

Decreto N° 1187/1996

Estado de la Norma: Vigente

DATOS DE PUBLICACIÓN

Fecha de Emisión: 18 de Octubre de 1996

Boletín Oficial: 23 de Octubre de 1986

ASUNTO

PLAN ESTRATEGICO Y ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL DE CONTINGENCIA DE LA ADMINISTRACION NACIONAL DEL SEGURO DE SALUD.

Cantidad de Artículos: 7

ESTRUCTURA ORGANICA-ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL- FONDO DE RECONVERSION LABORAL-UNIDAD DE REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO

VISTO la Ley 24.629, el Decreto N. 2741 de fecha 26 de diciembre de 1991, el Decreto N. 1325 de fecha 24 de junio de 1993, el Decreto N. 558 de fecha 24 de mayo de 1996 y el Decreto N. 928 de fecha 8 de agosto de 1996, y

Referencias Normativas:

- Ley N° 24629
- Decreto N° 2741/1991
- Decreto N° 1325/1993
- Decreto N° 558/1996
- Decreto N° 928/1996

Que el Decreto N. 2741/91 creó la ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES) como un organismo descentralizado en jurisdicción del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL - SECRETARIA DE SEGURIDAD SOCIAL.

Que el Decreto N. 1325/93, estableció la estructura organizativa del citado organismo.

Que la Ley 24.629 dispuso normas relativas al mejoramiento del funcionamiento y la calidad de los servicios prestados por las diferentes jurisdicciones de la Administración Pública Nacional.

Que el Decreto N. 558/96 creó la UNIDAD DE REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO a cargo de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, estableciendo que los Organismos Descentralizados de la Administración Pública Nacional, entre otros, deberían dar intervención previa a la mencionada UNIDAD, en todos los programas que contemplen componentes de fortalecimiento institucional, sin perjuicio del origen de su financiamiento.

Que el Decreto N. 928/96 estableció que los Organismos Descentralizados de la Administración Pública Nacional deberían diseñar un Plan Estratégico dirigido a orientar su respectivo funcionamiento, formulando un Plan de Transformación que cubriera la situación actual y el modelo propuesto tanto de contingencia como a mediano y a largo plazo, el cual debería ser elevado para su aprobación a la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS.

Que el Plan Estratégico implementado por la ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES) dependiente de la SECRETARIA DE SEGURIDAD SOCIAL del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, contiene la formulación de un Plan de Transformación, incluyendo un rediseño de las estructuras orgánico funcionales que, para el nivel jerárquico, se formula hasta la finalización del plazo de contingencia que se prevé en tres (3) años y contemplando para dicho nivel una propuesta de sistema de remuneraciones.

Que incluye igualmente, una propuesta de modificación de la estructura organizativa de las aperturas inferiores del organismo.

Que la nueva estructura contempla una reducción de la planta de personal, como resultado del proceso de racionalización que se está llevando a cabo en el marco de la Segunda Reforma del Estado.

Que, de conformidad con lo establecido por los Artículos 9 y 10 de la Ley N. 24.629, los agentes cuyos cargos resulten eliminados como consecuencia de la nueva estructura propuesta, deberán quedar incorporados al Fondo de Reversión Laboral del Sector Público Nacional en las condiciones fijadas en dichas normas y en las que establece la reglamentación.

Que el Plan Estratégico de la ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES) dependiente de la SECRETARIA DE SEGURIDAD SOCIAL del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, cumple con los requisitos establecidos en el Decreto N. 928/96, por lo que corresponde darle formal aprobación.

Que ha tomado la intervención que le compete la UNIDAD DE REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO de la JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS, expidiéndose favorablemente.

Que el presente acto se dicta en uso de las atribuciones emergentes del Artículo 99, incisos 1 y 2 de la CONSTITUCION NACIONAL.

Referencias Normativas:

- Ley N° 24629
- Decreto N° 1325/1993
- Ley N° 24629
- Decreto N° 558/1996
- Decreto N° 928/1996

Por ello, EL PRESIDENTE DE LA NACION ARGENTINA

DECRETA:

ARTICULO 1° - Apruébase el Plan Estratégico diseñado por la ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES) dependiente de la SECRETARIA DE SEGURIDAD SOCIAL del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL que, como Anexo I forma parte integrante del presente

Decreto.

ARTICULO 2° - Apruébase la estructura orgánico funcional de contingencia y la propuesta del sistema de remuneraciones del nivel jerárquico de la ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES) dependiente de la SECRETARIA DE SEGURIDAD SOCIAL del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL que, como Anexos II y III forman parte integrante del presente Decreto.

ARTICULO 3° - Apruébase la distribución de cargos que, como Anexo IV forma parte integrante del presente Decreto.

ARTICULO 4° - Incorpóranse al Fondo de Reconversión Laboral del Sector Público Nacional que funciona en el ámbito del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL a los agentes cuyos cargos resultan eliminados como consecuencia de las nuevas estructuras que se aprueban por el presente Decreto.

ARTICULO 5° - En el plazo de NOVENTA (90) días, a partir del presente, la ADMINISTRACION NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (ANSES) dependiente de la SECRETARIA DE SEGURIDAD SOCIAL del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL deberá presentar la propuesta de un Presupuesto Quinquenal de orientación, que refleje los contenidos del Plan Estratégico que se aprueba por el presente decreto, y sus impactos en dicho plazo.

ARTICULO 6° - Derógase el Decreto N. 1325/93.

Deroga a:

- Decreto N° 1325/1993

ARTICULO 7 - Comuníquese, publíquese, dése a la DIRECCION NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese.

ARTICULO 1° - La Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) administra todas las prestaciones nacionales de la seguridad social a cargo del Estado, relacionadas especialmente a sistemas contributivos. Otorga y paga los beneficios de 3,2 millones de jubilados y pensionados y administra a un total de 5,5 millones de personas activas. Otorga y paga las Asignaciones Familiares a 11,418 millones de personas activas y el subsidio de desempleo a un promedio de 150.000 personas desempleadas. Paga subsidios correspondientes a Programas de Empleo a un promedio de 64.000 personas y presta servicios en la administración y pago de pensiones no contributivas de 300.000 personas. ANSES administra alrededor del 50 % del Presupuesto Nacional, siendo el organismo individual de mayor impacto presupuestario del Estado.

El actual Plan Estratégico de ANSES se enmarca dentro de la II Reforma del Estado Nacional, que tiene como uno de sus objetivos principales la optimización del gasto público con el fin de alcanzar un Estado administrado en forma moderna y eficiente. En este contexto, la meta del Plan Estratégico de ANSES es llevar la atención de las prestaciones sociales a un alto grado de calidad de servicio, incrementando la eficiencia de la organización y la eficacia de su personal, y simultáneamente llevando adelante una reducción sustancial de los gastos necesarios para el manejo de la Institución, junto con una mayor transparencia y control en los fondos que administra.

El cambio profundo que se está llevando a cabo tiene por fin convertir a ANSES de un organismo con un bajo nivel de servicio a los clientes, sin sistemas mínimos de control, con procesos lentos y poco confiables, y una estructura burocrática, en un organismo eficaz y productivo, con procesos ágiles y transparentes. Para

ello se requiere personal con espíritu de servicio, capacitado y motivado y gerentes profesionales con capacidad de gestión. ANSES aspira a ser un organismo modelo, liderando la modernización del Estado.

En Síntesis los objetivos del plan son:

1. Transparencia en el manejo de los fondos.
2. Mejoras en la calidad del servicio
3. Eficiencia en el manejo de la organización
4. Profesionalización de los recursos humanos
5. Modernización de la gestión informática
6. Mejorar la Imagen Institucional

El Plan Estratégico de ANSES está estructurado en dos etapas. La primera consiste en la elaboración de un diagnóstico y la implementación de un plan de contingencia a corto plazo. En esta etapa se identificó y priorizó las principales áreas de mejora de ANSES y las medidas de carácter urgente a ser llevadas a cabo. Se formuló asimismo la Propuesta de Valor, que define el rol futuro y las tareas a desarrollar por ANSES en la prestación de los servicios sociales que se le encarguen. La segunda etapa se inició con el diseño y la puesta en marcha de los proyectos que componen el plan propiamente dicho, que hacen a la reforma estructural del organismo.

1. Niveles de aspiración

El eje central de ANSES es la mejora del nivel de servicio. Se han fijado los niveles de aspiración en este aspecto a corto y a largo plazo.

Actualmente el 20 % de los clientes deben viajar más de una hora para llegar a la UNIDAD DE ATENCION INTEGRAL (UDAI) más cercana y el 50 % de la afluencia es evitable con una mejor comunicación a los clientes. Los tiempos de espera son largos y las UDAlS no cuentan con espacio y comodidades necesarias. La duración de los trámites en las UDAlS superaba las 3 horas y la resolución de los beneficios demoraba entre 8 meses y un año. Todo ello promovía la contratación de gestores, quienes tardaban la mitad del tiempo que los clientes comunes.

Entre las medidas a corto plazo se prevé la apertura de nuevas bocas de atención en Capital Federal y Gran Buenos Aires. A través de la implementación de las Unidades de Atención Telefónica y folletos se reducirá la afluencia a las UDAlS. Asimismo los tiempos de atención se disminuirán por la simplificación de los formularios, agilización y anticipación de los sistemas y de los pedidos, por envío de información de fechas críticas.

Una vez finalizado el Plan de Transformación la red de UDAlS garantizará una atención personalizada en menos de una hora de viaje. Asimismo se brindará información exhaustiva y procesos a través de centros de atención telefónica y folletos claros y completos. El 50 % de los trámites podrán realizarse total o parcialmente por teléfono. El tiempo de los trámites no excederá los 60 minutos y el tiempo de respuesta, desde la iniciación del mismo hasta el primer pago será menor a 30 días.

2. Demanda actual y futura

Como consecuencia de la implementación del sistema mixto previsional de jubilaciones estatales y privadas se espera que la cantidad de activos aportantes al sistema de reparto siga disminuyendo fuertemente. No

ocurre lo mismo respecto de los beneficiarios, los cuales hasta el año 2010 aunque disminuyen, no lo hacen en forma tan pronunciada. Esto es así por dos motivos. En primer lugar, los individuos que superan los 50 años de edad se asume que no van a seguir pasando al régimen de capitalización y en este segmento la participación de ANSES todavía es mayor al 80 %.

En segundo lugar, por la incorporación de las cajas provinciales, prevista para los próximos años.

Beneficio Sit. Actual 2000 2010

y Activos Reparto 2.009.000 1.650.000 930.000

y Activos Capitalización 2.364.000 5.690.000 10.000.000

y Jubilaciones 2.034.573 2.200.000 1.800.000

y Pensiones 1.217.293 1.300.000 1.200.000

y Altas Jubilaciones 80.000 85.000 72.000

y Altas Pensiones 65.000 71.000 63.000

3. Evolución del ámbito de actuación de ANSES

Es necesario también prever la dinámica del ámbito de actuación del organismo para poder determinar el plan de acción. Con el traslado de todas las cajas provinciales y la disminución de las asignaciones familiares, aumenta el peso del área previsional. Con el establecimiento de controles mínimos se espera un aumento en los rechazos y con ello una demanda creciente de prestaciones no contributivas. A su vez el padrón de Obras Sociales agrega una nueva responsabilidad a ANSES, que consiste en la función de un administrador de datos individualizados.

Se estima que ANSES volverá a sumir responsabilidad de la parte operativa de las prestaciones no contributivas, que en la actualidad quedan comprendidas dentro de las funciones de la Secretaría de Desarrollo Social, dependiente de la Presidencia de la Nación, aunque de hecho, a partir de la firma de un convenio, siguen siendo administrados por ANSES. Por otra parte se realizará una base única de personas, sobre cuya administración ANSES tendrá importante responsabilidad.

Mediante el decreto 292/95, se otorgó a los jubilados y pensionados la posibilidad de elegir un Agente de Sistema Nacional de Seguro de Salud (Obra Social) diferente del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados. ANSES tiene a su cargo la recepción de las solicitudes de cambio de obra social a partir del 1 de octubre de 1995. Esto implica que cada delegación de ANSES deberá contar con la nómina actualizada de las obras sociales que se incluyan en el Registro de la Administración Nacional del Seguro de Salud (ANSSAL), los formularios de opción y las instrucciones para la recepción de las opciones.

Referencias Normativas:

- Decreto Nº 292/1995

ARTICULO 2º - Para llevar adelante el plan estratégico de ANSES es preciso establecer condiciones que lo faciliten, entre las cuales se destaca la posibilidad de disponer de recursos humanos gerenciales del nivel de excelencia necesarios para conducir dicho proceso y dirigir la gestión del organismo bajo las nuevas condiciones de su funcionamiento.

La implementación del plan estratégico implica en su prima fase, establecer una estructura orgánico funcional de contingencia para los próximos TRES (3) años. Esta debe apuntar al proceso de transformación de un organismo cuyo funcionamiento histórico y estado actual distan profundamente de los objetivos esperados y de los nuevos desafíos que se le presentarán.

No sólo es preciso reorganizar la estructura funcional correspondiente al nivel gerencial de la institución conforme al nuevo perfil de organización y gestión, sino que además resulta imprescindible contar con la posibilidad de atraer los cuadros gerenciales adecuados.

Con la creación del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (Ley 24.241) se estableció la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones y, con la ley 24.557 la Superintendencia de Administradoras de Riesgos del Trabajo, ampliando en forma significativa el ámbito de actuación del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. El primero de los organismos mencionados posee un amplio margen para definir su política de remuneraciones acorde con las características de los puestos requeridos para una eficiente gestión de sus servicios.

Para el segundo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social cuenta con atribuciones para establecer la escala de remuneraciones, con los mismos objetivos.

En el mismo ámbito se encuentra ANSES, organismo descentralizado que, en el área de su competencia, tiene asignadas funciones de similar importancia a la de aquellos, las que, por estar fuertemente vinculadas entre sí, requieren una ineludible integración y compatibilización de competencias y de administración de los regímenes previsionales de reparto y capitalización, y de riesgos del trabajo. Esta tarea de integración y coordinación de acciones debe ser afrontada con coherencia, agilidad y unidad de criterio.

Referencias Normativas:

- Ley N° 24241
- Ley N° 24557

ARTICULO 3° - ANSES, conforme a las conclusiones obtenidas en el diagnóstico inicial, presentaba muy significativas oportunidades de mejora en casi todos los aspectos de su funcionamiento organizativo y principalmente en las TRES (3) áreas claves: control operativo, gestión y organización, y atención al cliente.

a) Falencias en el control de beneficios

Los procesos previsionales (otorgamiento, novedades, liquidación y pago de beneficios), corazón de la función de ANSES, presentaban significativas falencias de calidad tanto de la información que manejaban como de la definición, cumplimiento y control del proceso en sí mismo. Estas grandes debilidades de los sistemas significan un perjuicio sustancial para las finanzas de ANSES, del país y de los beneficiarios legítimos al traducirse en pagos en exceso o juicios por pagos en defecto.

Adicionalmente, las bases de datos incompletas obligaron a un relajamiento de los requisitos legales para obtener un beneficio, ante la imposibilidad de poder verificar la documentación presentada por el potencial beneficiario. La posibilidad de aplicación de múltiples interpretaciones de la ley en las distintas delegaciones agregaba un componente de riesgosa flexibilidad que incrementaba el grado de incertidumbre.

b) Gestión ineficiente de los recursos

Los gastos totales operativos de ANSES (564 millones de pesos en 1995 incluidos los pagos a la DGI) significativamente altos según estándares internacionales, eran gerenciados sin criterios mínimos de eficiencia en la asignación y en el control de los mismos.

Existía una falta de certeza considerable sobre los forma en que estos recursos son utilizados. No se empleaba el concepto de centro de costos, por lo que es imposible evaluar el desempeño económico de las distintas áreas. Tampoco existía incentivo para el uso eficiente de los recursos.

c) Deficiente nivel de servicio al cliente

La calidad de servicio que recibía el cliente de ANSES era deficiente.

La falta de información adecuada y la poca transparencia en el proceso de otorgamiento, constituían los aspectos centrales que afectaron más negativamente la calidad de servicio. Estos factores promovían la contratación de gestores por parte de los clientes, encareciendo el proceso y distorsionando el funcionamiento de la organización. Como ejemplo principal, un beneficiario debía esperar entre ocho (8) meses y un (1) año para obtener su jubilación.

ARTICULO 4° - Para llevar adelante el Plan de Transformación se desarrolló un plan de acción en DOS (2) fases. Primero, un Plan de Contingencia con medidas urgentes, cuyo objetivo central era instalar controles elementales a los procesos existentes y mejorar el nivel de servicio a través de medidas de rápida implementación. Este plan se lleva a cabo a partir de comienzos de 1996, y la implementación de algunos de los proyectos que lo componen se extiende hasta el primer semestre de 1997.

Segundo, el desarrollo de aquellas propuestas que hacen al cambio estructural y que conforman el Plan de Transformación. Estos proyectos se basan en el cambio cultural de los recursos humanos y en el rediseño integral de los procesos. El diseño de estos proyectos comenzó en el segundo semestre de 1996 y su implementación comprende un período de TRES (3) años.

a). Plan de contingencia

1. Organización interna Con el objeto de lograr la unificación de los criterios de dirección en todas las UDAls se tomaron una serie de medidas. En primer lugar, se dispuso el nombramiento de un único jefe de delegación. Anteriormente cada delegación tenía dos jefes: el jefe de prestaciones y el jefe de asignaciones familiares.

Por otra parte, se impuso un informe standarizado de gestión a fin de evaluar el desempeño de las distintas UDAls y obtener un clara certeza sobre la forma en que los recursos son utilizados, y los productos son otorgados.

2. Eliminación de los expedientes atrasados

En agosto de 1995, los expedientes pendientes eran más de 170.000.

En abril del corriente año, gracias al gran esfuerzo de toda la organización, los expedientes pendientes eran 15.000, lo que corresponde al flujo normal mensual de la operación.

agosto 1995: 170.000 expedientes pendientes

febrero 1996: 25.000 expedientes pendientes

abril 1996: 15.000 expedientes, flujo normal mensual

3. Mejoras en el nivel de servicios

Se definieron medidas de rápida y fácil implementación, con un notorio impacto en la calidad de servicio:

a) Ampliación de los horarios de atención al público. Hasta febrero de 1996 se atendía de 8 a 15 hs. A partir del mes de marzo el horario se extendió hasta las 18 hs.

b) 33 delegaciones fueron transformadas en UDAls donde se inician y resuelven todos los beneficios que otorga ANSES.

c) Apertura de nuevos centros de atención y UDAI San Justo 24/5 y UDAI Liniers 14/8

d) Actualmente, superado el atraso, las jubilaciones ordinarias se otorgan en un plazo menor de 30 días y el trámite por pensión derivada se redujo a 5 días.

e) Instalación de 30 líneas telefónicas adicionales, de atención gratuita.

f) Programa piloto de mejoras en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Entre las medidas adoptadas revisten importancia la cobertura de Emergencias Médicas en GBA y la implementación de turnos telefónicos para evitar largas colas, en las UDAI de Quilmes, San Isidro, San Justo y Constituyentes.

4. Reducción de costos:

Se dispuso la unificación de las Ordenes de Pago Previsionales (OPPs) para beneficios múltiples que anteriormente se hacían en forma separada, lo que encarecía innecesariamente el proceso. Esto significó para ANSES un ahorro anual de \$ 6 MM.

También se dispuso la eliminación del redondeo. Durante la generación de la OPPs, existía una orden en el programa por parte de informática que redondeaba todos los importes siempre hacia arriba. Habiendo monedas de curso legal de 1,5 y 10 centavos este redondeo no tiene sentido alguno. Esta práctica le significaba a ANSES más de 6 millones de pesos por año.

La asignación de recursos humanos no obedece a las necesidades reales.

Con el objeto de reducir costos en personal, se estableció el cese de pasantes incorporados por el censo y la reducción de los contratados en un VEINTE POR CIENTO (20 %).

5. Detección de casos de fraude:

Uno de los objetivos principales del Plan de Transformación implementado es la identificación de los casos de fraude y corrupción que importan un gran perjuicio para el organismo. Los procesos de otorgamiento, liquidación y pago de beneficios presentan significativas falencias de control.

De la información obtenida del Censo Nacional de Beneficiarios y del cruce de la base de datos con el Registro Nacional de las Personas, la Cámara Nacional Electoral y la Federación Nacional de Funerbreros se detectaron y suspendieron 95.000 beneficios que eran cobrados en forma indebida. Las bajas realizadas significan para ANSES un ahorro de \$ 195 millones por año.

Se detectaron también irregularidades en el Area de Asignaciones Familiares. Como consecuencia de las investigaciones llevadas a cabo se iniciaron denuncias penales por cobro irregular de beneficios y 4 altos funcionarios fueron separados de sus cargos.

Se estima que el perjuicio ocasionado al organismo por la adulteración de reintegros en concepto de asignaciones familiares supera los OCHENTA (80) millones de pesos.

Se realizaron auditorías integrales de delegaciones, siendo los casos más sonados los de Resistencia y Tucumán. En ambos casos fueron suspendidos los beneficios indebidos y se presentaron las

correspondientes denuncias ante la justicia penal. En Resistencia fueron despedidos 5 empleados del organismo y en Tucumán el número de empleados separados de sus funciones asciende a 16. En ambos casos las medidas alcanzaron a altos funcionarios. Las irregularidades detectadas en dichas auditorías significaron para el organismo un perjuicio de \$ 3,3 millones. Actualmente se están practicando auditorías similares en La Plata y en Mar del Plata.

6. Mejora de los sistemas informáticos

El proceso de transformación debe ser acompañado por sistemas informáticos adecuados. La ausencia de niveles mínimos de control permitía un fácil acceso a la creación de beneficios ilegítimos o la modificación de los montos actuales por parte de un gran número de los empleados sin necesidad de falsificar o adulterar documentación. Adicionalmente, se detectó que los máximos responsables del área informática eran a su vez titulares de empresas informáticas proveedoras de ANSES por lo cual se decidió, entre otros motivos, su separación del cargo en el mes de marzo de 1996. El Plan de Contingencia en el área informática priorizó los controles. Fue necesario la implementación de un nuevo sistema de claves de acceso y de registro de las operaciones realizadas con cada clave.

Por otra parte se está implementando la segunda etapa de un proyecto de seguridad applicativa. El objetivo del mismo consiste en definir e implementar controles internos básicos en los procesos vigentes considerados más críticos. A través de estos proyectos se seleccionan los procesos vigentes más críticos de cada aplicación, en función de la cantidad de transacciones y monto económico involucrado, e identifican en ellos los principales riesgos a los que está expuesto el Organismo. Posteriormente se definen e implementan los controles faltantes que permitan una minimización de ocurrencia de la materialización de los riesgos.

Se han iniciado acciones para la optimización de las aplicaciones.

El objetivo de este proyecto es mejorar las prestaciones de las aplicaciones actuales para lograr disminuir la carga de trabajo y los tiempos de procesamiento en UDAls y así conseguir importantes mejoras en el nivel de atención al público.

7. Renegociación de contratos

Finalmente, se efectuó la renegociación de los contratos con los principales proveedores, con el fin de obtener mejores prestaciones a un costo menor, adecuándolos al valor del mercado.

b).- Plan de mediano y de largo plazo

b.1 Proceso de transformación estructural

El proyecto clave en marcha es la modificación de la estructura orgánica. La estructura es demasiado compleja, con excesivos niveles y en muchos casos con falta de claridad en la definición de las responsabilidades. Es necesario replantear la cultura de la organización. Debe implantarse un sistema de premios y castigos que premie el esfuerzo y la iniciativa. Al mismo tiempo deben precisarse las responsabilidades y los objetivos de cada funcionario a fin de poder medir los resultados de su trabajo.

Al mismo tiempo debe rediseñarse la estructura y el sistema de remuneraciones de la planta gerencial. Los salarios deben adecuarse. Teniendo en cuenta el tamaño y la complejidad de la organización, la misma debe ser administrada con el mayor profesionalismo, para la cual es imperioso incorporar personal con una vasta experiencia gerencial. Por otra, debe incorporarse un componente variable en la remuneración de los gerentes, la cual debe estar relacionada con su rendimiento individual y del área al que pertenece.

La transformación estructural de ANSES debe encararse como un proceso integral a través del cual, a partir de la visión plasmada en la Propuesta de Valor, se rediseñen e implementen nuevos procesos de

administración más seguros, controlados y eficientes, soportados en sistemas informáticos modernos, desarrollados sobre tecnologías probadas que puedan dar respuesta eficiente al procesamiento del alto volumen de datos característico de ANSES.

En paralelo debe encararse la profunda transformación del capital humano de ANSES, de forma tal de modificar la cultura de trabajo propia de un organismo que, como ANSES, carece de una cultura e identidad propia, producto de su propia historia de formación como fusión e incorporación paulatina de Cajas.

Este programa de cambio es posiblemente el más trascendente de los proyectos que ANSES está llevando adelante, ya que de la forma en que se implementen sus distintos componentes depende la calidad del servicio a ser prestado en los próximos años, la capacidad de ANSES de controlar y asegurar el ingreso de los fondos que la Dirección General Impositiva (DGI) recauda en concepto de previsión social y la eficiencia en el otorgamiento y pago de los distintos beneficios que otorgue.

Para que este programa tenga éxito confluyen una serie de factores, entre los que destacamos el fuerte liderazgo en la conducción del programa y la alta coordinación necesaria para alcanzar las metas parciales en dirección al objetivo trazado.

Debido a la magnitud del programa resulta imprescindible crear un equipo cuya responsabilidad sea coordinar el programa en su totalidad.

La puesta en marcha del programa de cambio, con el alcance y los objetivos fijados, hace recomendable que se aborden los proyectos con un enfoque único, con el fin de asegurar los principios de coordinación y control, imprescindibles para llevar a cabo un proceso de implantación de elevada complejidad. La sincronización entre proyectos será un factor clave de éxito durante el proceso de implantación.

* Características generales de los proyectos

ANSES se encuentra ante el gran desafío de reinventarse a sí misma para lograr un grado óptimo en la prestación de sus servicios.

Ello no es posible sin reconstruir sus procesos operativos y de gestión. Para que esto sea un éxito, se requiere tener una clara visión integral de la organización. La estrategia definida determina claramente el producto a alcanzar, la tecnología que se usará para soportar y reestructurar los procesos y el comportamiento esperado del capital humano de ANSES para alcanzar la visión.

Por tal razón los proyectos deberán ser abordados con un enfoque integral que permita gerenciar el cambio del capital humano involucrado y asimilar los nuevos procesos de administración.

El programa de cambio o "Transformación Estructural" abarca desde el punto de vista funcional, todos los procesos o ciclos de administración de ANSES.

Estos procesos son:

Principales:

1. Gestión de las personas.
2. Gestión de aportes y contribuciones.
3. Gestión de productos.
4. Gestión de beneficios.

5. Pago de beneficios.
6. Control de fraude.
7. Gestión de la red de UDAls.
8. Información de gestión.

Complementarios:

1. Administración y finanzas.
2. Gestión de los recursos humanos.
3. Administración de actividades jurídicas.

Breve descripción de cada uno de los procesos principales:

1. Gestión de personas.

Una adecuada gestión de las personas es central para el cumplimiento de los objetivos de servicio de los demás procesos de ANSES. Este proceso debe prestar servicios directos a los ciudadanos como así también a los demás procesos operativos de la entidad.

Este proceso debe permitir el reconocimiento de las personas, de sus atributos (personales y de servicio) y sus relaciones en forma sencilla y rápida. Debe permitir el acceso a la información de las personas inmediato, sea para dar altas, para actualizaciones, para su consulta o para otros procesos. Debe asegurar un nivel de actualización en forma inmediata.

Para ello, este proceso debe contemplar:

* La captura automática y el procesamiento de datos de personas y relaciones, mediante interfaces con organismos proveedores de información:

- RNP: nacimientos, fallecimientos y matrimonios.
- PAMI: fallecimientos.
- FADAF: fallecimientos.
- DGI: datos filiatorios.

* La actualización de datos de personas y sus relaciones.

* La identificación temprana de datos faltantes de personas para su depuración.

* La identificación de potenciales duplicaciones/inconsistencias.

2. Gestión de aportes y contribuciones.

Este proceso es crítico por dos razones fundamentales:

- a) Poder generar buena información de historia de aportes para otorgar correctamente beneficios en el

futuro,

b) Poder controlar al Ente Recaudador en su función de recolección de contribuciones por cuenta y orden de ANSES.

Para poder cubrir estos objetivos ANSES debe contar con un padrón de empresas y activos actualizado, información que debe ser provista por la DGI.

Una porción crítica del proceso con impacto en el mediano y largo plazo es la actualización de datos de aportes de trabajadores en relación de dependencia y autónomos, que debe hacerse a través de una interfaz automática con la DGI.

El segundo objetivo se cubrirá a partir de:

- * Controlar el total de pagos por empleador y concepto vs. el monto de las declaraciones juradas presentadas por el mismo, para los trabajadores en relación de dependencia.
- * Controlar el total de pagos por persona y concepto vs. la categoría y situación de deuda, para los trabajadores autónomos.
- * Controlar los fondos transferidos a ANSES.
- * Contabilizar automáticamente la transferencia de fondos.
- * Generar información de las partidas de ingreso de fondos para la aplicación de Presupuesto.
- * Detectar mora en la presentación de declaraciones juradas de empleadores.
- * Registrar saldos para la determinación de la deuda de empresas o autónomos, por los conceptos que percibe ANSES.
- * Analizar variación de empleados declarados por empleador.
- * Generar el informe periódico de aportantes para enviar periódicamente a aportantes del régimen de reparto (incorporando lo implementado en el punto b.2 informe periódico de aportes).

3. Gestión de productos.

Este proceso permitirá a ANSES definir y actualizar las políticas que dan forma a los productos y servicios que brinda, y que se otorgan a través del proceso de gestión de beneficios, así como traducirlos a parámetros de procesamiento que permitan actualizar los procesos que se deriven de éste, pero en un estricto entorno de control interno.

El proceso debe ser lo suficientemente flexible para permitir incorporar a los productos tradicionales otros nuevos que se vayan definiendo.

4. Gestión de beneficios.

Es el proceso a través del cual se otorga un beneficio definido en el proceso de gestión de productos a partir del ingreso de una solicitud presentada a través de alguna de las bocas de atención, ya sea por vía telefónica o personalmente en una UDAI de la red o en una UDAI móvil.

Este proceso debe estar soportado por una herramienta informática tal que permita mantener dentro del

sistema toda la inteligencia necesaria en el momento del establecimiento del derecho y la cuantía de un beneficio.

Asimismo debe manejar parámetros de seguridad que minimicen la posibilidad de fraude e incorporar facilidades de digitalización de documentación que acompañe al expediente para reducir los pases físicos de expedientes entre oficinas.

Toda la normativa debe incorporarse dentro de la herramienta informática, limitando el rol del actual "computista", muy extendido en la organización.

Este proceso debe permitir a ANSES anticiparse a la solicitud de un beneficio y de esta forma comenzar el proceso de consecución de documentación con anterioridad a la fecha en que se adquiere el derecho.

Una vez otorgado el beneficio, este proceso debe permitir su gestión en el tiempo a través del ingreso de novedades por vía telefónica o con el beneficiario presente y permitir una liquidación eficiente y segura.

La reducción del fraude a través de un proceso de gestión de beneficios con normas exigentes de seguridad puede significar un ahorro significativo en el presupuesto de ANSES.

5. Pago de beneficios.

El proceso de pago de beneficios será suficientemente flexible para aceptar diversas modalidades de pago como por ejemplo vía emisión de orden de pago, pago en ventanilla, acreditación en cuenta, pago por cajero automático u otro.

Una de las funcionalidades críticas del sistema informático que debe soportar el proceso es la actualización on line, o vía procesos batch diarios, de los impagos y repagos hechos en UDAls para evitar el fraude a través de pagos múltiples.

El proceso debe consolidar en un único pago las liquidaciones de los distintos beneficios correspondientes a una persona.

Como objetivo principal se busca flexibilidad asociada a un control estricto de lo pagado y adicionalmente reducir lo pagado en concepto de comisiones bancarias a través de ir hacia un mayor volumen de transacciones de menor costo unitario como por ejemplo vía cajeros automáticos.

El costo para ANSES de un pago por ventanilla es de alrededor de \$ 2,50 mientras que en un cajero automático ese costo no superaría \$ 1.

6. Control de Fraude.

La envergadura del fraude potencial en ANSES obliga a establecer procesos específicos para mantenerlo controlado transitoriamente, hasta tanto estén operativos los sistemas de auditorías en proceso, objetivo que se logrará a través de la formación de un equipo altamente calificado en detección de fraudes, soportado por una herramienta informática que le permita la detección temprana de irregularidades e inconsistencias, y el posterior seguimiento de los grupos de riesgo.

Contemplará el esquema de flujo automático de trabajo, permitiendo registrar el estado del análisis de los casos de fraude y la digitalización de la documentación que acompaña al expediente para facilitar su consulta y minimizar el riesgo de adulteración de información.

7. Gestión de la red de UDAls.

Este proceso debe manejar fundamentalmente dos cosas:

* Los intercambios de información entre UDAlS y áreas centrales como por ejemplo normas y procedimientos, pedidos de suministros, consultas, etc.

* La generación de información relacionada con el funcionamiento de la red de UDAlS, como el tiempo de resolución de una solicitud, porcentajes de otorgamiento, stocks de trámites demorados, u otros indicadores para permitir mejorar su gestión.

El flujo automático de tareas y el correo electrónico son dos herramientas que darán soporte a este proceso.

8. Información de gestión.

Este proceso tiene por objetivo consolidar información generada a través de los distintos procesos de administración de ANSES y presentarla para su uso por parte de la alta gerencia en la toma de decisiones.

Resumen del programa de transformación.

El Programa se compone de DIEZ (10) proyectos principales, de los cuales SIETE (7) se vinculan con la redefinición de los procesos principales, UNO (1) con los complementarios, UNO (1) con la implementación de la infraestructura tecnológica y el último con la gestión del programa en su conjunto.

Estos proyectos se extenderán a lo largo de CINCO (5) años comenzando a dar resultados de cambios profundos a partir de los DIECIOCHO (18) meses e incluyen la capacidad de producir mejoras subsecuentes por aproximadamente TRES (3) años a partir de la implementación.

b.2 Otros proyectos en marcha.

1 - Mejora de la calidad de servicios que se brindan.

* Ampliación y rediseño de la red de UDAl.

Se identificó una notoria falencia en las bocas de atención al público en la Capital Federal y Gran Buenos Aires. La red UDAl actual en esta zona no satisface los niveles de demanda tanto en cantidad como en calidad. La relación "beneficiario por empleado" es de 2.770 y 2.658 respectivamente, mientras que en el interior del país es de 577, lo cual señala un fuerte déficit en la cantidad de delegaciones.

Por ello se priorizó esta zona para la ampliación de la red. Se planteó la apertura de DIEZ (10) nuevas UDAlS, CUATRO (4) en la Capital y SEIS (6) en el Gran Buenos Aires, determinando su localización en función de la concentración de beneficiarios y activos, el fácil acceso a través de medios de transporte y la seguridad del vecindario.

En el interior del país se está estudiando la distribución geográfica de las delegaciones en base a datos demográficos.

También se analizará la distribución de recursos, a partir de la carga de trabajo.

* Informe periódico de aportes.

Se ha dispuesto enviar periódicamente a los trabajadores activos del sistema de reparto un informe para hacerles conocer el resumen de sus aportes personales y el uso que se da a los fondos. Este informe será enviado anualmente a los aportantes.

El primer cronograma ha sido (durante 1996):

junio: envió a 829.000 trabajadores autónomos

julio: envió a 1.271.900 trabajadores en relación de dependencia

agosto: envió a 533.000 trabajadores mixtos

Con esto se logra, no sólo una mayor información a los aportantes, sino también un mayor control de los aportes realizados por parte de los empleadores.

* Atención telefónica:

A los servicios de información telefónica tradicionalmente ofrecidos por ANSES, se ha agregado una línea 0-800 en la que pueden realizar consultas acerca del estado de los trámites. Además de estos centros telefónicos se realizan publicaciones especiales mediante los cuales se orienta y asesora al cliente.

Sin embargo este servicio debe ser optimizado. Este proyecto está orientado a potenciar y mejorar el servicio de atención telefónica. Ello significará paralelamente una disminución de la afluencia a las UDAls.

A partir de 1997 se lanzará y testeará el concepto de "Unidad de Atención Telefónica" (UDAT), para diseñar y planificar su implementación en todo el país. Las UDAT permitirán no sólo las consultas telefónicas, sino también la realización de trámites en forma parcial o total.

2 - Fortalecimiento del control sobre los fondos que se administran.

* Replanteo integral del sistema de pagos.

La impresión de las Ordenes de Pago Previsionales (OPPs) será reemplazada por la distribución de la información de pago a través de un medio magnético.

Asimismo se posibilitará a los beneficiarios optar voluntariamente por la acreditación en cuenta bancaria de aquellos que la poseen o desean abrirla haciéndose cargo de la comisión. Para el resto, el pago en caja se hará contra la presentación de una tarjeta plástica de la Seguridad Social y documento de identidad. El comprobante de cobro será el ticket de caja del banco. Se impulsará la competencia para la distribución de los pagos por bancos/sucursales.

* Reconstrucción de la base de activos.

La reconstrucción de la base de activos apunta a mejorar la calidad de la base de datos para agilizar el otorgamiento de beneficios y para evitar el otorgamiento de beneficios ilegítimos. Esto implica un esfuerzo de gran envergadura ya que deben reconstruirse datos de hasta 30 años de antigüedad, que incluyen aportes de empresas que en muchos casos ya no existen.

* Detección y seguimiento de fraude.

Con el fin de sanear el sistema, se creó la Gerencia de Control y Prevención del Fraude cuya misión consiste en controlar la legitimidad y certeza de todos los productos y servicios, estableciendo sistemas eficaces y eficientes de prevención,

detección, corrección, disuasión y seguimiento judicial de irregularidades. Anteriormente no existía ningún área del organismo dedicada a dichas funciones.

Corresponde también a esta Gerencia la detección masiva de los beneficios irregulares otorgados con anterioridad a la creación y puesta en marcha de los controles preventivos y los beneficios de ex-cajas provinciales incompatibles con las vigentes en el régimen nacional. Para ello se han iniciado distintas acciones:

- * Censo de beneficiarios.
- * Revisión de expedientes.
- * Revisión de jubilaciones por invalidez.
- * Cruce de la base de datos con el Registro Nacional de las Personas.
- * Manual de procedimientos.

Se implementará un "Manual de Procedimientos" de todos los servicios que brindan las distintas UDAls y delegaciones en todo el país. Dicho manual tiene por objetivo la unificación en todas las oficinas de ANSES, de los formularios y documentación de que los actuales y futuros beneficiarios deben presentar al iniciar un trámite. Asimismo durante el corriente mes se comenzará a utilizar las "Cartillas de Orientación" en donde se detallan todos los requerimientos para el inicio de expedientes.

3 - Aumento en la eficiencia de la organización interna:

- * Rediseño del sistema contable y presupuestario.

El objetivo es contar con una herramienta de gestión eficaz, que posibilite la adecuada proyección de las erogaciones y el seguimiento y control de la ejecución presupuestaria.

Como medida de evaluación de la gestión se estableció el control mensual del gasto real versus el gasto presupuestado.

- * Información de gestión.

El rediseño de los indicadores de gestión tiene por finalidad desarrollar un sistema de información que mida y siga todos los indicadores relevantes para la gestión de las distintas áreas y la determinación de su desempeño.

El nuevo indicador posibilitará, mes a mes conciliar magnitudes físicas -por ejemplo, prestaciones previsionales pagadas- con magnitudes financieras -monto erogado por dichas prestaciones-.

Este indicador permitirá conocer los desvíos respecto a lo presupuestado y las causas de los mismos.

- * Plan de atención al cliente interno.

El objetivo de la implementación del "Sistema de Respuesta a Requerimientos de las UDAls" es fomentar el concepto de cliente interno. Este sistema permitirá efectuar un control y un seguimiento de los pedidos que las UDAls y delegaciones efectúan al Nivel Central, a efectos de que los mismos sean respondidos en tiempo y forma.

- * Racionalización de inmuebles.

Se elaboró un plan de racionalización de edificios superfluos. Ya se ha dado de baja un edificio en la zona céntrica. Esto significó para ANSES un ahorro en mantenimiento del edificio de más de \$ 700.000 por año.

El plan en curso prevé la desafectación de otros OCHO (8) edificios que están actualmente en desuso o subocupados y el ahorro total será de \$ 1,8 millones en gastos operativos anuales, más el producido de la venta de los inmuebles.

- * Plan de infraestructura.

- Centralización de archivos.

El proyecto apunta a la reorganización de los archivos. Se realizará la depuración de los archivos innecesarios, se centralizarán en un solo edificio, y por último serán digitalizados, minimizándose el espacio necesario para los archivos. Se ha alquilado un inmueble, sito en la localidad de San Martín, donde se trasladarán todos los archivos. Se analizarán alternativas para la tercerización del ordenamiento y administración de la información.

- Mejora del lugar de trabajo.

La situación de decadencia de muchos de los inmuebles de ANSES hacía urgente la necesidad de implementar mejoras inmediatas, tales como pintura, limpieza, ordenamiento. Esto no solo hace a la eficiencia sino también a la motivación del personal.

4 - Modernización de la gestión informática.

Este punto debe ser atacado a través de la implementación del programa de transformación estructural explicitado en b. 1. De las iniciativas contenidas en dicho programa, ya se ha iniciado el siguiente proyecto:

- * Implementación de la Aplicación Administradora de Personas (ADP).

Este proyecto está orientado a aumentar la integridad de los datos de personas y minimizar la redundancia e inconsistencia de los datos. El principal objetivo del proyecto es unificar las bases de datos de personas que maneja la organización.

El enfoque del proyecto se basa en realizar el diseño detallado, programación e implementación en una UDAI piloto de una aplicación que administre (consulte y actualice) los datos de personas. Dicha aplicación deberá sincronizar la actualización de los datos filiatorios de personas con la D.G.I. Además, el sistema recibirá las defunciones a través de interfaces que envíen entes externos (PAMI, FADAF, RNP). Una vez diseñado el sistema se realizará una prueba en una UDAI piloto.

5 - Profesionalización de los recursos humanos.

- * Capacitación.

Se está elaborando un "Plan de Capacitación" que apunta a lograr que el personal esté altamente capacitado para brindar a nuestros clientes un servicio eficiente y confiable.

- * Orientar a la organización hacia el trabajo en equipo.

- * Respetar el principio de cascada para la comunicación de estrategias.

- * Promover la polifuncionalidad de sus miembros.

- * Establecer sistemas y parámetros de calidad en las tareas.

- * Reorientar al personal hacia el servicio de atención al cliente.

El plan de capacitación está dividido en CINCO (5) niveles: mandos gerenciales, mandos medios, personal de las UDAls y UDATs y personal en general.

* Plan de comunicación interna:

A través de este proyecto se intenta lograr la comprensión por parte del personal, del sentido social de las prestaciones que brinda ANSES y un profundo compromiso e identificación con el Plan de Transformación.

Por otra parte, su finalidad apunta no solo a mantener informado al personal sobre las actividades y procedimientos realizados por el organismo sino también lograr una clara comunicación de la Dirección hacia los Gerentes, de los Gerentes entre sí y de estos a su personal.

Ante la inexistencia de un área específica, se conformó un Comité de Comunicación Interna integrado por los máximos responsables de las distintas áreas de ANSES. A través de este Comité se fijaron las prioridades de la organización en materia de comunicación interna y se diseñó un plan de actividades que incluye un boletín semanal de novedades, una publicación periódica, la implementación de carteles, presentaciones a todo el personal y comunicaciones de la dirección al personal.

ARTICULO 1° - Administrar los regímenes nacionales de jubilaciones y pensiones, en relación de dependencia y autónomos; de subsidios y asignaciones familiares y del Fondo Nacional de Empleo.

ARTICULO 2° - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Desarrollar las funciones que la Ley N. 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional detalla, y que consisten en la ejecución posterior de exámenes y evaluaciones de las actividades de las entidades comprendidas en dicha ley, utilizando el enfoque de control integral e integrado, de manera de asegurar el cumplimiento de la eficacia, eficiencia y economía.

Examinar, investigar y evaluar las actividades de toda la organización, identificar irregularidades o errores y desarrollar recomendaciones de mejora y asegurar su seguimiento.

ACCIONES

1. Elaborar el Planeamiento General de la auditoría interna a desarrollarse en esta Administración de acuerdo a las Normas Generales de Control Interno y de Auditoría Interna.
2. Elevar el Plan Anual de Auditoría Interna y obtener su aprobación de la Dirección Ejecutiva y de la Sindicatura General de la Nación.
3. Participar en la definición de normas y procedimientos en lo que hace a implantar puntos de control interno.
4. Verificar el cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos por la Dirección Ejecutiva.
5. Entender en la producción de informes de auditoría y en su caso, formular las recomendaciones y observaciones que correspondan.
6. Informar sobre los temas que la Dirección Ejecutiva y Sindicatura General de la Nación le requiera.
7. Remitir copia de los informes y de las recomendaciones y observaciones a la Sindicatura General de la Nación.
8. aplicar el Reglamento de Personal y Régimen Disciplinario vigente en esta Administración y resolver los

reclamos disciplinarios que interponga el personal de su jurisdicción, de acuerdo con las competencias establecidas en dicha reglamentación y en las que se dicten sobre el particular.

9. Auditar la aplicación de normas de procedimiento en toda la organización.

10. Realizar planes de auditoría, coordinar su ejecución y coordinar su cumplimiento.

11. Realizar auditorías móviles para auditar los niveles descentralizados de la organización en forma integral (Operaciones, Control, Asuntos Jurídicos).12. Realizar auditorías en todas las áreas del nivel central (Productos y Servicios, Control y Prevención del Fraude, Coordinación Administrativa y Técnica, Recursos Humanos, Presupuesto y Finanzas, Logística, Sistemas y Telecomunicaciones y Asuntos Jurídicos).13. Realizar investigaciones especiales a partir de pedidos de otras áreas o de denuncias recibidas para identificar responsables en focos de corrupción o fraude, conformando pruebas para poder aplicar sanciones.

Referencias Normativas:

- Ley N° 24156

ARTICULO 3° - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Establecimiento y coordinación de un sistema de comunicación interna para apoyar el sistema de transformación.

Establecimiento y coordinación de un sistema de comunicación externa para crear la imagen de un organismo moderno y eficiente.

ACCIONES.

1. Colaborar en la definición de la identidad del organismo (sus valores, su nivel de aspiración y su imagen corporativa).
2. Desarrollar un plan de comunicación interna y externa, definiendo grupos objetivo, mensajes y medios.
3. Establecer la estructura y el sistema de comunicación interna y externa incluyendo mecanismos de relevamiento.
4. Ejecutar los planes de comunicación.
5. Seguir y reforzar los valores y las reglas éticas de esta Administración.
6. Aplicar la nueva imagen corporativa.
7. Apoyar y capacitar a la organización en sus responsabilidades de comunicación.
8. Desarrollar canales internos operativos.

RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Establecimiento y coordinación de un sistema de comunicación interna para apoyar el sistema de transformación.

Establecimiento y coordinación de un sistema de comunicación externa para crear la imagen de un organismo moderno y eficiente.

ACCIONES.

1. Colaborar en la definición de la identidad del organismo (sus valores, su nivel de aspiración y su imagen corporativa).
2. Desarrollar un plan de comunicación interna y externa, definiendo grupos objetivo, mensajes y medios.
3. Establecer la estructura y el sistema de comunicación interna y externa incluyendo mecanismos de relevamiento.
4. Ejecutar los planes de comunicación.
5. Seguir y reforzar los valores y las reglas éticas de esta Administración.
6. Aplicar la nueva imagen corporativa.
7. Apoyar y capacitar a la organización en sus responsabilidades de comunicación.
8. Desarrollar canales internos operativos.

ARTICULO 4° - ACCIONES.

1. Coordinar las actividades de las áreas de esta Administración, en función de las decisiones que el Director Ejecutivo adopte y supervisar su cumplimiento.
2. Analizar todo lo relacionado con el despacho sometido a la firma del Director Ejecutivo y todos los asuntos que se eleven a su consideración, coordinando el apoyo técnico inmediato al Director

Ejecutivo.

3. Programar y controlar las acciones referentes a recepción, protocolización, distribución y notificación de la documentación administrativa en general.
4. Recibir, registrar y distribuir todas las actuaciones, expedientes y correspondencia que deban ser puestas a consideración de la Dirección Ejecutiva.
5. Mantener un registro actualizado de los dictámenes conformados por la Dirección Ejecutiva, emitiendo los listados correspondientes para su distribución en todo el ámbito de esta Administración.
6. Centralizar el fondo bibliográfico y documental de esta Administración.
7. Coordinar la planificación global del Sistema para el mediano y largo plazo y el desarrollo de los proyectos sobre su organización y procedimientos.
8. Intervenir en la formulación de proyectos tendientes a mantener actualizada la estructura orgánico-funcional de las distintas dependencias que conforman esta Administración.
9. Propiciar la protocolización de todos los actos administrativos dictados por el Director Ejecutivo y mantener un registro actualizado de todas las resoluciones emanadas de esta Administración.

ARTICULO 5° - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Gerenciamiento general del Organismo con respecto a la administración de los regímenes nacionales de jubilaciones y pensiones en relación de dependencia y autónomos; de subsidios y asignaciones familiares y del Fondo Nacional de Empleo Gestión, coordinación y evaluación de las actividades de las áreas gerenciales en cumplimiento de sus responsabilidades e informar a la Dirección Ejecutiva sobre decisiones estratégicas y el desempeño de la organización.

ACCIONES.

1. Asegurar la correcta entrega y administración de los productos y servicios a cargo de esta Administración.
2. Gestionar los recursos para alcanzar los objetivos fijados.
3. Asegurar la ejecución de los objetivos definidos y aprobados.
4. Mantener actualizada y elevar a la Dirección Ejecutiva la información de gestión.

ARTICULO 6° - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Interpretación de la legislación vigente y realización de la normatización y evaluación de todos los productos y servicios de esta Administración.

ACCIONES.

1. Interpretar y analizar la legislación referida a los productos y servicios brindados por esta Administración.
2. Emitir normas de procedimientos para ser utilizadas principalmente en la red de Unidades de Atención Integral (UDAIs).
3. Participar en el diseño de requerimientos informáticos cuando sean necesarios para la aplicación de la normativa a toda la organización.
4. Atender consultas provenientes principalmente de las UDAIs sobre la normativa de los diferentes productos y servicios que maneja.
5. Evaluar la eficacia y eficiencia de los productos y servicios actuales y analizar el impacto en la organización de la administración de productos y servicios nuevos.

ARTICULO 7° - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Ejecución de todas las tareas operativas con el objetivo de entregar los productos y servicios al cliente de manera eficaz y eficiente.

ACCIONES.

1. Diseñar, coordinar y operar la red de Unidades de Atención Integral y los canales alternativos.
2. Coordinar y supervisar las tareas operativas referida tanto a activos como a beneficiarios que necesariamente requieran un tratamiento centralizado.
3. Reconstruir la base de datos de Activos.

4. Asegurar la ejecución eficiente de toda la normativa definida por el área de Productos y Servicios, con los niveles de aspiración en cuanto a calidad de servicios definidos por el área de Calidad y Productividad.

ARTICULO 8° - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Controlar la legitimidad y certeza de todos los productos y servicios entregados estableciendo sistemas eficaces y litigación de irregularidades.

ACCIONES.

1. Diseñar y administrar procesos de control que aseguren la calidad de la información ingresada a los sistemas y de su documentación respaldatoria (excepto en el caso de las verificaciones) con el objeto de minimizar el riesgo de fraude (prevención).
2. Diseñar y administrar procesos que permitan la rápida detección masiva de casos irregulares.
3. Implementar las acciones disuasivas necesarias; iniciación de causas judiciales, operación de sistemas de recupero eficientes, comunicación en medios masivos.

ARTICULO 9° - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Prestación de servicios informáticos y de comunicaciones a todas las áreas usuarias de esta Administración.

ACCIONES.

1. Asegurar que la visión tecnológica del área se alinee con la visión de negocio de esta Administración.
2. Coordinar e implementar el Plan de Sistemas.
3. Satisfacer los requerimientos de los clientes internos a través del desarrollo y/o mantenimiento de sistemas informáticos alineados con las necesidades de negocios de esta Administración.
4. Asegurar la adecuación permanente entre la demanda de soluciones tecnológicas y su oferta en el mercado informático.
5. Proveer servicios de comunicaciones de voz, datos e imágenes, utilizando las tecnologías más apropiadas para el cumplimiento de los niveles requeridos por las áreas usuarias.
6. Asegurar el procesamiento de datos de esta Administración con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por los usuarios.
7. Asegurar la definición y cumplimiento de los estándares de seguridad lógica en el ámbito de la red informática de esta Administración y de seguridad física en el ámbito del área de Sistemas.
8. Asegurar un óptimo nivel de calidad en el soporte post implementación a los usuarios de la red informática de esta Administración.

ARTICULO 10 - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Gestión, coordinación y evaluación de las actividades de las áreas de Presupuesto y Finanzas, Logística, Recursos Humanos y Asuntos Jurídicos, reportando e informando a la Gerencia General sobre el desempeño de dichas áreas gerenciales.

ACCIONES.

1. Asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados.
2. Planificar la actuación coordinada de las áreas afines.
3. Definir planes de acción.
4. Controlar la eficiente y correcta administración de los recursos humanos y financieros.
5. Actualizar y elevar a la Gerencia General la información de gestión.

ARTICULO 11 - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Asegurar, en forma interna o a través de la interacción con otros organismos, la administración eficiente de los recursos, incluyendo los procesos de recaudación y pagos, su correcta registración y el establecimiento de herramientas para realizar un control de gestión integral.

ACCIONES.

1. Administrar eficientemente los recursos financieros de esta Administración.
2. Asegurar la registración contable y la correcta imputación de todas las operaciones de la organización.
3. Realizar el seguimiento integral de las herramientas de control presupuestario de esta Administración.
4. Elaborar el presupuesto operativo, prestacional y presupuestario y hacer su seguimiento, incluyendo la interacción con el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación.
5. Realizar el control de la recaudación, interactuando para ello principalmente con la Dirección General Impositiva.
6. Desarrollar y administrar un sistema de pago eficiente, confiable y de alta calidad de servicio.

ARTICULO 12 - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Provisión a toda la organización de todos los bienes materiales (útiles, muebles, inmuebles y otros) necesarios para el funcionamiento eficaz y eficiente de todas las áreas, así como los servicios de mantenimiento, seguridad, correo interno y externo y archivo.

ACCIONES.

1. Planificar y responder a las necesidades de edificios y automotores de esta Administración y a su mantenimiento preventivo y correctivo.
2. Planificar, optimizar y agilizar la compra, contratación y localización de bienes muebles, inmuebles, útiles y servicios.
3. Administrar el archivo de toda la documentación de la organización, en base a normas legales e internas, para poder responder en forma ágil y asegurar su funcionamiento.
4. Establecer un sistema de traslado de documentación confiable y ágil y asegurar su funcionamiento.

5. Planificar, coordinar y supervisar la seguridad de empleados, clientes y bienes, así como la prevención de siniestros.

6. Administrar los seguros de toda la organización.

ARTICULO 13 - RESPONSABILIDAD PRIMARIA.

Asegurar una correcta administración de los recursos humanos.

Apoyo al proceso de transformación coordinando reasignaciones, capacitación, contrataciones y desarrollo de carrera para asegurar un funcionamiento eficiente de esta Administración.

Rediseño de los procesos clave de recursos humanos para crear un organismo moderno con personal capaz y responsable, motivado y remunerado adecuadamente.

ACCIONES.

1. Fijar planes, políticas y objetivos de recursos humanos y asegurar su cumplimiento.

2. Planificar las necesidades de recursos humanos.

3. Diseñar e implementar la descripción de puestos, perfiles y los planes de carrera.

4. Diseñar e implementar un esquema de remuneraciones.

5. Definir planes de sucesión.

6. Identificar necesidades y diseñar y dictar los cursos de capacitación.

7. Mantener un registro actualizado de la estructura organizativa y participar activamente en las decisiones que la afecten.

8. Diseñar y mantener una base actualizada de personal.

9. Realizar tareas relacionadas con la administración de personal.

10. Asegurar el correcto funcionamiento de los jardines maternos.

11. Realizar exámenes médicos preocupacionales y de rutina.

12. Asegurar la correcta liquidación de sueldos.

13. Renegociar el acuerdo paritario vigente.

ARTICULO 14 - RESPONSABILIDAD EJECUTIVA.

Asegurar el correcto desarrollo de las acciones judiciales de y contra esta Administración, la contestación de oficios, la realización de sumarios administrativos y la gestión de denuncias penales.

- Las causas de ANSES actor (excepto las laborales y de contrataciones) serán gestionadas en la Gerencia de Control y Prevención del Fraude hasta que se establezcan los procesos y se reestructure el Area de Asuntos Jurídicos.ACCIONES.

1. Emitir dictámenes en forma centralizada sobre el derecho aplicable en materia de Seguridad Social cuando le sea requerido y en lo referente a cuestiones laborales del personal y relativas a contrataciones de terceros.
2. Representar a esta Administración en asuntos judiciales previsionales (en el corto plazo solo como demandado), laborales (como demandado y actor), en forma centralizada para Capital Federal y Gran Buenos Aires y en forma descentralizada para el interior (abogados en las Unidades de Atención Integral con Juzgado Federal o con necesidad específica de abogado).
3. Recibir, tramitar y contestar oficios judiciales, respetando los plazos establecidos.
4. Realizar sumarios administrativos al personal de esta Administración.
5. Representar a esta Administración en causas penales.
6. Hacer un seguimiento integral de la gestión del área y en particular instrumentar una auditoría de juicios.

ARTICULO 1° - La experiencia obtenida desde la creación de ANSES sumada a la tarea de su transformación emprendida en el marco de la Segunda Reforma del Estado, hacen necesario establecer los instrumentos que permitan llevar a cabo una moderna política de remuneraciones para sus funcionarios, que resulten acordes con las responsabilidades que ejercen, la dedicación que su cumplimiento exige y los resultados que la eficiencia y eficacia del organismo demande.

En este sentido, se propone el siguiente Sistema de Remuneraciones para el Nivel Jerárquico para ser instrumentado a partir del momento en que se implemente la nueva estructura orgánico-funcional de contingencia correspondiente a los diferentes estratos gerenciales comprendidos.

ARTICULO 2° - El objetivo del Sistema de Remuneraciones es atraer, retener y motivar al personal gerencial de ANSES y compensarlo en función de las competencias individuales y la contribución de cada puesto a los resultados del servicio, sobre la base del grado en que se logran los objetivos y/o metas institucionales.

Este enfoque se distingue claramente del paradigma tradicional del sistema de remuneraciones del Sector Público, basado exclusivamente en el "valor" del puesto y la antigüedad del funcionario en el mismo y/o en la organización.

ARTICULO 3° - La aplicación del Sistema supone las siguientes condiciones previas:

- a) una asignación precisa de responsabilidades y de competencias necesarias.
- b) la disponibilidad de indicadores de gestión y/o desempeño.

El diseño del Sistema de Remuneraciones comprende la determinación de la remuneración total para cada agente ubicado en los niveles gerenciales en base a la suma de una parte fija, de una parte en función de las competencias y de una parte en función de la productividad que será variable.

La base será equivalente a la de los niveles de función ejecutiva del régimen del Personal de Planta Permanente del Sistema Nacional de Profesión Administrativa que se corresponda con los cargos gerenciales. El componente en función de las competencias reflejará las capacidades necesarias para el cumplimiento de las funciones requeridas por el puesto (conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes).

El componente en función de la productividad será variable y estará directamente relacionado con el desempeño personal. Será el resultado a las siguientes cuestiones:

a) (Cómo ha gestionado cada una de sus responsabilidades?)

b) (Cuál ha sido el nivel de dedicación (inicial y a lo largo del período evaluable) al puesto?)

c) (cuánto alcanzó de los objetivos que tenía asignada su área?)

El Sistema de Remuneraciones contempla, para su parte en función de la productividad, el planeamiento y la formulación de objetivos e indicadores, que servirán para la evaluación del desempeño de cada uno de los ocupantes de cada puesto y la adjudicación de la parte de bonus variable correspondiente.

Para cada nivel gerencial existirá un rango dentro del cual se ubicará la remuneración en función de las competencias de cada gerente.

La ubicación dentro de ese rango dependerá de la importancia relativa de la posición dentro de la nueva estructura, y de las capacidades y habilidades requeridas para el desempeño en el puesto.

ANSES comunicará a la UNIDAD DE REFORMA Y MODERNIZACION DEL ESTADO los términos de referencia de los cargos jerárquicos que cubrirá.

El componente en función de la productividad del sistema de remuneraciones estará determinado por el cumplimiento de los objetivos que se detallan a continuación.

a. Objetivos para las Gerencias Sustantivas.

Gerencia de Productos y Servicios.

* Definir y establecer el área de evaluación, definir un primer plan de evaluaciones y presentar mejoras para por lo menos un área prioritaria.

* Reestructurar las áreas de Asignaciones Familiares y Desempleo con sus procesos, controles, sistemas, dotación, en base a la filosofía de separación de funciones (productos y servicios, operaciones y control) del resto de la organización.

* Establecer herramientas para relevar los indicadores principales de cada área.

* Implementar en forma masiva la nueva política de verificaciones.

* Definir los procedimientos necesarios para la Administración del Padrón de Obras Sociales.

* Rediseñar el subsidio luz, gas y agua.

* Diseñar el sistema de pago directo de asignaciones familiares.

* Adecuar las áreas de Medicina Social, Accidentes de Trabajo y Coordinación Técnica al nuevo modelo de organización.

* Normatizar conjuntamente con la Superintendencia AFJP los temas que hacen a la interacción de ambos organismos.

* Implementar el proyecto pre-otorgamiento: adelantamiento del trámite jubilatorio a fin de que el beneficio pueda ser otorgado el día en que se cumplan todos los requisitos.

* Desarrollar la nueva normativa sobre otorgamiento y novedades.

- * Estudiar el ingreso de novedades del Poder judicial con el objetivo de instalar controles.
- * Definir e implementar el nuevo sistema de liquidación de sentencias.
- * Reformular el sistema de gestión de trámites.
- * Evaluar y redefinir el Informe Periódico de Aportes.
- * Diseñar los procesos necesarios para la actualización y recomposición de la base de datos de empleadores y activos.
- * Actualizar y recomponer la base de datos de pagos de empleadores y de autónomos.
- * Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad.
- * Reducir el costo operativo.

Gerencia de Operaciones.

- * Reestructurar la Unidad Central de Apoyo.
 - Eliminar todas las tareas temporarias.
 - Descentralizar las áreas operativas.
 - Eliminar los trámites pendientes.
 - Reducir el personal afectado.
 - Eliminar las áreas residuales.
- * Reconstruir la base de Activos.
- * Desarrollar el concepto UDAT en base a los resultados de la prueba piloto y ampliar la cantidad de unidades.
- * Definir y establecer el área de Control y Productividad con sus procesos, indicadores, herramientas y sistemas de información.
- * Definir la tipología de UDAI y los procesos de cada tipo de UDAI.
- * Comunicar, capacitar e implementar la nueva normativa de otorgamiento y novedades.
- * Implementar un sistema inteligente de medición de espera y del flujo de trabajo en las delegaciones.
- * Redistribuir delegaciones en base a indicadores demográficos.
- * Mejorar en la calidad de servicios medido en términos de:
 - Tiempo de espera en la delegación.
 - Cantidad de visitas necesarias para realizar un trámite.

- Demora en la resolución del beneficio.

* Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad.

* Reducir el costo operativo.

Gerencia de Control y Prevención del Fraude.

Prevención.

* Lanzar la prueba piloto de control en UDAls.

* Crear los Grupos de Control en todas las delegaciones de la red.

* Implementar el tablero de control y los controles sobre la liquidación ya definidos.

* Implementar los controles definidos sobre novedades previsionales.

* Establecer el procedimiento de detección inmediata de fallecimientos.

* Definir e incorporar controles preventivos sobre los sistemas de Asignaciones Familiares, Desempleo y Obra Social.

Detección.

* Detectar irregularidades que generen un ahorro anual de como mínimo \$ 80 millones a través de la expansión de los proyectos:

revisión de expedientes, revisión de invalideces y revisión de ex-cajas provinciales.

* Finalizar censo y tareas relacionadas con detección de fallecidos.

* Lanzar operativos de detección de irregularidades en Asignaciones Familiares y Desempleo.

Seguimiento.

* Asegurar la resolución y el seguimiento administrativo correcto y controlado de todas las irregularidades detectadas.

* Instrumentar el sistema de recupero masivo extrajudicial.

* Seguir los casos judiciales para conseguir el procesamiento de casos testigo.

* Definir los lineamientos básicos para proponer una ley de moratoria y establecer mecanismos operativos necesarios para su gestión.

* Crear el área de Operativos Especiales: armado y capacitación de equipos, definición de procesos básicos y mecanismo de seguimiento.

* Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad.

* Reducir el costo operativo.

Gerencia de Sistemas y Telecomunicaciones.

- * Desarrollar el plan de sistemas con una visión integral de la misión del organismo, y los proyectos necesarios para su implementación.
- * Establecer un sistema de priorización y respuesta de los requerimientos de cada área de la organización.
- * Reducir el tiempo de respuesta de los sistemas y minimizar la interrupción del servicio.
- * Redefinir y desarrollar las aplicaciones necesarias para asegurar el funcionamiento de la organización tomando como prioridad:
 - Liquidación de OPP.
 - Sistema de capitalización según Ley N. 24.241.
 - Sentencias judiciales.
- * Asegurar nivel mínimo de equipamiento en UDAls.
- * Revisar y renegociar todas las contrataciones informáticas en base a criterios de transparencia y competencia.
- * Unificar las bases de datos.
- * Implementar controles en los procesos.
- * Mejorar el sistema de telecomunicaciones con el objeto de mejorar el servicio y reducir el costo.
- * Implementar los controles definidos en los proyectos de seguridad lógica y aplicada.
- * Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad. * Reducir el costo operativo.

b. Objetivos para las Gerencias de Apoyo de la Gerencia de Coordinación Administrativa y Técnica.

Gerencia de Presupuesto y Finanzas.

- * Establecer un sistema presupuestario en base a los siguientes conceptos:
 - centro de costos.
 - unidades físicas.
 - presupuestación mensual.
- * Definir e implementar indicadores de gestión de todas las áreas de la organización junto con el proceso de seguimiento de los mismos.
- * Redefinir los distintos sistemas de pago con el objetivo de la reducción significativa de las comisiones pagadas y la mejora en el nivel de servicio.
- * Diseñar e implementar el área de recaudación con procesos, controles, sistema y recursos necesarios.

- * Rediseñar, sistematizar e informatizar el proceso contable, presupuestario, de compras y de tesorería.
- * Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad. * Reducir el costo operativo.

Gerencia de Logística.

- * Implementar el proyecto de apertura de UDAls.
- * Diseñar y establecer áreas de Archivo y Gestión de Documentación con procesos, controles, sistemas y recursos necesarios.
- * Reducir tiempos y costos en la gestión y entrega de documentación.
- * Elaborar el plan necesario para la unificación de los inmuebles de ANSES central.
- * Aplicar la nueva imagen corporativa a las UDAls.
- * Establecer los procesos y controles para la administración de la infraestructura del interior del país.
- * Racionalizar los inmuebles con el objetivo de reducir los m2 por empleado y el costo operativo.
- * Destinar un inmueble para crear un Centro de Capacitación ANSES que pueda ser compartido con otros organismos en el futuro.
- * Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad.
- * Reducir el costo operativo.

Gerencia de Recursos Humanos.

- * Redefinir normas, estándares y procedimientos para la administración del personal.
- * Desarrollar un sistema de información que permita el seguimiento de la cantidad y del aprovechamiento de los recursos humanos en toda la organización.
- * Definir los perfiles de los requerimientos de los puestos de toda la organización.
- * Establecer e implementar un sistema de evaluación de desempeño.
- * Establecer e implementar un sistema de remuneraciones en base a perfiles y desempeño con un elemento variable.
- * Diseñar y lanzar un programa de capacitación masiva para apoyar el proceso de transformación.
- * Relevar contratados y pasantes.
- * Renegociar el convenio colectivo de trabajo.
- * Reducir la cantidad y el costo de los jardines maternos.
- * Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad.
- * Reducir el costo operativo.

Gerencia de Asuntos Jurídicos.* Reestructurar integralmente la gerencia en base a criterios de eficiencia y productividad.

- * Establecer un mecanismo de seguimiento de los principales indicadores del área.
- * Releva carga de trabajo en todo el país, y reasignar recursos en base a indicadores de productividad.
- * Diseñar y establecer áreas de auditoría de juicios y seguimiento de gestión con procesos, sistemas y dotación.
- * Incorporar la administración de los juicios contra las ex-cajas de Asignaciones Familiares.
- * Asegurar el cumplimiento de todos los plazos y requerimientos del seguimiento procesal de juicios y oficios.
- * Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad. * Reducir el costo operativo.

Unidad Auditoría Interna.

- * Diseñar y establecer área de auditoría operativa e implementar un sistema de auditorías móviles en UDAs.
- * Diseñar y proponer a la Gerencia General un procedimiento para el seguimiento de las recomendaciones de la UAI.
- * Incorporar el concepto de auditoría de gestión al plan de auditoría. * Definir el plan de auditorías de 1997 en base a los objetivos del Plan de Transformación de ANSES.
- * Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad.
- * Reducir el costo operativo.

Gerencia de Comunicaciones.

- * Establecer un plan para la implementación de la nueva imagen corporativa y asegurar su cumplimiento.
- * Establecer la función de prensa.
- * Diseñar e implementar comunicaciones internas que incluya:
carteleras, boletines, publicaciones periódicas y extraordinarias, grupos de trabajo.
- * Proponer e implementar un plan de relaciones con otros organismos públicos, nacionales e internacionales y sociales, cuyas funciones sean compatibles o complementarias con las de ANSES.
- * Ajustar la dotación de personal en base a criterios de productividad.
- * Reducir el costo operativo.

FIRMANTES

MENEM - RODRIGUEZ - CARO FIGUEROA