitos particulares en cada caso.
3. Gestionar las adquisiciones y contrataciones formalizadas en el marco de los Programas y/o Proyectos llevados adelante desde la Unidad.
4. Gestionar las contrataciones de consultores individuales que se desempeñarán en el proyecto.
5. Responder en tiempo y forma con las obligaciones vinculadas a las adquisiciones y contrataciones formalizadas en el marco de los citados Programas y/o Proyectos, financiados parcialmente con fuentes de financiamiento externa.

6. Confeccionar y revisar la documentación de licitación para la contratación de consultoría, bienes y obras, en conformidad con las políticas de adquisiciones de los OMC que se refiera;
7. Realizar el seguimiento técnico, administrativo y financiero de los contratos de consultoría, bienes y obras;
8. Gestionar la No Objeción con los Organismos de Crédito de los Documentos a utilizar
9. Publicar los procesos de Contrataciones en los correspondientes medios establecidos a tal fin.
10. Asistir al Área de Monitoreo en la confección del POA en los temas referidos a su Área.
11. Trabajar de manera conjunta con las restantes áreas de la Unidad en las actividades que así lo requieren.

4. ÁREA DE OBRAS

MISION:

El Área de Obras tendrá bajo su responsabilidad todas aquellas tareas necesarias para asegurar la concreción de las obras iniciadas desde la Unidad. En este sentido deberá intervenir en la preparación y formulación de proyectos de obra, en la participación y asistencia técnica durante el proceso de contratación y en el seguimiento durante la ejecución de la obra o proyecto.

ACTIVIDADES:

1. Asistir al Coordinador General en todas las actividades que así lo requieran.
2. Verificar el cumplimiento y actualización del Plan de Obras de los proyectos y emprender todas las acciones necesarias para corregir cualquier desviación.

3. Asistir técnica en materia de su competencia a otras áreas que lo requieran u organismos intervinientes en la ejecución de los proyectos financiados por OMC.
4. Preparar los expedientes técnicos de los proyectos;
5. Elaborar las especificaciones técnicas de proyectos de obra y los términos de referencia para la contratación de proyectos ejecutivos
6. Participar en la redacción de los Documentos de Licitación.
7. Evaluar las ofertas presentadas en procesos licitatorios relacionados al Plan de Obras.
8. Realizar el seguimiento de la ejecución del contrato y supervisión de la obra, ya sea directamente o mediante la contratación de firmas especializadas al efecto.
9. Elaborar informes técnicos sobre la ejecución de las obras y recomendación de aprobación del informe recibido según se solicite.
10. Asistir al Área de Monitoreo en la confección del POA en los temas referidos a su Área.
11. Trabajar de manera conjunta con las restantes áreas de la Unidad en las actividades que así lo requieren.

5. ÁREA DE ASUNTOS LEGALES

MISIÓN:

Entender en todos los aspectos jurídicos- legales que tengan incidencia directa e indirecta en la negociación y/o ejecución de los respectivos convenios de préstamo/ donaciones centralizadas en la Unidad, asistiendo en forma permanente al Coordinador General de la Unidad.

ACTIVIDADES:

1. Asistir al Coordinador General en todas las actividades que así lo requieran.
2. Asesorar legalmente al Coordinador General y todas sus áreas dependientes, en todos aquellos casos que se le presenten para su estudio conforme a las normas vigentes en la materia.
3. Elaborar y gestionar los convenios con Universidades, entidades vinculadas con el Proyecto, como así también todo otro aspecto que sea requerido en el marco de la ejecución de los Proyectos de la unidad.
4. Elaborar y dar seguimiento, de los proyectos de acto administrativo vinculados a los procesos de contrataciones y adquisiciones, adjudicaciones, enmiendas de contrato, convenios y cualquier otro aspecto que requiera intervención del área.
5. Asistir en la resolución de conflictos de los procesos de contrataciones y adquisiciones de los Programas y Proyectos que se desarrollen en la Unidad.
6. Resolver, en el ámbito de su competencia todos los aspectos vinculados a la gestión de acciones legales.
7. Colaborar en el seguimiento de las auditorias del Proyecto.
8. Participar en la preparación y negociación de operaciones de crédito.

6. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

MISIÓN:

Procurar la calificación y motivación permanente de las personas para alcanzar los objetivos de la Unidad, sus programas y proyectos, a través de la aplicación de instrumentos eficientes de administración de los recursos humanos.

ACTIVIDADES:

1. Asistir al Coordinador General en todas las actividades que así lo requieran.
2. Realizar el seguimiento y control de los distintos procesos y

procedimientos de la Unidad vinculados a la capacitación de los RRHH.

3. Proyectar y gestionar la incorporación, rotación y promoción del personal de la Unidad.
4. Gestionar y supervisar las contrataciones de los consultores individuales de cada uno de los programas y proyectos.

7. ÁREA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

MISION:

Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de la ejecución de los Proyectos verificando el monitoreo y seguimiento de los indicadores de productos y resultados, entre otros.

ACTIVIDADES:

1. Asistir al Coordinador General en todas las actividades que así lo requieran.
2. Verificar el cumplimiento de los Planes de Seguimiento y evaluación de los proyectos con el fin de cumplimentar los requisitos establecidos por los OMC.
3. Verificar el monitoreo y evaluación, de la ejecución de los programas y proyectos de la unidad, a fin de verificar el cumplimiento de los compromisos contractuales adquiridos en cada uno de ellos y los resultados esperados, en función de las metas establecidas identificando en cada caso el impacto logrado en el marco de las metas previstas.
4. Aprobar y verificar la realización de todos los informes periódicos y demás requerimientos que los organismos internacionales de financiamiento u otras entidades soliciten, en todos los aspectos relacionados con los proyectos bajo su competencia.

5. Confeccionar los informes Anuales, Semestrales y Trimestrales (según corresponda) de Ejecución de los Programas y proyectos que se desarrollan en la unidad.
6. Monitoreo y evaluación de procesos de gestión, en tanto calidad de ejecución del Programa.
7. Compilar la información periódica de avance físico (actividades) y financiero (fondos disponibles e invertidos).
8. Mantener de forma, actualizada y relevante la información sobre la ejecución de las actividades del programa y sus recursos.
9. Confeccionar y realizar el seguimiento del POA.

8. ÁREA DE CONTROL INTERNO

MISION:

Realizar por muestreo, el análisis, comprobación y evaluación de las operaciones administrativas, financieras, técnicas y de gestión de la Unidad, sus Programas y Proyectos. Todo esto bajo una óptica sistemática, verificando el cumplimiento y aplicación de las normas internas y externas y procedimientos acordados con los organismos financiadores.

ACTIVIDADES:

1. Asistir al Coordinador General en todas las actividades que así lo requieran.
2. Realizar el seguimiento y control de los distintos procesos y procedimientos de la Unidad.
3. Realizar un acompañamiento concomitante a la gestión, mediante informes que sirvan para distinguir y solucionar los desvíos incurridos.
4. Realizar un Plan de Mejoras que garantice el perfeccionamiento de las

distintas Áreas de la Unidad.

5. Asistir a las auditorias.

Tarea 12. Identificar cuáles son los principales procesos organizativos que las mismas llevan adelante.

Durante este período se realizaron las siguientes actividades:

- Relevamiento de normativa y bibliografía con el fin de identificar cuáles son los principales procesos organizativos que las Unidades organizativas definidas en el punto anterior deberían desarrollar.
- Relevamiento de los procesos que actualmente se realizan en la UCP con el fin de consolidar ambos en un único documento.

Como resultado del relevamiento se obtuvo el mapa de procesos que se presenta a continuación.

Procesos comunes a todas las Áreas:



Procesos específicos de cada área:

1- Área: Coordinación General

P1. Planificación y Seguimiento de la Unidad

2- Área: Administración Financiera

P1. Planificación Presupuestaria

P2. Gestión de fondos (anticipos, liquidaciones y pagos)

P3. Elaboración de Informes

P4. Rendición de fondos

P5. Contabilidad

P6. Gestión de cuentas bancarias

3- Área: Adquisiciones y contrataciones

P1. Elaboración del Plan de Adquisiciones
--

P2. Contratación de Obras

P3. Adquisición de Bienes y servicios
--

4- Área: Obras

P1. Elaboración de Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia
--

P2. Asistencia Técnica

P3. Seguimiento y Supervisión de Contratos

5- Área: Asuntos Legales

P1. Dictamen y elevación de Proyectos de Actos Administrativos

P2. Elaboración y gestión de aspectos vinculados a Contratos.

P3. Gestión de respuesta de los Pedidos de Informes de organismos administrativos, judiciales u otras áreas del MSPBA.

6- Área: Recursos Humanos

P1. Elaboración y seguimiento de contratos de consultores

P2. Elaboración y gestión de aspectos vinculados a la Capacitación

7- Área: Monitoreo y Evaluación

P1. Elaboración del POA de proyectos

P2. Monitoreo y seguimiento de la ejecución de los POAs e indicadores de los Proyectos

P3. Elaboración de Informes

8- Área: Control Interno

P1. Planificación de puntos de control en las diferentes áreas

P2. Ejecución y seguimiento del Plan de Control y auditorias
P3. Elaboración de Informes

Cabe destacar que estos procesos son el resultado de un relevamiento de normativa y bibliografía vigente sobre organizaciones similares, los que podrían estar sujetos a modificación y/o ampliación en la etapa de puesta en marcha de la Unidad.

Como consecuencia de ello, resulta necesario una vez definidos los procesos específicos de la Unidad, trabajar sobre el desarrollo de los mismos y su posterior comunicación y formalización.

ETAPA IV
ANÁLISIS COMPARATIVO

ACTIVIDAD 5

Elaborar un análisis comparativo entre las mejores prácticas identificadas en la etapa 3 y la organización actual

13. Elaborar una tabla comparativa que refleje la relación entre los modelos de referencia y el vigente en el MSPBA considerando los siguientes aspectos: RR.HH: distribución y funciones requeridas; estructura, procesos vinculados a gestión de proyectos implementados; marco normativo.

Para realizar esta tarea se tuvo en cuenta dos modelos para la UCP. Por un lado el modelo teórico de referencia explicitado en la Tarea 11 y por el otro, el ámbito organizativo que existe actualmente en funcionamiento en la Unidad

La tabla se estructuró como un modelo de doble entrada en la cual se indican, por un lado todas las áreas vigentes y de referencia que se mencionan a lo largo del trabajo; y por otro el recurso humano, funciones y principales procesos que cumplen cada uno, tanto en el modelo vigente y como en el de referencia.

Consideramos necesario tener en cuenta el funcionamiento actual de la Unidad, haciendo referencia a todas las Áreas que hoy funcionan de manera informal en la misma y que habían sido observadas en la Etapa 1. De esta forma surgen espacios en blanco que muestran las diferencias entre las estructuras de referencia y la estructura actual, mostrando: carencias dentro del modelo vigente respecto de los que se consideró como referencia y, a su vez, áreas o procesos requeridos para la actividad de la Unidad que no han sido identificados en los modelos de referencia.

Esta tabla permite entonces un análisis de la situación real y las tomadas como referencia para una posterior elaboración de la propuesta superadora.

A continuación se presenta la tabla comparativa:

Comparación entre el modelo vigente y el modelo de referencia de la Unidad Coordinadora de Proyectos (UCP)

Estructura / Modelos	VIGENTE			REFERENCIA		
	RR HH	Funciones	Procesos	RR HH	Funciones	Procesos
Coordinación	1 Coordinador Gral 4 Administrativos	Coordinar el trabajo de la unidad. Conseguir nuevas fuentes de financiación. Articulación con todas áreas del ministerios.	.Planificación y Seguimiento de la Unidad .Asistencia al Coordinador .Control de asistencia del personal	1 Coordinador Gral 4 Asistentes Técnicos 1 Administrativo	Conducir, coordinar y supervisar las acciones a realizar por la UCP vinculadas a programas y/o proyectos financiados con fuentes de financiamiento externa, propiciando el desarrollo articulado de las mismas con las demás áreas del MSPBA	.Planificación y Seguimiento de la Unidad
Administración Financiera	1 Responsable 3 Asistentes Técnicos	Informes financieros. Monitoreo y seguimiento de las ordenes de pago. Proyección de gastos a partir de los datos de adquisiciones.	.Planificación PNUD .Planificación BID	1 Responsable 4 Asistentes Técnicos	Asegurar el manejo ordenado de la administración financiera y contabilidad de la Unidad, de acuerdo a los requerimientos de los Organismos Multilaterales de Crédito y del Estado Provincial	.Planificación Presupuestaria .Gestión de fondos (anticipos, liquidaciones y pagos) .Elaboración de Informes .Rendición de fondos .Contabilidad .Gestión de cuentas bancarias
Adquisiciones y contrataciones	1 Responsable 6 Asistentes Técnicos 1 Administrativo	Compras. Licitaciones. Contratación de servicios Seguimiento de obras iniciadas por la Unidad. Supervisión de los procesos de adjudicación y contratación de obras.	.Compras por PNUD .Compras por compulsa de precios BID .Compras por LPN BID .Compras por LPI BID .Compras por OEI .Seguimiento de obras .Registro patrimonial de bienes	1 Responsable 5 Asistentes Técnicos 1 Administrativos	Garantizar una gestión y planificación ordenada en todos los aspectos relativos a las adquisiciones y contrataciones a realizarse en el marco de todos los Programas y Proyectos	.Elaboración del Plan de Adquisiciones .Contratación de Obras .Adquisición de Bienes y servicios
Obras		-----	-----	1 Responsable 3 Asistentes Técnicos 1 Administrativo	Todas aquellas tareas necesarias para asegurar la concreción de las obras iniciadas desde la Unidad. Deberá intervenir en la preparación y formulación de proyectos de obra, en la participación y asistencia técnica durante el proceso de contratación y en el seguimiento durante la ejecución de la obra o proyecto.	.Elaboración de Especificaciones Técnicas y Términos de Referencia .Asistencia Técnica .Seguimiento y Supervisión de Contratos

Estructura	Modelos	VIGENTE			REFERENCIA		
		RR HH	Funciones	Procesos	RR HH	Funciones	Procesos
RR HH	7 Asistentes Técnicos 1 Administrativo	Contratación de personal. Renovación y bajas de de contratos. Pago, emisión y registración de cheques.	.Contratación de RRHH por PNUD .Contratación de RRHH por BID .Contratación de RRHH por OEI - BID .Contratación de RRHH por OEI - CUCABA .Contratación de RRHH por OEI - Plan Nacer	1 Responsable 8 Asistentes Técnicos 1 Administrativo	Procurar la calificación y motivación permanente de las personas para alcanzar los objetivos de la Unidad, a través de la aplicación de instrumentos eficientes de administración de los recursos humanos.	Elaboración y seguimiento de contratos de consultores .Elaboración y gestión de aspectos vinculados a la Capacitación	
Técnica/Proyectos	1 Responsable 4 Asistentes Técnicos 1 Administrativo	Asesoramiento en la formulacion de proyectos y monitoreo de los mismos.	.Formulación, Diseño, Gestión y Evaluación de proyectos	-----	-----	-----	
M&E	-----	-----	-----	1 Coordinador 6 Asistentes Técnicos 1 Administrativos	Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de la ejecución de los Proyectos verificando los indicadores de productos y resultados, entre otros.	.Elaboración del POA de proyectos .Monitoreo y seguimiento de la ejecución de los POAs e indicadores de los Proyectos .Elaboración de Informes	
CI	-----	-----	-----	1 Coordinador 1 Asistente Técnico	Realizar por muestreo, el análisis, comprobación y evaluación de las operaciones administrativas, financieras, técnicas y de gestión de la Unidad, sus Programas y Proyectos. Verificando el cumplimiento y aplicación de las normas internas y externas y procedimientos acordados con los organismos financiadores.	Planificación de puntos de control en las diferentes áreas	

Respecto a los recursos humanos estos fueron organizados teniendo en cuenta las siguientes definiciones:

- **Coordinador General:** es la autoridad mayor dentro de la UCP. De él depende y a él reportan los responsable de todas las áreas. Planifica, organiza y ordena a nivel gerencial. Administra y supervisa los recursos financieros, humanos y materiales de la Coordinación, con el fin de optimizar los recursos para dar resultados y cumplimiento a sus actividades
- **Responsable:** controla los procesos en un área o unidad sectorial. Establece los objetivos a lograr por el área y determina los recursos y acciones necesarias para alcanzarlas. Reporta directamente al Coordinador General.
- **Asistente Técnico:** asiste y asesora técnicamente en todos los procesos relacionados al área o unidad a la cual pertenece. Reporta al responsable del área. Debe contar con experiencia y formación en el área.
- **Administrativo:** brinda apoyo y asistencia administrativa para el funcionamiento operativo del área. Colabora con los asistentes y responsable del área o unidad. Reporta al responsable del área.

A continuación se presenta una breve explicación del cuadro anterior.

De las siete áreas que conforman la estructura de referencia, encontramos que cuatro de ellas se encuentran actualmente en funcionamiento dentro de la UCP. Estas cuatro áreas que realizan actividades similares a las encontradas en la estructura de referencia son: Coordinación, Administración Financiera, Adquisiciones y Contrataciones, y Recursos Humanos. Cabe señalar que, si bien estas áreas coinciden con las de referencia, las mismas no llevan adelante todas las funciones descritas en la estructura de referencia.

Por otro lado, las áreas de Obras, Monitoreo y Evaluación y Control Interno observadas en el modelo de referencia, no tienen en la actualidad una estructura definida en la UCP. Sin embargo, esas tareas son realizadas desde otras áreas que tienen a su cargo el control de obras (Adquisiciones y Contrataciones), el monitoreo y evaluación de proyectos y programas (Área Técnica de Proyectos) y el control interno (Coordinación General).

Asimismo, en el modelo vigente de la UCP se encuentra en funcionamiento el Área Técnica de Proyectos, la que no tiene un área equivalente en la estructura de referencia. Esta área funciona actualmente formulando y gestionando proyectos que son financiados por organismos externos al MSPBA.

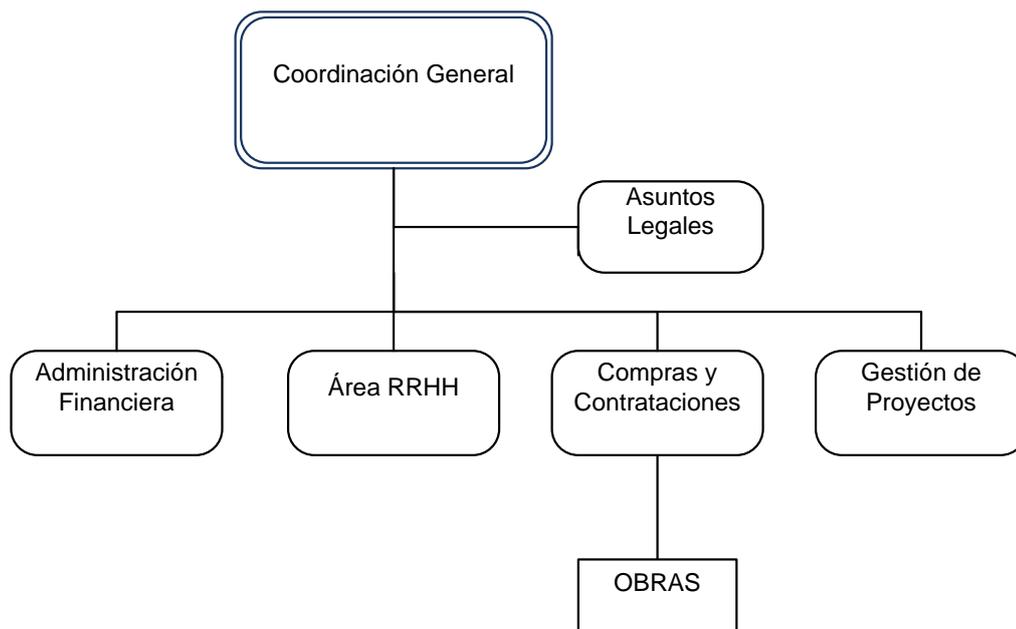
En relación al marco normativo, el mismo no fue incluido en la tabla anterior. Como se observó en la Tarea 10, se concluyó que no era necesario en esta instancia, trabajar sobre el aspecto normativo de la UCP, ya que la misma por la Resolución Ministerial 4227/08 se corresponde con la figura definida, siguiendo las normativas de la Guía de Tipos Estructurales para la administración pública provincial (2007). Sin embargo, resulta imprescindible trabajar en aspectos relacionados con la reorganización interna y el fortalecimiento de la Unidad. De esta forma se fortalecerá la estructura y se podrá, desde esta base, generar un dispositivo superador, capaz de asumir mayor cantidad de tareas y responsabilidades, centralizando la cooperación con organismos multilaterales de crédito en el MSPBA.

14. Elaborar un documento que contenga una propuesta superadora que defina las principales características de un nuevo marco de organización (recursos humanos, estructura y marco normativo) para el diseño, formulación, gestión y evaluación de los proyectos en el ámbito del MSPBA.

La propuesta organizativa que se plantea a continuación busca garantizar la debida ejecución de las actividades y por consecuente el logro de los objetivos de la Unidad Coordinadora de Proyectos.

Como consecuencia de ello, se acordó con la coordinación actual y los principales referentes del MSPBA definir una estructura modelo con el fin de identificar las áreas que deberían componer la UCP, sus principales misiones y funciones y los recursos humanos necesarios para poder llevarlas a cabo.

En función del relevamiento de las áreas que actualmente están en funcionamiento y su comparación con la estructura establecida como referencia en este trabajo, surge el siguiente marco organizativo:



1. COORDINADOR GENERAL
2. ÁREA DE ASUNTOS LEGALES
3. ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
4. ÁREA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES
5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
6. ÁREA GESTIÓN DE PROYECTOS

Comparando la propuesta presentada con la estructura de referencia definida previamente, se puede observar que no se incluyen en el organigrama el Área de Control Interno y el Área de Monitoreo y Evaluación.

En relación al área de Control Interno que figuraba en la estructura de referencia, no se considera necesaria su inclusión en la propuesta de estructura de la UCP ya que la misma trabaja con organismos multilaterales de crédito que realizan auditorías permanentes sobre el trabajo realizado. Al mismo tiempo, la Unidad es auditada por organismos de control interno del MSPBA y de la provincia. Para todo ello la Coordinación General cuenta en cada una de sus áreas con un responsable de atender las auditorías y elaborar los informes correspondientes, quienes reportan directamente a la Coordinación General, por lo que no se considera necesario en esta instancia, crear un área específica dentro de la estructura propuesta.

Otra área que tampoco figura en la propuesta presentada es el Área de Monitoreo y Evaluación, ya que si bien la UCP no cuenta con un área que realice específicamente estas actividades, se encuentra hoy en un funcionamiento el Área Técnica de Proyectos que creemos puede cumplir con las actividades comprendidas por aquella área. Actualmente, la mencionada Área Técnica de Proyectos se encarga de gestionar el financiamiento para proyectos y programas (financiación obtenida por la Coordinación) con organismos multilaterales de crédito; asesora a las diversas áreas del MSPBA en la formulación de dichos programas y proyectos según requerimientos del organismo financiador y realiza el monitoreo y seguimiento de la ejecución de los proyectos presentados. Por consiguiente, consideramos que

es necesario fortalecer esta área de manera que pueda ocuparse, además de las actividades que actualmente realiza, de la evaluación ex-post de los proyectos ejecutados, verificando los indicadores de productos y resultados.

El Área de Asuntos Legales se propone como un órgano de apoyo y asistencia a la Coordinación en aspectos jurídicos-legales que tengan incidencia directa e indirecta en la negociación y/o ejecución de los respectivos trabajos que deba realizar la UCP. Se propone que esta área trabaje en forma directa con la Coordinación y a su vez asista a los distintos sectores que componen la UCP que así lo requieran.

A continuación se describen las áreas que compondrán la estructura definida, con sus funciones y una propuesta del recurso humano necesaria para el buen desempeño de cada área.

COORDINACIÓN GENERAL

Conducir, coordinar y supervisar las acciones a realizar por la Unidad Coordinadora vinculadas a programas y/o proyectos financiados con fuentes de financiamiento externa, propiciando el desarrollo articulado de las mismas con las demás áreas del Ministerio de Salud.

Recurso Humano¹

Estará conformada por un Coordinador General, responsable máximo de la unidad. Contará con el apoyo de tres asistentes técnico con actividades específicas y esenciales para la coordinación de todas las áreas que serán designadas a cada técnico por el Coordinador. Dos administrativos colaborarán con todos ellos.

ÁREA DE ASUNTOS LEGALES

Entender en todos los aspectos jurídicos-legales que tengan incidencia directa e

¹ El Recurso Humano fue considerado en trabajo de tiempo completo: 8 horas. La cantidad de personal puede variar si es de tiempo completo o parcial.

indirecta en la negociación y/o ejecución de los respectivos convenios de préstamo/donaciones centralizadas en la Unidad, asistiendo en forma permanente al Coordinador General de la Unidad.

Recurso Humano

Contará con un abogado con experiencia en áreas legales y un administrativo.

ÁREA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Asegurar el manejo ordenado de la administración financiera y contabilidad de la Unidad y de los proyectos ejecutados bajo su órbita, de acuerdo a los requerimientos de los Organismos Multilaterales de Crédito y del Estado Provincial.

Recurso Humano

Un Responsable del área que deberá contar con experiencia en proyectos. Teniendo en cuenta el caudal de trabajo de la Unidad, deberá contar con tres asistentes técnicos con formación en economía y experiencia en áreas financieras. Contará con el apoyo de un administrativo.

ÁREA DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES

Garantizar una gestión y planificación ordenada, en cumplimiento de los requisitos normativos de los organismos multilaterales de crédito y el Estado Provincial, en todos los aspectos relativos a las adquisiciones y contrataciones a realizarse en el marco de todos los Programas y Proyectos bajo la órbita de la Unidad.

Dentro de esta área se propone ubicar las actividades relacionadas al seguimiento de obras financiadas por la UCP. Este sector tendrá bajo su responsabilidad todas aquellas tareas necesarias para asegurar la concreción de las obras iniciadas desde la Unidad. En este sentido deberá intervenir en la preparación y formulación de proyectos de obra, en la participación y asistencia técnica durante el proceso de contratación y en el seguimiento durante la ejecución de la obra o proyecto.

Recurso Humano

Para la conformación de este sector se propone la designación de un Responsable con formación contable y con experiencia en procesos de compras adquisiciones y licitaciones, cinco asistentes técnicos con experiencia de un año en áreas similares, preferentemente profesionales o estudiantes de las carreras de contador o administrador.

Como dentro de esta área se ubicaran las actividades relacionadas al seguimiento de obras, se deberá contar también con un arquitecto con experiencia como asistente técnico.

A todo este equipo lo asistirá un Administrativo.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Procurar la calificación y motivación permanente de las personas para alcanzar los objetivos de la Unidad, sus programas y proyectos, a través de la aplicación de instrumentos eficientes de administración de los recursos humanos.

Recurso Humano

Deberá contar con un responsable con formación contable o en administración y seis asistentes técnicos con experiencia en procesos de contratación y administración de recursos humanos. Todos ellos se encargarán de la contratación, de todo el personal por los diferentes proyectos que se estén ejecutando, así como del seguimiento y control de dichos contratos. A su vez el área contará con un administrativo que preste apoyo al resto del equipo.

ÁREA GESTIÓN DE PROYECTOS

Gestionar financiación para proyectos y programas. Asesoramiento en la formulación de dichos programas y proyectos, según requerimientos del organismo financiador. Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación de la ejecución de los Proyectos

verificando los indicadores de productos y resultados, aplicando la metodología para el desarrollo del ciclo de vida de proyectos (ver Tarea 8).

Recurso Humano

Contará con un Responsable a cargo de planear, dirigir y controlar las actividades del área, determinando conjuntamente con su personal las líneas de acción para la formulación y prospección de nuevos proyectos. Deberá ser acompañado por cuatro asistentes técnicos con conocimientos o experiencia en formulación, administración, seguimiento y/o gestión de proyectos.

El equipo conformado tendrá el apoyo de un administrativo.

Posteriormente a esta tarea de reestructuración interna de la UCP, creemos necesario realizar una evaluación de la capacidad organizacional actual, en función de garantizar la debida ejecución de las actividades y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, proponemos trabajar sobre la elaboración de un diagnóstico de capacidad institucional de la Unidad, de manera de obtener una medida homogénea de las capacidades y desvíos de las mismas, que permita posteriormente proporcionar herramientas a sus miembros para elaborar un plan de mejoras, implementarlo y formalizarlo.

El resultado de este proceso no solo deberá ser producto de una redefinición de la forma de llevar adelante las tareas y actividades del área, sino también del grado de compromiso de los actores que participan del proceso de renovación. Por eso, es que el éxito de esta propuesta no solo dependerá de la perfección del diseño y reformulación de las áreas, sino principalmente de la medida en que el personal implicado pueda asumir los proyectos que se lleven adelante como propios. Por esta razón resulta clave que se involucren en el proceso y formen parte tanto del desarrollo, como de la reorganización que se lleve adelante, sentando las bases de una nueva estructura organizativa que pueda mantenerse permanente en el tiempo.

Finalmente, cabe señalar que esta redefinición y reestructuración de la UCP se realiza con el fin de proveer una propuesta respecto de lo que debería ser la

estructura final de la misma, la que posteriormente deberá ser sometida al análisis y consideración de las autoridades del MSPBA en función de su formalización final.

Conclusión

El presente informe se desarrolló en el marco del Proyecto de “Fortalecimiento Institucional del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. Definición del marco organizacional para la gestión de proyectos”. El mismo contiene las tareas realizadas en la Ejecución del Proyecto, en el período comprendido entre el 1 de octubre de 2014 y 1 de junio de 2015.

Las actividades planteadas en el proyecto, fueron realizadas en cuatro etapas:

La **primer etapa** consistió en la realización de un extenso trabajo de relevamiento de información y reuniones con diversas autoridades del MSPBA, en función de identificar las áreas responsables de la formulación, la gestión y la evaluación de los proyectos que funcionan en el MSPBA.

En tal sentido, se realizó un análisis general de la normativa vigente vinculada a la estructura y aspectos de organización MSPBA. Además, se realizó un análisis descriptivo de las estructuras y el funcionamiento general de las áreas responsables de la formulación, la gestión y la evaluación de los proyectos que funcionan actualmente en el MSPBA, incluyendo el análisis del marco legal en que se sustentan sus actividades. Asimismo, se trabajó en la identificación de los recursos humanos existentes en las áreas mencionadas, y en la identificación de los principales procesos que se llevan adelante en dichas áreas y el estado de formalización de los mismos.

Como resultado de ello, se logró identificar dentro de la Subsecretaría Administrativa, *la Unidad Coordinadora de Proyectos*, como un área específica con actividades propias de la formulación y gestión de Proyectos, la cual se encuentra bajo la órbita directa de la Subsecretaría Administrativa.

De este primer acercamiento se desprende que estructuras más horizontales requieren también de puestos más flexibles. En la definición de los cuales será más importante la delimitación de las competencias laborales que los ocupantes del puesto deben poseer para poder pasar de un proyecto a otro o de un área de trabajo a la otra, antes que una mera descripción de tareas.

Finalmente, se relevaron los principales procesos y procedimientos que se realizan dentro de la UCP, específicamente en los sectores de Recursos Humanos, Adquisiciones, Proyectos y Planificación; se analizó una normativa aplicable relacionada a estos procedimientos y de los organismos intervinientes durante el desarrollo de los mismos; y posteriormente, se definieron los principales mapas de relaciones tanto internas como externas.

Por otro lado, se relevó el marco normativo relacionado a la creación o funcionamiento de la UCP, de manera de poder identificar el sustento legal de las actividades que se llevan a cabo en la misma. En tal sentido, se encontró que la UCP fue creada por la Resolución Ministerial 4227/08, estableciéndose en su Artículo 1 sus principales funciones. Sin embargo, se concluyó que esta realiza funciones que exceden las tareas de una Unidad Coordinadora tipo y las de cualquier otro tipo de Unidad definida en la Guía de Tipos Estructurales, establecida para la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires.

La **segunda etapa** se enfocó principalmente en actividades de identificación de los programas que se desarrollan actualmente en la órbita del MSPBA; el relevamiento de las actividades que realizan dichos programas vinculados a los procesos de planificación, gestión y evaluación; y al relevamiento de aquellos programas que son financiados por organismos multilaterales de crédito y los requerimientos que deben cumplimentar para recibir este financiamiento. Asimismo, se realizaron entrevistas a funcionarios y agentes clave del MSPBA con el fin de tener acceso a los responsables de cada proyecto.

Como consecuencia de ello, se logró identificar un total de 34 programas que están funcionando actualmente bajo la órbita de las distintas áreas que forman parte del MSPBA, de los cuales 29 corresponden a programas provinciales y 5 a programas nacionales.

Paralelamente, se evaluaron dichos programas en función de los momentos del ciclo de vida del proyecto y de las actividades que se reconocen en cada uno de los momentos, para lo cual se diseñó un cuestionario (Anexo 3) como metodología para el desarrollo de esta tarea. El resultado de este instrumento permitió evaluar a los

programas en función de: (i) Procesos de Planificación, (ii) Procesos de Ejecución y Seguimiento, y (iii) Procesos de Evaluación.

Como resultado de esto se determinó que si bien la mayor parte de los programas realizan las actividades previstas en el ciclo de vida del proyecto, existen diversas formas de llevarlas a cabo y distintos grados de ejecución de las mismas. Por otro lado, existe una gran diversidad de mecanismos para desarrollar dichas tareas, los que son establecidos en muchos casos por los propios programas, lo que agrega heterogeneidad principalmente en los Procesos de Ejecución y Seguimiento y Procesos de evaluación.

La **tercer etapa** consistió en Identificar las formas de organización más eficientes para la gestión de proyectos en organismos públicos, para lo cual se analizaron y describieron las estructuras y el funcionamiento de las áreas responsables de la formulación, la gestión y la evaluación de los proyectos, que funcionan en la Provincia de Buenos Aires, considerados como referentes.

Para ello, se analizaron resoluciones y decretos referidos a estructuras de unidades similares que funcionan en la Provincia de Buenos Aires con el fin de determinar los tipos estructurales más adecuados, las formas estructurales especiales que se implementaron y las variables que los definen. Del análisis de la Resolución 15/07 de la Subsecretaría de Gestión Pública, en donde se establece la “Guía de tipos estructurales especiales”, incluida en el Anexo 5 del presente informe, se estableció que la estructura que más se adecúa al funcionamiento de la Unidad es la figura de “Unidad Coordinadora de Proyectos”, tal como fuera conformada por las Resoluciones N°3642/03, sus modificatorias y normas complementarias, por lo que no resulta necesario en esta instancia trabajar sobre el aspecto normativo de la misma. Sin embargo, creemos que es imprescindible trabajar en aspectos relacionados con la reorganización interna y el fortalecimiento de las áreas que componen la Unidad.

Adicionalmente, se realizaron reuniones con los referentes del MSPBA con el fin de establecer, en base al relevamiento realizado, una primera definición de la estructura que debería tener la unidad y cuáles serían las áreas que deberían conformarla y sus principales funciones. También se avanzó en la definición de los procesos

principales que deberían desarrollarse. Se definieron procesos comunes a todas las áreas y específicos para cada una de ellas. Como consecuencia de ello, se concluyó que resulta necesario, trabajar sobre el desarrollo e implementación de los mismos y su posterior comunicación y formalización.

La **cuarta etapa** consistió en la realización de un análisis comparativo entre los modelos de referencia y el vigente en la UCP, enfocándose principalmente en: recursos humanos, procesos vinculados a gestión de proyectos implementados, capacitaciones y conocimientos utilizados.

Para realizar esta tarea, se elaboró una tabla, estructurada como un modelo de doble entrada en la cual se indican, por un lado todas las áreas vigentes y de referencia que se mencionan a lo largo del trabajo; y por otro el recurso humano, funciones y principales procesos que cumplen cada uno, tanto en el modelo vigente como en el de referencia. En la misma se hizo referencia a todas las áreas que funcionan actualmente de manera tanto formal como informal y que habían sido observadas en la Etapa 1. De esta forma, surgen espacios en blanco que muestran las diferencias entre las estructuras de referencia y la estructura actual, mostrando carencias dentro del modelo vigente respecto de los que se consideró como modelo y, a su vez, áreas o procesos requeridos para la actividad de la Unidad que no han sido identificados en los modelos de referencia.

Finalmente, se realizó una propuesta organizativa superadora con el fin de garantizar la debida ejecución de las actividades y por consiguiente el logro de los objetivos de la Unidad. En tal sentido, se acordó con la coordinación actual y los principales referentes del MSPBA definir una estructura modelo con el fin de identificar las áreas que deberían componer la UCP, sus principales misiones y funciones y los recursos humanos necesarios para poder llevarlas a cabo, la que posteriormente será sometida al análisis y consideración de las autoridades del MSPBA en función de su formalización final.

Paralelamente a la identificación de la estructura propuesta, se propone iniciar un proceso de reestructuración interna de la UCP con el fin de garantizar la debida ejecución de las actividades y el cumplimiento de los objetivos propuestos. El resultado de este proceso no solo deberá ser producto de una redefinición de la

forma de llevar adelante las tareas y actividades del área, sino también del grado de compromiso de los actores que participan del proceso de renovación. Por eso, es que el éxito de esta propuesta no solo dependerá de la perfección del diseño y reformulación de las áreas, sino principalmente de la medida en que el personal implicado pueda asumir los proyectos que se lleven adelante como propios, sentando las bases de una nueva estructura organizativa que pueda mantenerse permanente en el tiempo.

Recomendaciones

De acuerdo a lo observado a lo largo de este trabajo y vistas las conclusiones arribadas, creemos que una vez finalizada la etapa de reestructuración interna de la Unidad que se propone, sería necesario realizar un trabajo de profundización del proceso de fortalecimiento institucional, el que demandará por lo menos dos etapas consecutivas.

La **primer etapa** debería consistir en la realización de un trabajo de Evaluación de la Capacidad Organizacional de la Unidad, en función de garantizar la debida ejecución de las actividades y el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, se recomienda trabajar sobre la elaboración de un diagnóstico de capacidad institucional de la Unidad, de manera de obtener una medida homogénea de las capacidades y desvíos de las áreas que la componen, que permita posteriormente proporcionar herramientas a sus miembros para elaborar un Plan de Mejoras.

Para realizar un análisis de capacidad institucional es necesario identificar el ámbito institucional en el que se realizan los procesos de gestión y qué es lo que se pretende realizar en ese ámbito, ya que lo que se pretende es evaluar cuáles son los déficit institucionales para lograrlo. Conocer la criticidad de los procesos de gestión que se realizan permitirá saber cuáles son aquellos procesos que tienen mayor riesgo a la hora de alcanzar los logros.

Como resultado de este trabajo, habiendo realizado las tareas antes mencionadas, se debería poder elaborar un Plan de Mejoras para cada una de las áreas que componen la Unidad, en el que se explicitarán y fundamentarán aquellas acciones necesarias para alcanzar un desarrollo óptimo de la capacidad institucional de la misma.

La **segunda etapa** debería consistir en la Implementación del Plan de Mejoras elaborado en la etapa previa. El Plan de Mejoras, es un instrumento de visión global de la Unidad, que articula los distintos esfuerzos de la organización por mejorar su gestión, da sentido estratégico a las acciones emprendidas y se hace cargo del resultado de las brechas emanadas del proceso de Autoevaluación. Además, es un instrumento que proporciona contenido y dirección al cambio que se pretende sobre

las prácticas de gestión, articulando aquellos aspectos prioritarios que la Unidad abordará para su mejoramiento, y que tendrán mayor impacto en la gestión, resultados y logro de los objetivos institucionales.

Como resultado final de esta etapa, una vez finalizado el Plan de Mejoras, creemos conveniente la elaboración de una propuesta de modificación del marco normativo vigente para la Unidad, con el fin de que el mismo refleje correctamente las actividades que la misma lleva a cabo o está en condiciones de hacerlo.

Finalmente, cabe señalar que esta redefinición de la Unidad se realiza con el fin de proveer una propuesta respecto de lo que debería ser la estructura final de la misma, la que posteriormente deberá ser sometida al análisis y consideración de las autoridades del MSPBA en función de su formalización final.

Referencias

APS: Atención Primaria de la Salud

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CI: Control Interno

FESP: Funciones Esenciales en Salud Publica

MSPBA: Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires

M&E: Monitoreo y Evaluación

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OMC: Organismos Multilaterales de Crédito

POA: Programa Operativo Anual

PON: Proceso Operativo Normatizado

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RRHH: Recursos Humanos

UCP/Unidad: Unidad Coordinadora de Proyectos del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires

UEPEX: Sistema de Administración y Control Presupuestario para todas las Unidades Ejecutoras de Préstamos Externos

SIVILA: Sistema de Vigilancia por Laboratorios

SISA: Sistema Integrado de Información Sanitaria Argentino

SNVS: Sistema Nacional de Vigilancia de la Salud

Bibliografía

- Alles, Marta. *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica, 2012.
- Competencias laborales en la Administración Pública, Setiembre 2002, Oficina Nacional de Innovación de Gestión, Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia de la Jefatura de Gabinete de Ministros
- Decreto 2634/04. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos.
- Decreto 1322/05. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- Decreto 2634/08. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires
- Decreto 300/11. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Salud.
- Decreto 92/11. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Economía.
- Decreto 127/12. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. , Ministerio de Infraestructura, Vivienda y Servicios Públicos.
- Guía de Tipos Estructurales (2007). Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Subsecretaría de Gestión Pública.
- Nirenberg O., Brawnberg J. y Ruiz, V. (2003). *Programación y evaluación de proyectos sociales, aportes para la racionalidad y la transparencia*. Buenos Aires: Paidós.
- Project Management Institute (2004). *Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Tercera edición
- Resolución 3642/03. Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires.
- Resolución 15/07. Subsecretaría de Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires.
- Resolución 4227/08. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de Salud.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario guía para relevar perfiles en entrevistas individuales

NOMBRE Y APELLIDO	
ÁREA/SECTOR EN EL QUE TRABAJA	
MODALIDAD CONTRACTUAL	
PROFESION/ESTUDIOS	
EXPERIENCIA LABORAL	

Preguntas orientadoras

1. ¿Cuáles son los procesos principales que se realizan en el área?

.....

.....

.....

2. ¿Cuáles son sus principales interlocutores?

.....

.....

3. ¿Cuáles han sido los principales retos del programa?

-
.....
.....
4. ¿Cuáles han sido los Indicadores que se plantearon para evaluar su funcionamiento?
.....
5. ¿Cómo sortean las dificultades de tiempos, errores, falta de documentación?
.....
.....

Cuadro de competencias administrado en las entrevistas individuales

Mi puesto exige las siguientes competencias:

Marque las competencias que considere claves para desempeñarse en su lugar de trabajo y numere las primeras 5 según orden de prioridad.

Clave		Orden	Competencias
Si	No		
			Orientación a Resultados: Tendencia al logro de estándares de excelencia, fijando metas desafiantes, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
			Flexibilidad: Capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
			Compromiso con la Organización: Habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales.
			Transparencia: Capacidad de establecer relaciones basadas en la coherencia entre acciones, conductas y palabras, comprometido con la honestidad y la confianza mutua.
			Planificación y Gestión: Aptitud para establecer y conducir un proyecto de trabajo, determinando prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva.
			Comprensión del entorno organizacional: Habilidad para identificar quiénes son los reales decisores que influyen dentro de una organización y de predecir cómo nuevos eventos y situaciones la afectarán.
			Iniciativa: Predisposición a actuar de forma proactiva, por medio de acciones concretas que tiendan a la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
			Pensamiento analítico: Facultad de entender una situación desglosándola en partes e identificando las relaciones causa-efecto.
			Calidad de trabajo: Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.
			Innovación: Habilidad para idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto o la organización donde actúe.
			Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

Cuestionario- guía reuniones grupales. Relevamientos de procesos

La siguiente ficha tiene como finalidad ayudar a conformar el circuito de los procesos que se desarrollan en su sector. Agradecemos su colaboración y participación.

Área en la cual trabaja:	Carga horaria diaria
--------------------------	----------------------

a. Asigne un Nombre del proceso o subproceso total que realiza

.....
.....

b. Enumere al menos tres actividades que considera esenciales de las que UD realiza dentro de del proceso mencionado.

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

c. ¿Cómo considera las cargas de trabajo?

EXCESIVA	NORMAL	BAJAS
----------	--------	-------

d. ¿Existe algún momento del mes en el cual las cargas de trabajo son muy altas?

SI	NO	CUAL?
----	----	-------

e. ¿Y muy bajas?

SI	NO	CUAL?
----	----	-------

- f. ¿Qué actividades considera que son imprescindibles? Por qué? Cuánto tiempo demanda?
Se necesita una o varias personas para su realización?
- g. ¿Hay alguna actividad o tarea que considere que podría modificarse para la optimización de tiempos y resultados?
- h. ¿Considera importante que todos conozcan las distintas actividades que realiza el área?
¿Cree que esto podría agilizar las actividades en el caso de falta de tiempo?
- i. ¿Cuáles son sus expectativas o incertidumbres ante este proceso de fusión?
- j. ¿Cree que ésta fusión puede ayudar en la distribución y ordenamiento de las tareas?

Si	No
----	----

¿Por qué?

- k. ¿Podría realizar alguna propuesta o aporte para la mejora u optimización de los procesos que se realizan en su sector?

Anexo 2

Capturas de pantalla de la información referida a los Programas y Proyectos vigentes en el MSPBA. Desde: <http://www.ms.gba.gov.ar/>



Programas

– **Programas Provinciales**

- [Programa de Salud y Ambiente](#)
- [Programa de Promoción de Hábitos Saludables en el Crecimiento \(ARMANDO SALUD\)](#)
- [Programa Materno-Infantil](#)
- [Programa Provincial Salud sin Humo](#)
- [Programa de Prevención, Diagnóstico y Tratamiento del Paciente Diabético \(PRODIABA\)](#)
- [Programa de Prevención del Asma Infantil \(PROBAS\)](#)
- [Programa de Prevención de Cáncer Genito-mamario \(PROGEMA\)](#)

Buscar pa

SERVICIO

» Guía de E

» Trámites

» RUP – Cc

» RUP – Tu

» Consulta

Anexo 3

Cuestionario sobre funcionamiento de Programas y Proyectos

Cuestionario:

DATOS DEL PROGRAMA	
Nombre del Programa:	
Año de inicio:	
Responsable:	
Área:	

Marque la respuesta correcta (SI-NO). Y responda brevemente la/las pregunta que se encuentra a continuación.

Muchas gracias.

REFERIDO A LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

1. ¿Realizan un diagnóstico de la situación previa a la implementación del programa?

SI	NO
----	----

2. ¿Planifican el alcance del programa?

SI	NO
----	----

¿Cómo lo hacen?/Utiliza alguna herramienta?

3. ¿Definen secuencia y duración de actividades?

SI	NO
----	----

¿Cómo lo hacen? ¿Elaboran un cronograma?

4. ¿Realiza una estimación de costos para el programa?

SI	NO
----	----

¿Cómo lo hacen? ¿Utiliza alguna herramienta?

5. ¿Realiza una planificación de las contrataciones, compras y/o adquisiciones?

SI	NO
----	----

¿Cómo lo hace? ¿Utiliza alguna herramienta?

REFERIDO A LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

6. ¿Cómo seleccionan al personal que participa en el programa?

7. ¿Realizan medición de calidad?

SI	NO
----	----

¿Utiliza alguna herramienta?

8. ¿Realiza un control/seguimiento de las actividades del programa?

SI	NO
----	----

¿Qué acciones lleva adelante para el mismo? ¿Utiliza alguna herramienta?

9. ¿Realiza un control de costos del programa?

SI	NO
----	----

¿Cómo lo hace? ¿Utiliza alguna herramienta?

REFERIDO A LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN

10. ¿Mide los logros alcanzados?

SI	NO
----	----

¿Cómo determina los indicadores para dicha medición?

11. ¿Mide la cantidad de actividades planificadas que efectivamente pudieron realizarse?

SI	NO
----	----

¿Cómo lo hace? ¿Qué indicadores/herramienta utiliza?

12. ¿Mide el impacto que ha tenido el programa?

SI	NO
----	----

¿Cómo lo hace? ¿Qué indicadores/herramienta utiliza?

13. ¿Evalúa el ajuste/desviación de los recursos respecto a lo previsto?

SI	NO
----	----

¿Cómo lo hace? ¿Qué indicadores/herramienta utiliza?

14. ¿Desarrolla algún proceso y/o utiliza alguna herramienta que quiera mencionar por fuera de lo mencionado?

FINANCIAMIENTO

15. ¿El Programa es financiado, en su totalidad o en parte, por algún organismo multilateral de crédito o cualquier ente que no dependa del Estado Provincial? ¿Cuál?

Solo en caso de que tenga financiamiento externo:

16. ¿Qué actividades debe realizar para cumplir con los requerimientos de dicho organismo?

Anexo 4

Tabla Cuestionario Programas

La siguiente tabla muestra el resultado de las encuestas realizadas a las diversas áreas del Ministerio en las que se desarrollan Programas.

La misma permite analizar los resultados del cuestionario realizado (Anexo 3)

Tabla Cuestionario Programas [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel											
Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista											
Calibri 10 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Modificar											
E23											
Procesos de PLANIFICACION					Procesos de Ejecucion y Seguimiento						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	1. Realiza diagnóstico de la situación previa a la implementación del programa?	2. Planifica? Que Herramientas utiliza?	3. Define secuencia y dirección de actividades? Herramientas / cronograma?	4. Realiza estimación de costos? Como lo hace? Herramientas?	5. Realiza planificación de las contrataciones, compras y adquisiciones? como?	6. Cómo selecciona al personal que participa en el programa?	7. Realiza medición de calidad? Como lo hace?	8. Realiza un control/ seguimiento de las actividades del programa? Como lo hace?	9. Realiza un control de costos del programa? ¿Cómo lo hace?	10. Mide logros alcanzados? ¿Que indicadores determina los pf dicha medición?	
2	Programa Enfermedades Inmunoprecesibles	si	si. De acuerdo a calendario nacional de vacunación y personas con factores de riesgo	si. Anual	no	si. No realiza ellos la contratación	no se realiza selección de personal	si. Supervisión de cadena de frío en puntos de vacunación. Calidad de vacunas, insumos, servicio y personal.	si. A través del registro de dosis aplicadas en función del porcentaje teórico esperado	no	si. En función del porcentaje de población cubierta
3	Programa Materno Infantil	si	si. Se establecen metas anuales. Herramientas de cuadros ODM, proyecciones de mortalidad infantil.	si. Cronograma general	no	si. Enfoque para cada subprograma las necesidades. Las contrataciones y compras las realiza la subsecretaría administrativa	anteriores y entrevista personal	no	si. Monitoreo comparando datos anteriores. Tableros de gestión, SIP. Cada subprograma tiene herramientas propias	no	si. Acorde a las metas planteadas. Cada subprograma mide estructura, proceso e impacto.
4	Programa VIH SIDA	si	si. Estadísticas e informes de regiones sanitarias	si. Cronogramas de trabajo	si. Información desde el efector	si. Información sistematizada enviada por las regiones.	perfiles según necesidades del área	si. Estadísticas, notificaciones epidemiológicas, sistemas de notificación.	si. Forma permanente información sistematizada.	si. De acuerdo a la demanda de los efectores. Con laboratorios prestadores del MSPBA	si
5	Programa TBC LEPRO	si	si. SNVS SIVILA y recopilación de datos	si. Cronograma mensual	no	si. En base a los datos epidemiológicos	no se realiza selección de personal	no	si. Comunicación telefónica, mail y solicitud de informe de tareas	no	si. Sala de situación
6	Programa Vigilancia Epidemiológica	si	si. ASIS	si. Sala de Situación mensual y semestral	si. Según actividades	si. Análisis de SNVS y SIVILA		si. Calidad del dato notificado.	si. Evolución de estructura proceso resultado e impacto a través de indicadores.	no	si. Indicadores para evaluar nivel de salud alcanzado como consecuencia de la intervención

Anexo 5

Guía de tipos estructurales especiales.

La Guía de tipos estructurales especiales fue aprobada por Resolución de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Provincia de Buenos Aires N°15/2007, según lo previsto en el Decreto de la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires N°1322/2005.

Los tipos estructurales especiales que se presentan en esta Guía se definen según la concepción, la visión y la experiencia recogida por la Administración Pública de la provincia de Buenos Aires. Sin embargo, estas definiciones no impiden la convivencia, en la Administración Pública Provincial, de formas estructurales especiales que no se ajustan a la tipología propuesta, en razón de que han sido creadas con anterioridad a la elaboración de este documento o por razones político institucionales que justifican su existencia y configuración.

Las variables que se utilizan para distinguir las estructuras especiales entre sí y respecto de las unidades tradicionales son las que se exponen a continuación:

1- Carácter adhocrático

2- Nivel de desagregación

3- Temporalidad

4- Jerarquía y dependencia dentro de la estructura organizacional

1- Carácter adhocrático

Se entiende por **estructura ad-hoc** aquella diseñada para cumplir con objetivos especiales de interés estratégico. En razón de que este origen, se caracteriza por una gran flexibilidad, lo que le permite adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Estas organizaciones son de carácter temporal o permanente.

Estas estructuras se constituyen con equipos de trabajo que reúnen los perfiles que permiten el logro de sus objetivos, y la coordinación es competencia de un

responsable que, según lo requiera el problema a resolver o la tarea a realizar, comparte las decisiones con los integrantes del equipo.

Una estructura tradicional o frecuente no es adhocrática, y las estructuras especiales

2- Nivel de desagregación

El nivel de desagregación indica los niveles de apertura de unidades orgánicas al interior de una estructura. Este nivel está determinado por el tema, el grado de complejidad y el volumen de las acciones institucionales.

En general, los tipos estructurales especiales tienen una mínima desagregación estructural, ya que es más propio de estas figuras un funcionamiento interno organizado a través de coordinaciones funcionales.

3- Temporalidad

Refiere a la duración temporal del tipo estructural. Las estructuras pueden tener un límite temporal acotado o pueden ser permanentes.

4- Jerarquía y dependencia dentro de la estructura organizacional

La **jerarquía** expresa el nivel orgánico, dentro de la Administración Pública, que el tipo estructural requiere para lograr sus objetivos, de acuerdo también con el nivel de responsabilidad que se asignará a su/sus titular/es. La **dependencia** remite a la relación que se establece entre las diferentes unidades organizativas, indicando para cada unidad la unidad superior a la que reportan y las unidades que de ella dependen.

A continuación, se presentan en orden alfabético una serie de **estructuras diferentes de las tradicionales o frecuentes**, a las que llamaremos, genéricamente, “**estructuras especiales**”.

Los tipos estructurales especiales serán definidos a partir de las variables que se han presentado en el título anterior.

La siguiente enumeración no agota las estructuras especiales que pueden encontrarse en la Administración Pública Provincial, teniendo en cuenta que los sistemas y organizaciones cambian por la propia dinámica social e institucional.

Asimismo, las definiciones que se hacen para cada una no son rígidas sino orientadoras, dado que en cada caso serán los objetivos de política a cumplir los que determinarán el sistema orgánico funcional a diseñar.

	Tipo Estructural	Ad-hoc	Temporalidad	Apertura	Jerarquía
1	AGENCIA	No	Temporal.	Si	Equivalente a Subsecretaría o inferior.
2	CENTRO	No	Permanente o temporal.	No	Equivalente a Dirección, salvo razones fundadas que justifiquen otra jerarquía.
3	COMISIÓN / COMITÉ	No	Permanente o temporal.	Permanente: Si. Temporal: No.	Equivalente a Subsecretario o inferior.
4	CONSEJO	No	Permanente.	Si, para el caso de Consejo Directivo.	Equivalente a Subsecretario o inferior.
5	INSTITUTO	Puede o no serlo.	Permanente.	Si	No inferior a Dirección Provincial.
6	OFICINA PROVINCIAL	No	Permanente.	Si	Equivalente a Dirección Provincial.

	Tipo Estructural	Ad-hoc	Temporalidad	Apertura	Jerarquía
7	OFICINA	Si	Permanente.	No	Equivalente a Dirección o Departamento.
8	UNIDAD	Puede o no serlo.	Permanente o transitorio.	No	Equivalente a Dirección Provincial o inferior.
8.1.	<i>UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN / PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN</i>	Puede o no serlo.	Permanente.	No	Director Provincial o inferior.
8.2.	<i>UNIDAD DE COORDINACIÓN / ENLACE / COOPERACIÓN</i>	Puede o no serlo.	Permanente.	No	Director Provincial o inferior.
8.3.	<i>UNIDAD EJECUTORA</i>	Puede o no serlo.	Temporal.	No, salvo que la normativa de origen establezca expresamente lo contrario.	Acorde al carácter estratégico de las funciones que se le asignen.