



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

*“Calidad en la gestión y atención administrativa en
D.I.B.P.F.A. Delegación Córdoba”*

Alumno: OLMOS Walter del Valle

Docente Tutor: Ing. BELTRAMONE Claudia



ÍNDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 10 |
| 1. PRESENTACIÓN. | 11 |
| 1.1. Introducción. | 11 |
| 1.2. Presentación de la Organización. | 11 |
| 1.3. DI.B.P.F.A. – Delegación Córdoba. | 12 |
| 2. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO. | 13 |
| 2.1. Necesidad de la Organización. | 13 |
| 2.2. Aspectos que justifican la necesidad de la Organización. | 13 |
| 2.3. Consideraciones sobre los objetivos. | 13 |
| 2.4. Objetivos de la Intervención. | 14 |
| 2.4.1. Objetivo General. | 14 |
| 2.4.2. Objetivos Específicos. | 14 |
| 2.4.3. Alcance del trabajo. | 15 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 16 |
| 3.1. Esquema conceptual del enfoque teórico. | 16 |
| 3.2. Ejes del enfoque teórico. | 17 |
| 3.3. Sinopsis del enfoque teórico. | 17 |
| 3.4. La organización como sistema. | 18 |
| 3.5. Sistema socio-técnico estructurado. | 18 |
| 3.6. Estructura. | 19 |
| 3.7. Personas. | 20 |
| 3.8. Tecnología. | 20 |
| 3.9. Sistemas de información. | 20 |
| 3.10. Procesos. | 21 |
| 3.11. Estrategia. | 22 |
| 3.12. Comunicación. | 22 |
| 3.13. La calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. | 23 |
| 3.14. Principios de la gestión de la calidad. | 24 |
| 3.15. Control de Gestión. | 25 |
| 3.16. Control de Gestión, desde la perspectiva cultural del control. | 25 |
| 3.17. Vinculación del sistema de control con la estructura y estrategia organizativa. | 26 |
| 4. METODOLOGÍA. | 27 |
| 4.1. Pre-diagnóstico. | 27 |



| | |
|---|----|
| 4.2. Diagnóstico. | 27 |
| 4.2.1. Clima Organizacional. | 28 |
| 4.2.2. Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. | 30 |
| 4.2.3. Análisis FODA. | 31 |
| 4.2.4. Guía de acción RA.SE. | 31 |
| 4.2.5. Orientación hacia los principios de la gestión de la calidad. | 32 |
| 5. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA. | 32 |
| 5.1. Análisis y presentación de la información de Clima Organizacional. | 32 |
| 5.1.1. Análisis Descriptivo de las Variables. | 32 |
| 5.1.2. Información gráfica. | 35 |
| 5.1.3. Objetivos Organizacionales. | 37 |
| 5.1.4. Organización del Trabajo. | 38 |
| 5.1.5. Liderazgo. | 39 |
| 5.1.6. Actitud para el cambio. | 40 |
| 5.1.7. Autonomía. | 42 |
| 5.1.8. Recompensas. | 43 |
| 5.1.9. Mecanismos de ayuda. | 44 |
| 5.1.10. Relaciones. | 46 |
| 5.2. Análisis y presentación de la información CYMAT. | 47 |
| 5.2.1. Información general y capacitación del empleado. | 47 |
| 5.2.2. Capacitación requerida. | 48 |
| 5.2.3. Acceso a la información. | 48 |
| 5.2.4. Seguridad en el trabajo. | 49 |
| 5.2.5. Condiciones de trabajo. | 49 |
| 5.3. Presentación del Análisis FODA. | 50 |
| 5.3.1. Matriz FODA Delegación Córdoba. | 50 |
| 5.3.2. Matriz FODA Recursos Humanos. | 51 |
| 5.4. Análisis de Orientación hacia los principios de la gestión de la calidad. | 52 |
| 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO. | 54 |
| 6.1. Resultados. | 54 |
| 6.2. Conclusiones. | 58 |
| 7. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN. | 59 |
| 7.1. Ejes orientadores para la propuesta de cambio. | 59 |
| 7.2. Detalles de la Propuesta. | 60 |
| 7.3. Acciones Propuestas. | 60 |
| 7.3.1. Guía RA.SE. de acciones Generales y Recursos Humanos del Organismo. | 60 |



| | |
|--|----|
| 7.3.2. Plan de trabajo general para la Propuesta. | 63 |
| 7.3.3. Acciones Propuestas. | 65 |
| 7.3.3.1. Acciones sobre las Estrategias de la Organización. | 65 |
| 7.3.3.2. Acciones sobre la Estructura de la Organización. | 69 |
| 7.3.3.3. Acciones sobre los Recursos de la Organización. | 70 |
| 7.3.3.4. Acciones sobre los Documentos de la Organización. | 80 |
| 7.3.3.5. Acciones sobre los Procesos de la Organización. | 80 |
| 7.3.4. Mapa desglose de Objetivos y Propuestas. | 87 |
| 8. RECOMENDACIONES FINALES. | 89 |
| 9. CONCLUSIONES. | 90 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 92 |
| ANEXOS. | 94 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro 1 | 30 |
| Valores numéricos asignados para las respuestas de los empleados en la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Cuadro 2 | 31 |
| Valores numéricos asignados para las respuestas de los empleados en la encuesta de Condiciones de Trabajo. | |
| Cuadro 3 | 50 |
| Análisis FODA de la Delegación. | |
| Cuadro 4 | 51 |
| Análisis FODA de Recursos Humanos. | |
| Cuadro 5 | 61 |
| Guía de acciones (RA.SE) basada en el análisis FODA de la organización. | |
| Cuadro 6 | 62 |
| Guía de acciones (RA.SE) basada en el análisis FODA de Recursos Humanos. | |
| Cuadro 7 | 86 |
| Información gerencial, con indicadores de gestión determinados en el plan estratégico, integrados a los resultados del plan de calidad en la gestión y atención administrativa y de mejora continua implementado. | |



ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 | 35 |
| Valores promedio de las Variables de acuerdo a las percepciones de los empleados, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 2 | 35 |
| Porcentajes promedio de las Variables de acuerdo a las percepciones de los empleados, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 3 | 35 |
| Relación entre la apreciación de los empleados y el máximo nivel de acuerdo posible de las Variables, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 4 | 35 |
| Porcentajes de la Variable "Objetivos Organizacionales", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 5 | 35 |
| Porcentajes de la Variable "Organización del Trabajo", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 6 | 36 |
| Porcentajes de la Variable "Liderazgo", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 7 | 36 |
| Porcentajes de la Variable "Actitud para el Cambio", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 8 | 36 |
| Porcentajes de la Variable "Autonomía", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 9 | 36 |
| Porcentajes de la Variable "Recompensas", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 10 | 36 |
| Porcentajes de la Variable "Mecanismos de Ayuda", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |



| | |
|--|----|
| Gráfico 11 | 36 |
| Porcentajes de la Variable "Relaciones", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 12 | 37 |
| Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Objetivos Organizacionales" correspondiente al Gráfico 4, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 13 | 38 |
| Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Organización del Trabajo" correspondiente al Gráfico 5, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 14 | 40 |
| Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Liderazgo" correspondiente al Gráfico 6, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 15 | 41 |
| Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Actitud para el Cambio" correspondiente al Gráfico 7, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 16 | 42 |
| Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Autonomía" correspondiente al Gráfico 8, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 17 | 43 |
| Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Recompensas" correspondiente al Gráfico 9, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |
| Gráfico 18 | 45 |
| Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Mecanismos de Ayuda" correspondiente al Gráfico 10, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional. | |



Gráfico 19 46

Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Relaciones" correspondiente al Gráfico 11, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 47

Información general de los empleados y capacitación recibida con cantidades y porcentajes que representan, obtenida de los relevamientos realizados sobre condiciones y medioambiente de trabajo.

Tabla 2 48

Capacitación requerida por los empleados con cantidades y porcentajes que representan. Información obtenida de los relevamientos realizados sobre condiciones y medioambiente de trabajo.

Tabla 3 48

Acceso a la información por parte de los empleados con cantidades y porcentajes que representan. Información obtenida de los relevamientos realizados sobre condiciones y medioambiente de trabajo.

Tabla 4 49

Seguridad en el trabajo de los empleados con cantidades y porcentajes que representan. Información obtenida de los relevamientos realizados sobre condiciones y medioambiente de trabajo.

Tabla 5 49

Condiciones en las que se desarrolla el trabajo de los empleados con cantidades y porcentajes que representan. Información obtenida del relevamiento realizado sobre condiciones de trabajo.

Tabla 6 52

Confeccionada teniendo en cuenta el Anexo B de ISO 9004:2009, para conocer la orientación que posee la Delegación con respecto a las acciones que, según la norma, generalmente toman los directivos al aplicar los ocho principios para mejorar el desempeño de sus organizaciones.



| | |
|---|----|
| Tabla 7 | 87 |
| Correlación de acciones propuestas para los problemas detectados, con indicación de los objetivos específicos sobre los que actúan como tributarios del objetivo general. | |
| Tabla 8 | 88 |
| Código de Objetivos Específicos y Objetivo General con su correspondiente enunciado, a los efectos de complementar el Mapa Desglose de Objetivos y Propuestas. | |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 | 59 |
| Dificultades detectadas y ejes orientadores para la propuesta de cambio. | |
| Figura 2 | 64 |
| Diagrama de Gantt - Plan de trabajo general para la propuesta. | |
| Figura 3 | 65 |
| Plan de Trabajo para la puesta en marcha del nuevo proceso para Autorizaciones extrainstitucionales. | |
| Figura 4 | 84 |
| Proceso de información gerencial, desde el origen de los datos, fuentes de información e interfaces, hasta el tablero de mando integral como fuente de información gerencial. | |

Agradecimientos:

Ing. Claudia Beltramone.

Por su excelente predisposición, aportes, sugerencias y observaciones que me guiaron en la realización de este trabajo.

Lic. María Susana Barrale

Lic. Adriana Devalle

Por el apoyo que me brindaron.

A Directivos y Personal de D.I.B.P.F.A. Delegación Córdoba por compartir el conocimiento, información, tiempo y actividades.

RESUMEN

DIBPFA Delegación Córdoba es una dependencia de la Dirección de Bienestar del Personal de la Fuerza Aérea que requiere la implementación de un cambio orientado a incorporar la Calidad en la gestión y atención administrativa para contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus afiliados y a una administración eficaz y eficiente.

Para su cumplimiento, de acuerdo al diagnóstico efectuado, se hace necesario abordar aspectos relacionados con factores que estarían limitando esta posibilidad, como por ejemplo: dificultad para determinar políticas y planes estratégicos para la gestión de la calidad, Recursos Humanos no orientados a la calidad, ciertas restricciones en la Organización del trabajo y en la utilización de los recursos.

Esta problemática puede ser abordada desde la perspectiva del cambio orientado hacia la calidad y mejora continua, si se contempla que el planeamiento estratégico de la misma es un proceso en el que los responsables deben trabajar en equipo, estableciendo no solo los fines de corto, mediano y largo plazo, sino también los medios, planes, programas de acción y recursos, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Al no existir en la organización un modelo de gestión con estas características, se considera que este trabajo podría contribuir en tal sentido, ya que contiene un plan de acción sistémico y sistemático para la "calidad en la gestión y atención administrativa" con la participación activa del Personal para un rol estratégico en la organización, cuyo fin es favorecer la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus afiliados e interesados, toma de decisiones basadas en evidencias objetivas y a una eficaz y eficiente utilización de los recursos; sin pretender el abordaje del tema con fines de certificación del sistema de gestión de la calidad.



1. PRESENTACIÓN.

1.1. Introducción.

Las Organizaciones que brindan servicios de salud están sujetas a permanentes cambios provenientes de las normas que las regulan, avances tecnológicos, mayores exigencias de los clientes en la inmediatez y complejidad de sus requerimientos, como así también en la calidad de atención y servicios. Estos ambientes de trabajo, presentan desafíos en donde las relaciones humanas y los valores intangibles de la organización adquieren cada vez mayores niveles de importancia y una particular objetivación para su análisis.

Por otro lado, el compromiso con la calidad y mejora continua es un proceso abierto que instala la idea de que siempre se pueden hacer mejor las cosas. Esta dinámica se torna imparale cuando se afianza en la cultura de la organización, ya que los cambios introducidos generan repercusiones que retroalimentan y refuerzan este ciclo orgánico de crecimiento; pero sin lugar a dudas, es el capital humano el punto focal de este accionar, el factor clave que hace posible su cumplimiento.

Uno de los desafíos estratégicos que debe abordar la organización para implicar a las personas en este proceso de cambio, es aunar de manera sistémica y luego sistemática, eficiente y eficazmente las necesidades, comportamientos y valores de los trabajadores con los de la organización. Esta alineación de intereses individuales, grupales y organizacionales produce efectos multiplicadores en el cumplimiento de las metas y objetivos deseados.

Varo (1994:401) puntualiza que: "En las empresas de servicio - intensivas en la utilización de capital humano - la importancia del personal es creciente, hasta el punto que se le considera un factor estratégico. Las características de la prestación de los servicios confieren a la influencia de los trabajadores en la calidad de aquellos un carácter determinante".

1.2. Presentación de la Organización.

Dirección de Bienestar del Personal de la Fuerza Aérea (DI.B.P.F.A.) es una Organización cuya actividad corresponde a las Obras Sociales, es de alcance nacional, sin fines de lucro y se financia con los aportes de sus afiliados.

DI.B.P.F.A. fue creada por Decreto N° 11.757 de fecha 26-ABR-46 (P.E.N.) y ratificada por Ley N° 12.911 del 11-JUL-47 bajo la denominación de Dirección de Ayuda Social de Aeronáutica (DASA) como una unidad orgánica de la entonces Secretaría de Aeronáutica, con el objeto de dirigir y fiscalizar la cobertura y previsión social así como la asistencia sanitaria y economía familiar de todo su personal.

DI.B.P.F.A. cuenta con un total de 84.308 Afiliados en todo el País y comprende al Personal Militar y Civil en Actividad (Afiliación obligatoria), Personal Militar Retirado, Pensionados, Personal Civil Jubilado y Familiares (Afiliación opcional).

Cuenta con: (19) Delegaciones, (26) Subdelegaciones, (26) Representaciones, (4) Colonias, (2) Geriátricos y (5) Farmacias Propias.

Las prestaciones médicas se brindan por intermedio de Hospitales y Centros Asistenciales que dependen de la Dirección General de Salud de la F.A. (Hospital Aeronáutico Central, Hospital Aeronáutico Córdoba) y Prestadores Convenidos.

1.3. DI.B.P.F.A. – Delegación Córdoba.

La Delegación Córdoba, objeto de este trabajo, es una dependencia de DI.B.P.F.A., cuyo alcance regional cubre la provincia de Córdoba, excepto Río IV, también abarca las zonas de influencia de las Subdelegaciones Chamical, La Rioja y Catamarca. Depende orgánicamente de la Subdirección de DI.B.P.F.A. Central y posee nivel de Departamento como se muestra en [\(Anexo I\)](#).

DI.B.P.F.A. - Delegación Córdoba cuenta con 20.593 Afiliados, reuniendo el 24,4% del Total de Beneficiarios de la Organización, incluidos los pertenecientes a las Subdelegaciones: Chamical (nivel División – 392 Afiliados) - La Rioja (nivel Sección – 130 Afiliados) - Catamarca (nivel Sección – 113 Afiliados).

Posee una dotación de (48) empleados Civiles (Regidos por Ley 25164 marco de regulación del empleo público Nacional y Decreto 214/06 Convenio Colectivo de Trabajo General).

Sus oficinas centrales están ubicadas en la Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea – Avenida Fuerza Aérea Km. 4,5 - Córdoba y cuenta con un Anexo (oficina para atención administrativa) en el Hospital Aeronáutico Córdoba - Av. Colón 479 de esta ciudad.

2. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO.

2.1. Necesidad de la Organización.

Con los antecedentes recabados se pudo determinar en conjunto con el Jefe de la Delegación los requerimientos del Organismo: "En D.I.B.P.F.A. Delegación Córdoba existe la necesidad de generar un cambio orientado a incorporar la **Calidad en la gestión y atención administrativa de los afiliados**, con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus beneficiarios y a una administración eficaz y eficiente.", todo ello en el marco de las leyes y reglamentos que la regulan y en el espíritu de la Misión que le fue determinada por Resolución 792/10 del Ministerio de Defensa: "Brindar la prestación integral de los servicios de la salud al personal de la Fuerza Aérea y sus familiares afiliados a través de organismos institucionales y/o extrainstitucionales, a fin de contribuir a la prevención y mantenimiento de la salud y el bienestar social de los afiliados de la institución."

2.2. Aspectos que justifican la necesidad de la Organización.

En DIBPFA Delegación Córdoba "se trabaja para el afiliado", éste es el discurso recurrente tanto de directivos como de los empleados en general, en todos los ámbitos del organismo.

En ese sentido, las jefaturas plantean la necesidad de generar una mejora en la calidad de atención administrativa a los afiliados y contar con más información del desempeño global de la organización para la toma de decisiones.

Sin embargo se presentan situaciones que a priori, deberían ser consideradas como factores que estarían limitando los aspectos que conducen a la calidad en la Delegación: Falta de políticas y objetivos estratégicos para la calidad y de un plan de orientación del personal hacia la calidad y mejora continua, como así también algunas limitaciones en la organización del trabajo y en el uso de los recursos para obtener el máximo beneficio dirigido a la calidad.

2.3. Consideraciones sobre los objetivos.

En general, cabe destacar que entre los principales objetivos que se deben perseguir se encuentran:

- ✓ Establecer un rumbo claro formalmente determinado.
- ✓ Alinear a toda la organización en forma sinérgica en la dirección establecida.
- ✓ Lograr el compromiso y la participación activa de todos los trabajadores.
- ✓ Facilitar la implementación del cambio.
- ✓ Impulsar la medición y análisis de resultados.
- ✓ Propiciar la mejora continua y favorecer el reconocimiento.



En particular, se determinaron objetivos considerando las necesidades de la organización y de sus miembros, las posibilidades y recursos con que se cuenta, que sean alcanzables, mensurables y estimulen al compromiso y participación, como así también que los mismos contribuyan a:

- ✓ Guiar, estimular y coordinar las decisiones y acciones.
- ✓ Motivar a los miembros de la organización.
- ✓ Evaluar y controlar resultados.
- ✓ Asegurar la continuidad de la acción de mejora.

2.4. Objetivos de la Intervención.

2.4.1. Objetivo General.

Diseñar una propuesta de intervención para la mejora de la calidad en la gestión y atención administrativa en D.I.B.P.F.A. Delegación Córdoba, teniendo en cuenta los principios de la gestión de la calidad (según ISO serie 9000:2008)(*) y mejora continua, a través de la motivación y participación activa del Capital Humano y de una eficaz y eficiente utilización de los recursos, con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus afiliados e interesados.

() Se tendrán en cuenta también los lineamientos de ISO 9004:2009, considerando que el objeto y campo de aplicación de esta norma es: "proporcionar orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad."*

2.4.2. Objetivos Específicos.

- 1º) Analizar y proponer aspectos de la estructura y recursos humanos de la Delegación de acuerdo a las necesidades operativas, a fin de optimizar la gestión y atención administrativa.
- 2º) Diseñar una propuesta de plan estratégico y sistema de información para la calidad y mejora continua.
- 3º) Determinar y proponer estrategias de comunicación interna y externa e incentivar el uso adecuado de las técnicas y recursos disponibles.
- 4º) Diseñar la implementación de un órgano Control de Gestión de acuerdo a las necesidades de la organización, que promueva y articule las políticas de calidad y mejora continua.



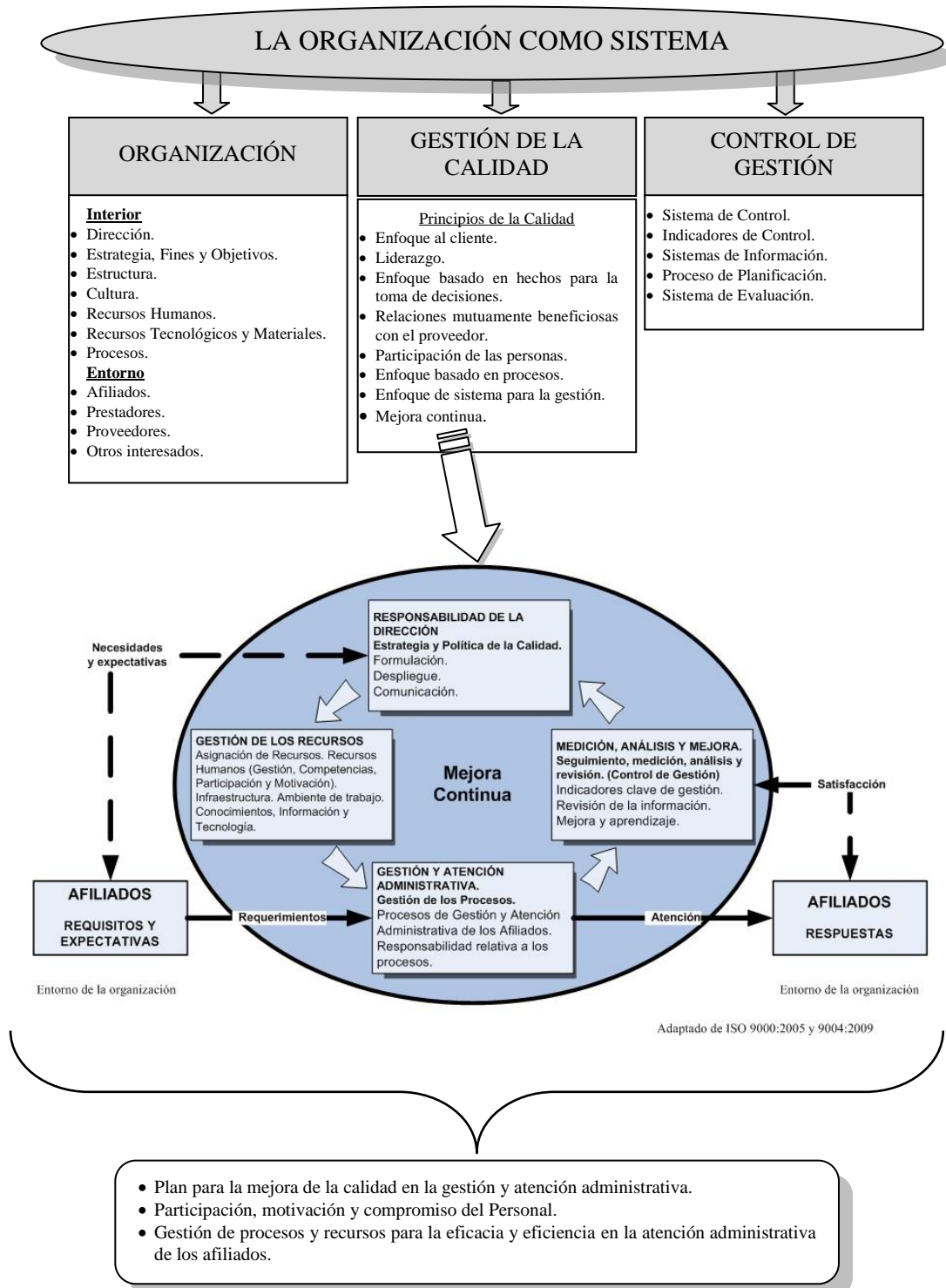
- 5°) Promover el desarrollo y bienestar de los empleados, como así también su compromiso con la calidad y mejora continua.
- 6°) Proponer el uso de nuevas herramientas de manejo y ordenamiento de la información para la gestión y atención administrativa que contribuyan a la participación activa y al trabajo en equipo del personal.
- 7°) Contribuir en el tratamiento de la Información de gestión para su aplicación con fines estadísticos e informes directivos, como así también para mostrar los resultados de la mejora continua implementada.
- 8°) Establecer criterios de evaluación vinculados al plan estratégico en términos de utilidad de las nuevas herramientas de gestión.

2.4.3. Alcance del trabajo.

Con este trabajo se intenta efectuar aportes que ayuden a que la organización se oriente hacia la calidad en la gestión y atención administrativa con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus afiliados e interesados, a la toma de decisiones basadas en evidencias objetivas y al uso eficaz y eficiente de los recursos, sin pretender el abordaje del tema con fines de certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Esquema conceptual del enfoque teórico.





3.2. Ejes del enfoque teórico.

- 1º) La organización como sistema.
- 2º) Calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- 3º) Control de Gestión, desde la perspectiva cultural del control.

3.3. Sinopsis del enfoque teórico.

| LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA | | | |
|------------------------------|---|---|---|
| ORGANIZACIÓN | PRINCIPIOS DE LA CALIDAD (*) | CONTROL DE GESTIÓN (**) | |
| INTERIOR | DIRECCIÓN ESTRATEGIA FINES Y OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo y compromiso de la Dirección con la calidad. • Administración basada en hechos y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación. • Enfoque global de dirección y estrategia de la organización. • Objetivos y propósito estratégico de la org. • Visión compartida de los miembros de la org. | Sistema de Control. Flexible, con énfasis en sistemas orientados a resultados. Principios de la Calidad y Mejora Continua. |
| | ESTRUCTURA | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la organización que facilite la eficacia y eficiencia. | |
| | CULTURA | <ul style="list-style-type: none"> • Cambio cultural. | Indicadores de control. Énfasis en la eficacia. Indicadores cualitativos y Cuantitativos. |
| | RECURSOS HUMANOS | <ul style="list-style-type: none"> • Participación y compromiso de los miembros de la organización. • Cooperación en el ámbito interno de la org. • Trabajo en equipo. • Formación. • Clima organizativo. • Motivación y reconocimiento. • Aprendizaje organizativo. | |
| | RECURSOS TECNOLÓGICOS Y MATERIALES | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de los medios necesarios. | Sistemas de Información. Sistemas adaptados a diferentes decisiones y necesidades. Proceso de planificación. Orientación a corto y mediano plazo. Importancia de las tendencias del entorno. Flexible para estimular la creatividad. |
| | PROCESOS | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y conformidad de procesos y servicios. • Gestión de procesos. • Mejora continua de los conocimientos, procesos y servicios. | |
| ENTORNO | AFILIADOS PRESTADORES PROVEEDORES OTROS INTERESADOS | <ul style="list-style-type: none"> • Atención a la satisfacción del afiliado. • Cooperación con Afiliados, Prestadores y Proveedores | Sistemas de evaluación. Seguimiento, medición, análisis y revisión. Análisis como aprendizaje de proyección a futuro. |

(*) Adaptado de: Moreno Luzón, Peris & González (2001).

(**) Adaptado de: Amat (2000).



3.4. La organización como sistema.

A partir de la teoría general de los sistemas de L. Bertalanffy, se han formulado los principios contingentes de la organización que incorporan como elemento de la misma la relación de la empresa con el entorno. Se debe considerar que por naturaleza, todo sistema es adaptable y se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. Los sistemas abiertos u orgánicos tienen un constante intercambio con el medio ambiente y cada uno de ellos se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un supra-sistema el cual influye sobre él.

3.5. Sistema socio-técnico estructurado.

Trist y asociados en el Instituto Tavistock, desarrollaron la visión de la organización como un sistema socio-técnico estructurado, considerando que:

- 1º) El subsistema tecnológico está organizado sobre las tareas a ser ejecutadas y varía en función de ellas. Está modelado por la especialización del conocimiento y las habilidades requeridas por el equipamiento, herramientas, técnicas de operación y distribución de las instalaciones.
- 2º) El subsistema psicosocial es la relación entre las diferentes personas que intervienen en la organización. Consiste en las interacciones, expectativas y aspiraciones, sentimientos y valores de los participantes.
- 3º) Los subsistemas tecnológico y social se hallan en interacción recíproca y son interdependientes.
- 4º) La estructura de la organización puede ser considerada como un tercer subsistema entretejido dentro de los subsistemas técnico y social. Los requerimientos de tareas y la tecnología tienen una influencia fundamental sobre la estructura. A su vez la estructura está relacionada con la forma en que las tareas de la organización se dividen en unidades operativas y con la coordinación de las mismas. En sentido formal, la estructura está fijada en el organigrama, a través de las posiciones y descripciones de tareas y por las reglas y procedimientos. También tiene que ver con el sistema de autoridad, las comunicaciones y el flujo de trabajo.

Desde este punto de vista, una organización no es simplemente un sistema técnico o social, en todo caso, es la estructuración e integración de las actividades humanas en torno de varias tecnologías y es el sistema social el que determina la efectividad y eficiencia de la utilización de la misma.

N.Carola y A.Pujol (IUA), presentan una desagregación del sistema socio-técnico estructurado, incorporando dos subsistemas: "finés y objetivos" y "gerencial".

- 1º) El subsistema Fines y Objetivos, presente en todas las organizaciones, es el que determina que cosas específicas debe hacer una organización. Se lo puede llamar Proyecto Organizacional, también Metas, Objetivos, Propósitos, etc. El proyecto sirve para delinear cuál es la misión global de la organización. Cuando la misión es descompuesta en metas alcanzables en un plazo determinado, se los llama objetivos. Objetivos bien establecidos y priorizados ayudan a motivar a los miembros de la organización y a reducir el número de actividades sin significado.
- 2º) El subsistema Gerencial, es el encargado de organizar y controlar a los otros subsistemas en forma tal de facilitar la interacción entre ellos y promover el aumento de la efectividad de la organización. Este subsistema que integra los otros subsistemas y representa el control dentro de la organización, necesita elementos tales como: poder, autoridad, toma de decisiones, coordinación, programación, planificación y dirección.

3.6. Estructura.

Según Etkin (2000), es la forma en que la organización se articula en lo interno para coordinar sus actividades detrás de sus fines, pero también para atender las cambiantes demandas del contexto y la presión de sus grupos de poder interno.

Gibson, Ivancevich & Donnely (1997) mencionan que la **estructura** de una organización es la pauta formal que indica de qué manera las personas y los puestos de trabajo se agrupan en la misma.

Furnham (2001), dice que la **estructura** no solo afecta la productividad y la eficiencia económica, sino también influye en la moral y la satisfacción en el trabajo de sus miembros. La efectividad general de la organización se verá afectada por el diseño estructural y el comportamiento de los empleados.

Según Mintzberg, **la estructura** básica de todas las organizaciones consta de cinco elementos:

- 1º) Ápice estratégico de ejecutivos que tratan de asegurarse de que la organización cumpla sus objetivos fundamentales.
- 2º) Núcleo operativo del grueso de los empleados que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la generación de productos y servicios.
- 3º) Línea media de gerentes que conectan el centro con el ápice.



- 4°) Estructura tecnológica que diseña, planea y modifica el flujo de trabajo (ingenieros, contadores, expertos en recursos humanos).
- 5°) Personal de apoyo (staff) que ayuda a la organización más allá del flujo de producción (expertos legales, relaciones públicas, investigaciones).

3.7. Personas.

Ronco & Lladó (2000), consideran el rol central que poseen las personas en las organizaciones, e infieren que las mismas están pensadas para que los trabajadores consigan determinados resultados.

Las organizaciones están diseñadas para utilizar el conocimiento, energías, valores y capacidades de las personas para lograr esos resultados. El problema es que en la práctica eso no es así en todos los casos, y observamos que hay personas insatisfechas y con potencialidades no desarrolladas o no aportadas a la organización.

"La idea de fondo es que si las personas están más implicadas y mejoran sus capacidades de comunicación, habilidades interpersonales y ejecución profesional, entonces los resultados de la organización también lo harán."

3.8. Tecnología.

En un sentido restringido de su significado se refiere a las máquinas, equipos, instrumentos utilizados en un proceso. En un sentido amplio alude a la acumulación de conocimientos de que dispone una sociedad acerca de la manera de hacer las cosas.

La escuela socio-técnica, convalida la idea de que el hombre interactúa con lo tecnológico, pero ninguno de los elementos determina por sí mismo el comportamiento del otro. Para esta escuela, una organización puede considerarse un sistema socio-técnico en el sentido que, si bien la tecnología, la estructura formal de roles y los sentimientos de las personas están sistémica y sistemáticamente conectados, ninguno de estos factores tiene importancia primordial ni debe constituir necesariamente el primer blanco de análisis.

3.9. Sistemas de información.

Según McLeod Jr. (2000), la información es uno de los principales recursos con que cuenta el gerente. Esta Información es de gran utilidad no solo para gerentes sino también para otras personas que se desempeñan en la organización y sistemas que son retroalimentados por la misma.

Es útil que la gerencia sea capaz de ver su unidad como un sistema formado por subsistemas, y que es parte de un super-sistema mayor. La organización es un sistema físico, pero para su administración emplea un sistema conceptual y éste consiste en un procesador que transforma datos en información.

Burch & Grudnitski (1997), mencionan que: "Los componentes esenciales de una organización pueden verse en función del área de trabajo, la cultura, la base de sus activos y los interesados y afectados. Para que una organización funcione sin obstáculos, estos componentes deben estar orientados hacia los mismos objetivos y estar sincronizados entre sí. La **información** es el ingrediente clave que le permite a una organización lograr y mantener un estado de unidad y armonía."

3.10. Procesos.

Gibson et al. (1997), indican que los procesos son todas las actividades que dotan de vida al organigrama. Las comunicaciones, la toma de decisiones y el desarrollo organizativo son ejemplos de procesos de una organización.

Ronco et al. (2000), definen a los **procesos** como el conjunto de procedimientos o modelo de funcionamiento que hacen que la organización funcione de una forma específica. Determinan desde secuencias de operaciones, flujos de trabajo, mecanismos de coordinación entre áreas o subsistemas, hasta procedimientos y formas de realizar los procesos de transformación.

Ogalla Segura (2005), identifica los siguientes **procesos** dentro de las organizaciones:

- 1º) Procesos estratégicos: Los realiza el personal directivo de la organización, normalmente, como el colectivo que conforma el comité de dirección de la empresa. La visión de este colectivo no es departamental, es una visión global de la organización. Como entrada para desarrollar los procesos estratégicos necesitan, al menos: información de los resultados económicos, del mercado, de los clientes, de los procesos de negocio y de las personas que constituyen la organización. Las salidas de estos procesos son: las políticas a seguir, las estrategias, los objetivos generales, etc. Ello hace que se cumpla la misión definida y que la organización camine hacia la visión propuesta.
- 2º) Procesos de negocio: es el conjunto de actividades encadenadas capaz de satisfacer las peticiones de sus clientes, independientemente del departamento al que pertenezca.
- 3º) Procesos de soporte: son aquellas actividades que satisfacen los recursos que necesitan los procesos de negocio.

3.11. Estrategia.

Ronco et al. (2000), definen a la estrategia como el conjunto de fines o metas de la organización que marcan su razón de ser. Se pueden incluir la misión, visión, objetivos, etc.

Grouard & Meston (1996), dicen que la **estrategia** es la que fija la actividad de la organización, sus objetivos y los medios adoptados. Orienta todos los esfuerzos y ocupa un lugar determinante en las relaciones que se establecen entre lo que es exterior, es decir, los clientes los competidores, las innovaciones tecnológicas, los poderes públicos, los proveedores, etc. y la empresa en sí misma.

Planificación estratégica: Ogalla Segura (2005), se revela como una herramienta útil y necesaria para facilitar el ajuste continuo de la organización a nuevas situaciones. La planificación estratégica es un instrumento que favorece la cohesión interna y actúa como herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección.

Dirección estratégica: Johnson & Scholes (2001), mencionan que: "Una perspectiva de la dirección estratégica consiste en considerar que, en efecto, la estrategia puede y debe ser gestionada, a través de procesos de planificación racional, con una estructura de pasos secuenciales que implican el establecimiento de objetivos y el análisis de las tendencias del entorno y de los recursos disponibles, con una cuidadosa planificación de la implantación de la estrategia. Aquí, pues, el principio subyacente es que las estrategias son el resultado de una planificación y un análisis cuidadoso de los objetivos, con lo que los directivos son capaces de tomar decisiones que definen la dirección futura de su organización."

3.12. Comunicación.

N. Carola y A. Pujol (IUA), explican que todos los procesos humanos en las organizaciones implican comunicación y que éstos se dificultan cuando las comunicaciones no son efectivas.

Los procesos comunicativos son parte de la vida cotidiana organizacional, porque es el medio a través del cual la gente se relaciona. Representa una importante herramienta de trabajo a través de la cual los individuos comprenden su rol laboral y pueden integrar las diferentes unidades funcionales que conforman la organización.

La **comunicación** consiste en una transferencia de información y la comprensión de la misma entre dos personas, dos grupos o dos subsistemas de la organización. Desde el punto de vista psicosocial, es la forma de internalizar las ideas, emociones, pensamientos y valores de otras personas. Constituye una fuente de comprensión interpersonal para que puedan compartir sus emociones y sus saberes.

Según Grouard et al. (1996), la **comunicación** está omnipresente a lo largo del proceso de cambio. La comunicación interviene desde antes que el proceso se inicie y continúa después que el cambio se ha realizado. La comunicación es el elemento que facilita y hace posible la movilización, la participación, la eliminación de las resistencias, etc.

La **comunicación** desempeña múltiples papeles a lo largo del proceso de cambio:

- 1º) Hacer conocer a los empleados de la organización el cambio previsto. Difunde el conocimiento del proyecto, a partir de la visión que ha sido elaborada.
- 2º) Ayudar a conseguir la adhesión al cambio, siendo las acciones de la comunicación uno de los medios clave para sensibilizar a los empleados, para movilizarlos en torno a los nuevos objetivos y para eliminar las posibles resistencias.
- 3º) Durante todo el proceso, ayuda a garantizar la participación activa, a mantener el entusiasmo y a fortalecer la credibilidad del cambio.
- 4º) Contribuye a que los individuos superen las dificultades que puedan ir encontrando, evidencia y valoriza los resultados alcanzados y describe el estado del progreso realizado.

La **comunicación** tiene como objetivo fijar y asegurar una perfecta calidad de la circulación de la información y de los intercambios entre los individuos.

3.13. La calidad como satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Según Moreno Luzón, Peris & González (2001), la evolución de la gestión de la calidad desde la perspectiva centrada en la producción hasta las que integran la dimensión del mercado, ha tenido como consecuencia asignar cada vez mayor importancia a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes como eje central y principio básico de la calidad. "En este sentido *un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las necesidades y expectativas del cliente*". (op.cit.:9)

Medir la satisfacción de las necesidades y expectativas hace necesario un conjunto de factores subjetivos ya que los clientes no conocen las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo; pero tienen claro cuáles son sus necesidades y deseos relacionados con el servicio y estos son susceptibles de medición, aun cuando esta pueda ser una cuestión difícil de realizar.

"La empresa excelente es aquella que satisface las necesidades y expectativas de todos los grupos de influencia relacionados con ella, y además con criterios de eficacia y eficiencia. Puede entenderse así el concepto excelencia no como un estado a alcanzar, sino como una



filosofía de trabajo que da lugar a un proceso dinámico de mejora en el que el objetivo es alcanzar la eficiencia y la eficacia (o la mayor aproximación a las mismas), cumpliendo al mismo tiempo, con las exigencias de los diversos grupos de personas que se relacionan con la organización, ya que son quienes justifican y posibilitan su existencia."(op.cit.:13)

3.14. Principios de la gestión de la calidad.

Según la norma ISO 9000 se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño y se considera que es posible utilizarlos como un marco de trabajo para guiar a las organizaciones hacia la mejora en la gestión de la misma.

- 1º) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras del cliente, satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse en exceder las expectativas del cliente.
- 2º) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 3º) **Participación de las personas:** Las personas, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.
- 4º) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5º) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- 6º) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 7º) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.
- 8º) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

3.15. Control de Gestión.

En este trabajo, se pretende que el Control de Gestión contribuya a lo determinado en el Propósito del Manual de Procedimientos de Control de Gestión F.A.A. MAPG.10, donde se establece que: "La Fuerza Aérea Argentina, como parte integrante de la Administración Pública Nacional, y participe de un proceso de modernización y reforma administrativa, ha orientado su accionar a optimizar su funcionamiento e introducir en su gestión, el cumplimiento de resultados mensurables y cuantificables. Esta aspiración que se desea alcanzar, representa un cambio de cultura, destinado a afrontar los logros del futuro, como una institución eficaz y eficiente en el cumplimiento de su misión y en beneficio de la sociedad a la cual se debe."(op.cit.:4)

Siguiendo (ibid.), Gestión: es la coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para alcanzar objetivos y metas precisas. Control: es el ejercicio de una influencia Directiva (para obtener determinadas acciones o se alcancen objetivos específicos predefinidos) o Restrictiva (para evitar resultados no deseados), en las actividades de un organismo o sistema. En definitiva, el Control de Gestión es "La influencia directiva que se realiza para coordinar la acción de los recursos disponibles, con el fin de alcanzar objetivos y metas prefijadas y evitar que en el accionar se produzcan efectos no deseados." Este Control de Gestión es preventivo y de continuo accionar, mide eficacia y eficiencia operativa y está indisolublemente unido a los sistemas operativos, administrativos y contables de la organización.

3.16. Control de Gestión, desde la perspectiva cultural del control.

Para Amat (2000), el concepto de cultura se refiere a todos los aspectos relacionados con el comportamiento social de los grupos, incluyendo las cuestiones formales y sus conocimientos tecnológicos. También menciona que a partir de la antropología se ha aceptado que las organizaciones tienen una serie de rituales, mitos, historias, ceremonias y otras prácticas informales de carácter colectivo que influyen en la práctica organizativa y que pueden promover u obstaculizar el logro de los objetivos organizativos y el funcionamiento del sistema de control. Para este autor, la cultura organizativa puede ser modificada por las acciones que promueve la dirección: intervenciones de los líderes, modificaciones en los sistemas y en la organización formal, la política de personal (selección, formación, incentivos, despidos), introducción de nuevos símbolos (edificio, ropa, mobiliario, logo, eslogans) y rituales (reuniones, premios, celebraciones).

En las organizaciones las personas intervienen en una serie de procesos en los que utilizan y transforman diferentes recursos en productos o servicios. El resultado de estas

transformaciones depende en gran parte de la actuación de las personas responsables de su realización y por consiguiente el control se orientará a que este desempeño individual sea el más adecuado para obtener un resultado que coincida con los objetivos de la organización.

El proceso de control, ya sea mediante mecanismos formales o no formales, está ligado a la existencia de:

- 1º) Un conjunto de indicadores de control que permitan evaluar el desempeño con respecto a las variables clave de la organización.
- 2º) Un modelo predictivo que posibilite estimar a priori el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
- 3º) Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la organización.
- 4º) Información sobre el resultado de la actuación de los departamentos.

3.17. Vinculación del sistema de control con la estructura y estrategia organizativa.

Según (op.cit.), para lograr los objetivos propuestos, se debe contar con una estructura organizativa que facilite la realización de las diferentes actividades que constituyen sus procesos internos. La definición y clarificación de la estructura organizativa es básica para poder diseñar el sistema de control y tiene profundas implicaciones en éste. En particular, el grado de formalización y de centralización, como así también el tipo de estructura organizativa condicionan las características del sistema de control.

Por otro lado, el sistema de control debe estar estrechamente relacionado con el proceso estratégico, tanto con la formulación de alternativas estratégicas como con el posterior control de la implantación de éstas, para facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de los diferentes centros con los objetivos globales.

La adaptación de los sistemas de gestión a las necesidades de información estratégica de la dirección que se requieren para la formulación de la estrategia y control posterior, puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar diferentes alternativas.

Los sistemas de control deben proporcionar información para evaluar la validez a priori de una estrategia, así como la adecuación de su implantación. Esto implica que es un importante instrumento de aprendizaje, al hacer explícita, tanto la estrategia y los objetivos como las razones que han incidido en su eficacia. En especial, los sistemas de control deben brindar aquella información que permita tanto diagnosticar problemas estratégicos potenciales como facilitar el análisis de decisiones alternativas.

4. METODOLOGÍA.

4.1. Pre-diagnóstico.

Siguiendo a H.Sampieri, F.Collado & B.Lucio (2000) se realizó un estudio exploratorio.

Instrumentos utilizados para el Pre-diagnóstico.

- 1º) Entrevista con el Jefe de la Delegación Córdoba, en la que se incluyó un cuestionario con (10) diez preguntas. ([Anexo II](#))
- 2º) Un cuestionario con (18) dieciocho preguntas para ser respondido por el Jefe de la Delegación. ([Anexo III](#))
- 3º) Entrevistas con los Jefes de División en las que se incluyó un cuestionario con (12) doce preguntas ([Anexo IV](#)): Jefe División Auditoría de Farmacias, Jefe División Ayudas Especiales, Jefe División Acción Social, Jefe División Logística, Jefe División Asistencia Sanitaria, Jefe División Administración y Finanzas y Jefe División Central.
- 4º) Observaciones en el ambiente de trabajo durante una semana (lunes a viernes) en horas pico de actividad (10:00 hs a 12:00hs.), consultas a trabajadores y documentos del organismo.

4.2. Diagnóstico.

Se realizó un estudio descriptivo con diagnóstico de: "Clima Organizacional" y "Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo", para lo cual se definieron los siguientes cursos de acción e instrumentos para su aplicación:

- 1º) Se tuvo en cuenta la información recabada en el estudio exploratorio (pre-diagnóstico).
- 2º) Se confeccionó una matriz de determinación de Dimensiones, Variables e Indicadores, como base de análisis para la elaboración de un cuestionario diagnóstico de Clima Organizacional.
- 3º) Se realizó un cuestionario con (40) cuarenta preguntas "anónimo" para el diagnóstico de Clima Organizacional, con una escala de tipo Likert para las respuestas.
- 4º) Cuestionario para relevar información del ambiente y condiciones de trabajo.
- 5º) Fichas para relevar información de los empleados.
- 6º) Fichas para relevar información de los puestos de trabajo.
- 7º) Fichas para relevar nudos críticos de los puestos de trabajo.
- 8º) FODA del organismo y de Recursos Humanos.
- 9º) Consulta a empleados y documentos de la Delegación.



4.2.1. Clima Organizacional.

El ambiente organizacional es la cualidad o propiedad de las relaciones internas, las cuales son percibidas y experimentadas por sus miembros e influyen en sus comportamientos. Las relaciones psicosociales en las que se desenvuelven las personas que integran la Organización crean este clima, manifestado por las relaciones culturales, interpretaciones de la realidad y métodos de acción que caracterizan a un momento de la Organización.

Gestoso & Bozal (2000) “El clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo. Su nivel de descripción se refiere a la Organización y las percepciones pueden influir en la conducta”.

El conocimiento del ambiente Organizacional, es fundamental para la determinación de acciones vinculadas a los procesos de mejora. Conocer la brecha existente entre lo que la conducción observa en el ambiente y la percepción o idea que tienen los empleados del entorno de trabajo, amplía la visión de los Directivos, documenta la realidad, evidencia la problemática subyacente, y orienta en las posibles causas de la no eficacia y eficiencia en los procesos, derivados de las relaciones laborales, la organización del trabajo, el estilo de conducción y la satisfacción de los empleados.

Furnham (2001) “El clima interno de una organización incluye la naturaleza de las redes de comunicación de las organizaciones, los sistemas de recompensas, el estilo de liderazgo, las técnicas para la fijación de objetivos y otros factores. Al preguntarnos a cerca del clima de una organización, en verdad queremos saber lo efectiva que es al movilizar sus recursos humanos. El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en la organización que inciden sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permite a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales”.

En este trabajo, el levantamiento de datos sobre clima organizacional, se basó en el análisis efectuado sobre las dimensiones, variables e indicadores que se detalla en ([Anexo V](#)) y en un instrumento diseñado considerando el modelo de Marvin Weisbord.

Variables para el diagnóstico de Clima Organizacional.

- OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
- LIDERAZGO
- AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR
- RECOMPENSAS OTORGADAS AL TRABAJADOR



- MECANISMOS DE AYUDA O ASISTENCIA AL TRABAJADOR
- RELACIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO
- ACTITUD PARA EL CAMBIO

Instrumento utilizado para el diagnóstico de Clima Organizacional.

El instrumento para medir el Clima Organizacional, consistió en un cuestionario “anónimo” de 40 afirmaciones con una escala de tipo Likert para las respuestas y fue diseñado de acuerdo a las características de la Obra Social. ([Anexo VI](#)).

- 1°) **Tipo de estudio:** Descriptivo.
- 2°) **Universo:** Empleados civiles de planta permanente y contratados "universitarios, administrativos y de servicio" del Organismo que comprende (48) cuarenta y ocho trabajadores distribuidos de la siguiente manera:
 - a) (37) Treinta y siete empleados civiles en la Delegación Córdoba
 - b) (6) Seis empleados civiles en el Anexo DI.B.P.F.A. Hosp. Aeronáutico Cba.
 - c) (1) Un empleado civil en Sub-Delegación La Rioja.
 - d) (2) Dos empleados civiles en Sub-Delegación Catamarca.
 - e) (2) Dos empleados civiles en Sub-Delegación Chamical.
- 3°) **Muestra:** El cuestionario fue respondido por la Totalidad de los empleados civiles "personal estable" que se desempeña en la Delegación Córdoba y Anexo DI.B.P.F.A. Hospital Aeronáutico Córdoba, (43) cuarenta y tres trabajadores.
- 4°) **Criterio de Inclusión:** En la consulta se incluyeron a todos los empleados civiles "personal estable" de la Delegación Córdoba y del Anexo DI.B.P.F.A. Hospital Aeronáutico Córdoba, ya que si bien pertenecen a lugares de asentamiento distintos, están en la misma ciudad y mantienen un estrecho vínculo de actividades diarias, comunicación telefónica permanente e interacción constante en la gestión administrativa. Los empleados del Anexo dependen Orgánicamente de las Divisiones que componen la Delegación Córdoba. El personal del Anexo H.A.Cba. es reemplazado por el de la Delegación en períodos de vacaciones y/o ausencias que requieran la cobertura de los puestos para mantener el normal funcionamiento del servicio, ésta es una evidencia clara de la interacción laboral que mantienen los empleados de estos sectores.
- 5°) **Criterio de Exclusión:** En la consulta se excluyeron a los empleados de las Sub-Delegaciones, por no mantener una interacción significativa con el personal de la



Delegación Córdoba que suponga una incidencia apreciable en el objeto de la medición. Aspectos destacados: Autonomía de gestión como Sub-Delegaciones, escasa cantidad de empleados, bajo nivel de comunicaciones telefónicas, tramitación y gestión de documentación por correo, lugares de asentamientos otras provincias.

Los resultados se presentan a través de gráficos en los que cada una de las ocho variables y sus indicadores quedan comprendidas entre los valores numéricos asignados por las apreciaciones de los empleados en un rango de: 1= Mínimo a 5= Máximo de una escala de tipo Likert, como se puede apreciar en la columna "Valoración" del (Cuadro 1).

Los gráficos se complementan con un código de tres colores, conforme al agrupamiento de respuestas por rangos, en clústers de tendencias alrededor del valor 3, considerando la desviación estándar de los datos (Anexo VII) como se detalla en la columna "Agrupamiento de respuestas para código de color" del (Cuadro 1).

| VALORACIÓN | AGRUPAMIENTO DE RESPUESTAS PARA CÓDIGO DE COLOR |
|---|---|
| 1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo | 1 a 2,3 = (Rojo) Muy Desfavorable – Desfavorable 2,4 a 3,6 = (Amarillo) Regular 3,7 a 5 = (Verde) Favorable – Muy Favorable |

Cuadro 1 Valores numéricos asignados para las respuestas de los empleados en la encuesta de Clima Organizacional y agrupamiento en rangos de acuerdo a la desviación estándar de los datos obtenidos (detalle Anexo VII).

4.2.2. Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

Neffa (1988) “Las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo.”

Los instrumentos utilizados permitieron reunir información sobre los Empleados ([Anexo VIII](#)), Descripción de Puestos ([Anexo IX](#)), Nudos Críticos de puestos ([Anexo X](#)) y Ambiente y Condiciones de Trabajo ([Anexo XI](#)).

Los relevamientos y cuestionarios se aplicaron al Personal Civil de planta permanente y contratado (trabajadores estables, universitarios, administrativos y de servicio) de la Delegación Córdoba y Anexo D.I.B.P.F.A. Hospital Aeronáutico Córdoba que comprende (43) cuarenta y tres empleados, con el fin de obtener:

- 1°) Información general y capacitación de los trabajadores.
- 2°) Requerimientos de capacitación.
- 3°) Acceso a la información.
- 4°) Seguridad y Condiciones de trabajo.

En cuanto a la capacitación requerida por los trabajadores se agrupó en tres dimensiones afines a los temas de interés y de acuerdo a las preferencias de los mismos, teniendo en cuenta la cantidad de empleados y porcentajes que representan del total de la Delegación Córdoba. Con respecto a las condiciones de trabajo, los resultados se presentan en una Tabla en la que cada ítem queda comprendido entre los valores numéricos asignados por las apreciaciones de los empleados en un rango de: 1= Mínimo a 5= Máximo de una escala de tipo Likert, como se puede apreciar en la columna "Valoración" del (Cuadro 2), y se complementan con un código de tres colores, como se detalla en la columna "Agrupamiento de respuestas para código de color" del (Cuadro 2).

| VALORACIÓN | AGRUPAMIENTO DE RESPUESTAS PARA CÓDIGO DE COLOR |
|---|--|
| 1 = Muy Deficiente 2 = Deficiente 3 = Regular 4 = Buena 5 = Muy Buena N/A = No Aplicable | 1 a 2,3 = (Rojo) Muy Deficiente – Deficiente 2,4 a 3,6 = (Amarillo) Regular 3,7 a 5 = (Verde) Bueno – Muy Bueno |

Cuadro 2 Valores numéricos asignados para las respuestas de los empleados en la encuesta de Condiciones de Trabajo, utilizada en el instrumento del Anexo XI.

4.2.3. Análisis FODA.

Se utilizó la técnica de análisis FODA de la Delegación y de Recursos Humanos del Organismo, para su posterior determinación de una guía de acción RA.SE. (Reforzar Aprovechar - Superar Evitar).

4.2.4. Guía de acción RA.SE.

Sobre la base del análisis FODA para la organización y recursos humanos, se procesó la información con el fin de obtener una **Guía de Acciones** de acuerdo al siguiente esquema: (RA.SE) **Reforzar** (fortalezas) **Aprovechar** (oportunidades) - **Superar** (debilidades) **Evitar** (amenazas), vinculados a las Estrategias, Procesos, Recursos y Estructura de la organización.

4.2.5. Orientación hacia los principios de la gestión de la calidad.

Teniendo en cuenta el Anexo B de ISO 9004:2009, se confeccionó la (Tabla 6) para conocer la orientación que posee la Delegación con respecto a las acciones que, según la norma, generalmente toman los directivos al aplicar los ocho principios para mejorar el desempeño de sus organizaciones.

5. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN DIAGNÓSTICA.

5.1. Análisis y presentación de la información de Clima Organizacional.

5.1.1. Análisis Descriptivo de las Variables.

Este análisis descriptivo se complementa con la Información estadística del ([Anexo VII](#)).

AUTONOMÍA: La categoría que más se repitió fue la de "Acuerdo" (Gráfico 8). La ubicación del valor central de las respuestas se mantiene ratificando la elección de "Acuerdo". En promedio las respuestas estarían indicando una tendencia "Desfavorable", con opiniones medianamente concentradas alrededor del valor medio. En forma individual los indicadores presentan un comportamiento similar al de la variable con discrepancias poco significativas (Anexo VII). Los aspectos relacionados con la Autonomía en el trabajo alcanzan en promedio un "61% de Acuerdo" (Gráfico 2), con respuestas que en general poseen una significativa polaridad indicando opiniones contrapuestas.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: La categoría que más se repitieron fueron "Indiferente" y "Acuerdo" (Gráfico 5). La ubicación del valor central de las respuestas presenta una tendencia "Desfavorable". En promedio las respuestas estarían indicando una tendencia "Desfavorable", con opiniones medianamente concentradas alrededor del valor medio. En forma individual los indicadores presentan un comportamiento que enfatiza la tendencia "Desfavorable" de la variable, destacándose que de los cinco indicadores, los valores extremos fueron: "flexibilidad en la organización del trabajo" y "planificación de las actividades" que arrojaron un 60% y 47% de acuerdo respectivamente, y que el indicador: "mecanismos de coordinación y control" tuvo un 52% de acuerdo con menor polaridad (Anexo VII). Los aspectos relacionados con la Organización del trabajo, alcanzan en promedio un "51% de Acuerdo" (Gráfico 2), con respuestas que en general tienen una significativa polaridad indicando opiniones contrapuestas.

OBJETIVOS: La categoría que más se repitió fue la de "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo" (Gráfico 4). La ubicación del valor central de las respuestas, se mantiene ratificando la



elección de "Ni de acuerdo, ni en desacuerdo". En promedio las respuestas estarían indicando una tendencia "Levemente Desfavorable", con opiniones medianamente concentradas alrededor del valor medio. En forma individual los indicadores presentan un comportamiento similar al de la variable con discrepancias poco significativas. Se destaca que los indicadores: "informes de acciones y estrategias" y "participación en las acciones para la mejora", arrojaron valores del 36% y 44% de acuerdo respectivamente y que en el primer caso existe una menor discrepancia en las apreciaciones (Anexo VII). Los aspectos relacionados con los Objetivos organizacionales: alcanzan en promedio un "49% de Acuerdo" (Gráfico 2), con respuestas que en general poseen una significativa polaridad indicando opiniones contrapuestas.

LIDERAZGO: La categoría que más se repitió fue la de "Acuerdo" (Gráfico 6). La ubicación del valor central de las respuestas, presenta una tendencia "Desfavorable". En promedio las respuestas estarían indicando una tendencia "Desfavorable", con opiniones medianamente concentradas alrededor del valor medio. En forma individual los indicadores presentan un comportamiento similar al de la variable. Se destaca que los indicadores: "apoyo a las iniciativas", "estimulación de la creatividad" y "respuestas a las inquietudes", arrojaron valores del 45%, 46% y 45% de acuerdo respectivamente y que en el primer caso existe menor polaridad (Anexo VII). Los aspectos relacionados con el Liderazgo, alcanzan en promedio un "52% de Acuerdo" (Gráfico 2), con respuestas que en general tienen una significativa polaridad indicando opiniones contrapuestas.

CAMBIO: La categoría que más se repitió fue la de "Acuerdo" (Gráfico 7). La ubicación del valor central de las respuestas, se mantiene ratificando la elección de "Acuerdo". En promedio las respuestas estarían indicando una tendencia "Desfavorable", con opiniones medianamente concentradas alrededor del valor medio. En forma individual los indicadores presentan un comportamiento similar al de la variable. Se destaca que los indicadores: "facilitación de los procesos de mejora" e "informes relacionados con el cambio" tienen un 47% y 48% de acuerdo respectivamente y que en el primer caso existe menor discrepancia en las apreciaciones; en contraposición el indicador: "participar en el cambio" cuenta con un 81% de acuerdo (Anexo VII). Los aspectos relacionados con el Cambio, alcanzan en promedio un "59% de Acuerdo" (Gráfico 2), con respuestas que en general poseen una significativa polaridad indicando opiniones contrapuestas.

RECOMPENSAS: La categoría que más se repitió fue la de "Muy en desacuerdo" (Gráfico 9). La ubicación del valor central de las respuestas, presenta una tendencia "Favorable". En

promedio las respuestas estarían indicando una tendencia "Favorable", con opiniones medianamente concentradas alrededor del valor medio. En forma individual los indicadores tienen un comportamiento similar al de la variable, excepto "actividades para el desarrollo" que obtuvo un 49% de acuerdo. Se destaca que los indicadores: "salarios", "oportunidades de promoción", "beneficios equitativos" y "menciones especiales" tienen un 24%, 26%, 28% y 24% de acuerdo respectivamente y que los indicadores "oportunidades de promoción" y "beneficios equitativos" presentan menor discrepancia en las apreciaciones (Anexo VII). Los aspectos relacionados con las Recompensas, alcanzan en promedio un "30% de Acuerdo" (Gráfico 2), con respuestas que en general poseen una significativa polaridad indicando opiniones contrapuestas.

AYUDA: La categoría que más se repitió fue la de "Acuerdo" (Gráfico 10). La ubicación del valor central de las respuestas, se presenta con una tendencia "Desfavorable". En promedio las respuestas estarían indicando una tendencia "Desfavorable", con opiniones medianamente concentradas alrededor del valor medio. En forma individual los indicadores: "información", "procesos de gestión", "colaboración en los puestos", "control de gestión" y "leyes, reglamentos, etc." poseen un 44%, 56%, 56%, 52% y 36% de acuerdo respectivamente, destacándose que el indicador: "leyes, reglamentos, etc.) presenta menor polaridad (Anexo VII). Los aspectos relacionados con la Ayuda, alcanzan en promedio un "49% de Acuerdo" (Gráfico 2), con respuestas que en general presentan una significativa polaridad indicando opiniones contrapuestas.

RELACIONES: La categoría que más se repitió fue la de "Acuerdo" (Gráfico 11). La ubicación del valor central de las respuestas, se mantiene ratificando la elección de "Acuerdo". En promedio las respuestas estarían indicando una tendencia "Desfavorable", con opiniones medianamente concentradas alrededor del valor medio. En forma individual los indicadores correspondientes a intra-grupos: "relaciones con superiores", "apoyo en el grupo" y "relaciones en el grupo", presentan altos porcentajes de acuerdo 83%, 76% y 76% respectivamente y que la categoría "apoyo en el grupo" cuenta con menor polaridad. En cuanto a los indicadores para inter-grupos: "vínculos entre grupos" y "clima de trabajo ente grupos" se obtuvieron porcentajes mucho menores 53% y 52% respectivamente y con mayor dispersión (Anexo VII). Los aspectos referidos a la Relaciones, alcanzan en promedio un "68% de Acuerdo" (Gráfico 2), con respuestas que en general tienen una significativa polaridad indicando opiniones contrapuestas.

5.1.2. Información gráfica.



Gráfico 1 Valores promedio de las Variables de acuerdo a las percepciones de los empleados, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

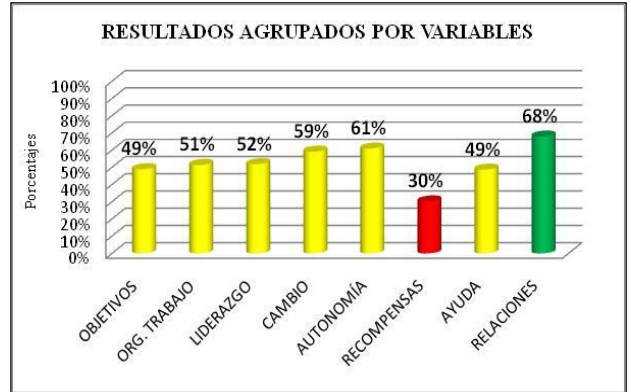


Gráfico 2 Porcentajes promedio de las Variables de acuerdo a las percepciones de los empleados, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

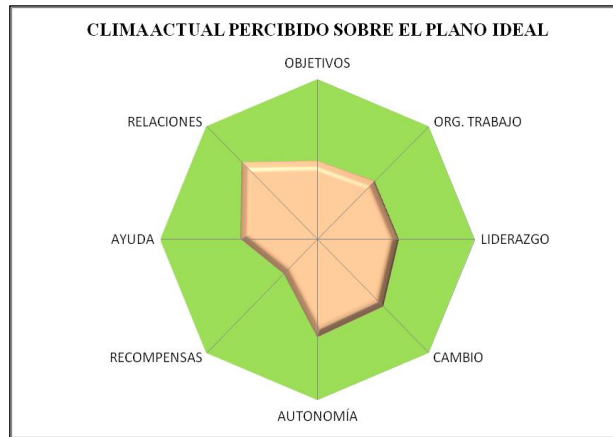


Gráfico 3 Relación entre la apreciación de los empleados y el máximo nivel de acuerdo posible de las Variables, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

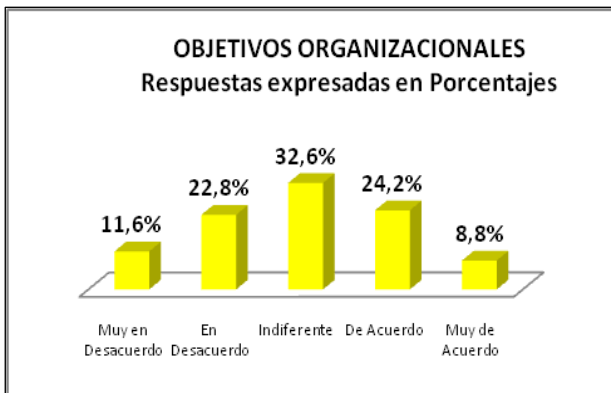


Gráfico 4 Porcentajes de la Variable "Objetivos Organizacionales", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

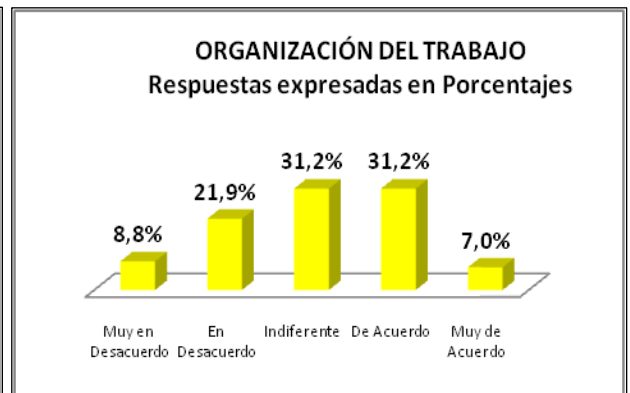


Gráfico 5 Porcentajes de la Variable "Organización del Trabajo", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

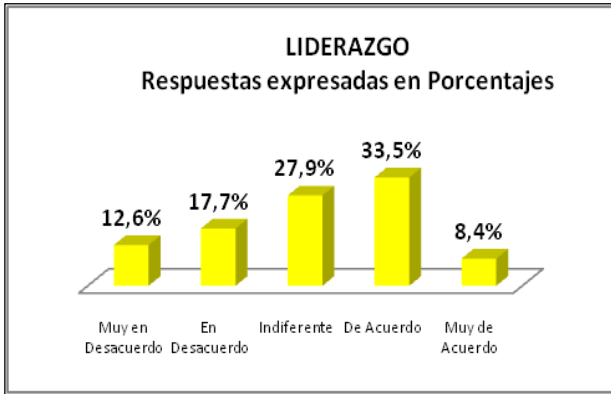


Gráfico 6 Porcentajes de la Variable "Liderazgo", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

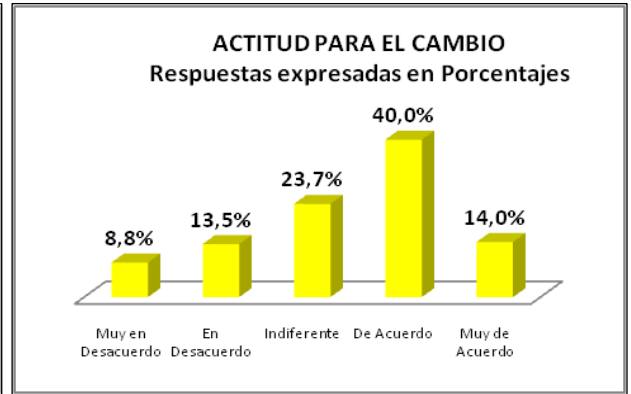


Gráfico 7 Porcentajes de la Variable "Actitud para el Cambio", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

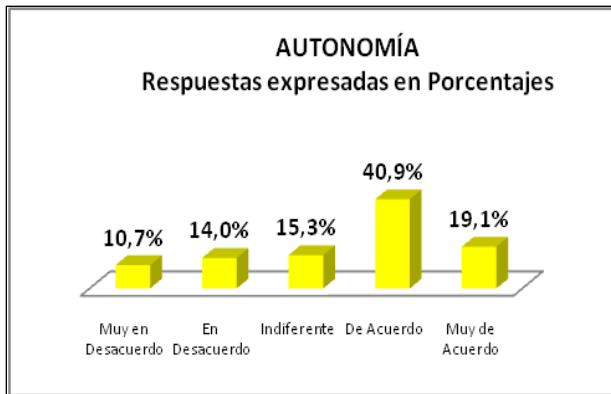


Gráfico 8 Porcentajes de la Variable "Autonomía", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

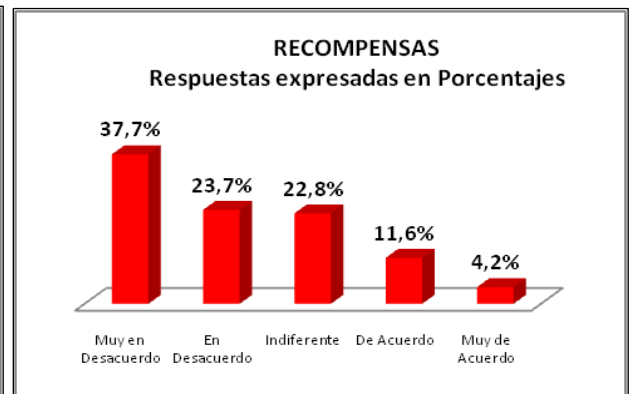


Gráfico 9 Porcentajes de la Variable "Recompensas", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

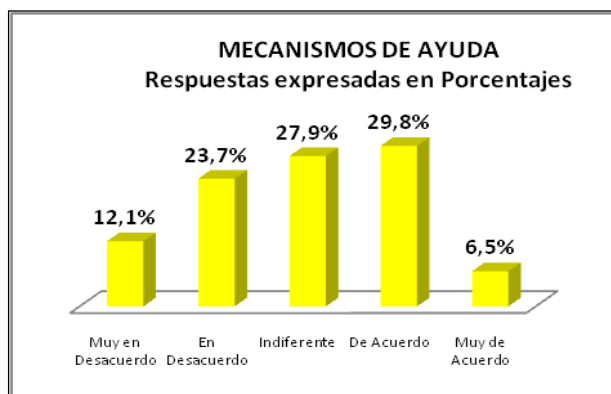


Gráfico 10 Porcentajes de la Variable "Mecanismos de Ayuda", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

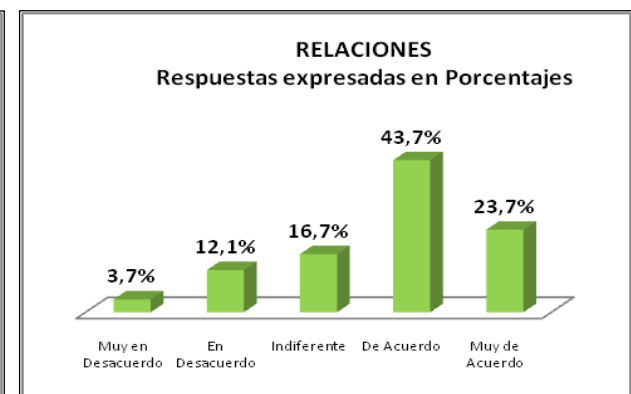


Gráfico 11 Porcentajes de la Variable "Relaciones", datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

5.1.3. Objetivos Organizacionales.

Los resultados de esta variable muestran la percepción o idea que se tiene de la manera en que se difunde e informa sobre los objetivos, acciones y estrategias de la Delegación; el nivel de conocimiento que los empleados tienen de la Misión (Propósito), prioridades y necesidades del Organismo, como así también la participación de los mismos en la determinación de acciones para la mejora.

Esta variable (positiva) indica un valor REGULAR de 2,96 puntos (AMARILLO) (Gráfico 1), con un 33,0% de Acuerdo y 34,4% de Desacuerdo (Gráfico 4), cuya composición es la que se detalla en (Gráfico 12).



Gráfico 12 Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Objetivos Organizacionales" correspondiente al Gráfico 4, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

DESAGREGACIÓN Y RELACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE

- 1º) Analizados los datos sobre la difusión de los objetivos de la Delegación, se obtuvo que el 33% de los empleados está de acuerdo con respecto a que se dan a conocer claramente, el 30% no está de acuerdo, y el 37% restante no está seguro.
- 2º) En cuanto a que si los empleados están informados sobre las acciones y estrategias del Organismo, el 16% de los trabajadores dijo tener conocimiento, el 54% considera que no está informado, y el 30% no está seguro.
- 3º) El 37% de los empleados dijo conocer la Misión (Propósito) de la Organización, el 23% no la sabe, y el 40% no está seguro.



- 4°) Con respecto al conocimiento de las necesidades y prioridades de la Delegación, el 56% dijo saberlas, el 21% no las conoce y el 23% restante no está seguro.
- 5°) Existe mucha incertidumbre y desacuerdo con respecto a la participación de los empleados en la determinación de acciones para la mejora. El 23% dijo que participa, el 44% dijo que no, y el 33% no está seguro de esto.
- 6°) Se plantean dudas con respecto al conocimiento que puedan tener los empleados sobre las necesidades y prioridades de la Delegación, el más alto porcentaje obtenido en esta variable 56%. Si se relaciona este resultado con el resto de los indicadores de la misma variable, hace suponer que posiblemente no estén bien informados o tengan datos que se deban verificar.

5.1.4. Organización del Trabajo.

Esta variable permite conocer lo que se percibe con respecto a que si la organización actual del trabajo es flexible y adecuada para alcanzar los objetivos, si las funciones de los puestos están claramente definidas, si se favorecen los mecanismos de coordinación y control y si se planifican las tareas.

Esta variable (positiva) indica un valor REGULAR de 3,06 puntos (AMARILLO) (Gráfico 1), con un 38,2% de Acuerdo y 30,7% de Desacuerdo (Gráfico 5), cuya composición es la que se detalla en (Gráfico 13).



Gráfico 13 Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Organización del Trabajo" correspondiente al Gráfico 5, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.



DESAGREGACIÓN Y RELACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE

- 1º) El 60% de los empleados está de acuerdo que en la Delegación, la organización del trabajo es flexible, el 26% cree que no, y el 14% no está seguro.
- 2º) En cuanto a la determinación de funciones para los puestos de trabajo, el 33% de los empleados dijo que están definidas, el 33% cree que no, y el 34% no está seguro.
- 3º) Con respecto a los mecanismos de coordinación y control en los puestos, el 28% dijo que se favorecen, el 26% cree que no, y el 46% no está seguro.
- 4º) La flexibilidad en la organización del trabajo, tiene como factor importante a la escasa o parcial definición de procedimientos en los puestos.
- 5º) Existen dudas entre el personal, con respecto a que la actual organización del trabajo sea la adecuada para alcanzar los objetivos planteados. Es probable que en esta condición incidan negativamente los altos porcentajes de inseguridad y desacuerdo con respecto a la claridad en la difusión de los objetivos organizacionales, como así también al desconocimiento de las acciones y estrategias de la Delegación por parte de los empleados. El 28% dijo que la actual organización es la adecuada, el 30% dijo que no, y el 42% dudó sobre esto.
- 6º) El 42% de los empleados está de acuerdo que en los puestos de trabajo se planifica para el corto y mediano plazo, el 40% cree que no, y el 18% no está seguro.

5.1.5. Liderazgo.

Los resultados de esta variable permiten saber que piensa el personal acerca del apoyo y estimulación que tienen de los superiores con respecto a sus iniciativas y creatividad para resolver problemas, si la comunicación informal es favorecida para el cumplimiento de las actividades, si los superiores respaldan a los trabajadores y dan respuestas a sus inquietudes.

Esta variable (positiva) indica un valor REGULAR de 3,07 puntos (AMARILLO) (Gráfico 1), con un 41,9% de Acuerdo y 30,3% de Desacuerdo (Gráfico 6), cuya composición es la que se detalla en (Gráfico 14).

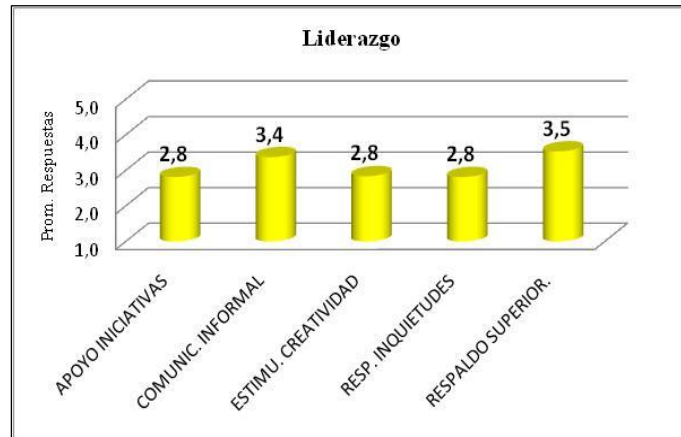


Gráfico 14 Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Liderazgo" correspondiente al Gráfico 6, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

DESAGREGACIÓN Y RELACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE

- 1º) Se observa que el 30% de los empleados considera que los superiores dan apoyo a las iniciativas del personal, el 35% cree que no, y el 35% restante tiene dudas.
- 2º) Con respecto a la estimulación de la creatividad del personal, el 30% de los empleados considera que si existe, el 40% cree que no, y el 30% no está seguro.
- 3º) En cuanto a la retroalimentación que ofrecen los superiores con respecto a las inquietudes del personal, el 30% dijo que se dan respuestas, el 37% cree que no, y el 33% restante no está seguro.
- 4º) El 58% de los empleados está de acuerdo en que los jefes favorecen la comunicación informal para el cumplimiento de las actividades, el 23% cree que no, y el 19% no está seguro.
- 5º) El favorecimiento de la comunicación informal y la flexibilidad en la organización del trabajo, están relacionados por la escasa definición de procedimientos en los puestos.
- 6º) El 61% de los empleados se siente respaldado por los superiores en su desempeño, el 16% considera que no, y el 23% restante no está seguro.
- 7º) El alto porcentaje de empleados que consideran estar respaldados por sus superiores, favorece la confianza y seguridad de los trabajadores en los procesos de cambio.

5.1.6. Actitud para el cambio.

Con esta variable se puede determinar lo que internamente se cree con respecto a la facilitación, información y compromiso con los procesos de cambio en la Delegación, el



interés que tiene el personal en participar del cambio, y si los empleados se adaptan rápidamente a las modificaciones.

Esta variable (positiva) indica un valor REGULAR de 3,37 puntos (AMARILLO) (Gráfico 1), con un 54,0% de Acuerdo y 22,3% de Desacuerdo (Gráfico 7), cuya composición es la que se detalla en (Gráfico 15).

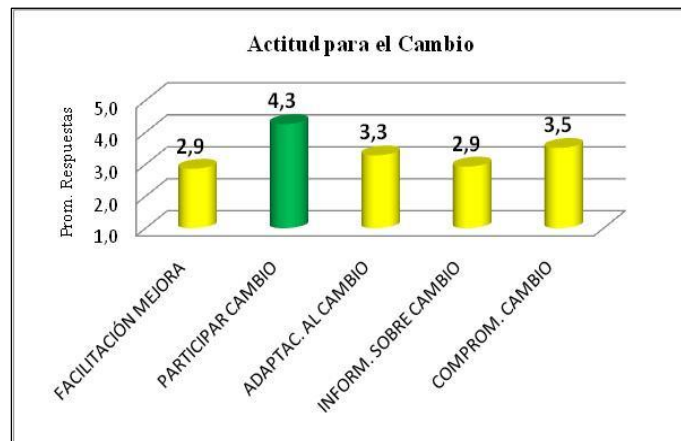


Gráfico 15 Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Actitud para el Cambio" correspondiente al Gráfico 7, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

DESAGREGACIÓN Y RELACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE

- 1º) El 33% de los empleados consideran que en la Delegación se facilitan los procesos de mejora, el 35% cree que no, y el 32% no está seguro de esto.
- 2º) Casi la totalidad de los empleados, el 91% desea participar y colaborar en procesos de cambio. Este nivel de intención es MUY FAVORABLE con 4,3 puntos (VERDE).
- 3º) El 47% de los empleados creen que el personal se adapta rápidamente a las modificaciones que se implementan, el 21% cree que no, y el 32% restante no está seguro.
- 4º) En cuanto a la información que brinda la Delegación, con respecto a los cambios que se realizan, el 42% de los empleados cree que si se informa, el 37% considera que no, y el 21% no está seguro.
- 5º) El 58% de los empleados creen que la Delegación está comprometida en un proceso de cambio, el 12% cree que no y el 30% restante no está seguro.
- 6º) Si se combina el 91% de deseo de los empleados de participar y colaborar en procesos de cambio, con el 61% de percepción de respaldo en el desempeño, 47% de creencia

que el personal se adapta rápidamente a las modificaciones, y el 58% de apreciación del compromiso de cambio en el Organismo, se puede inferir que desde el punto de vista de estas variables, la Delegación Córdoba tiene un campo favorable para iniciar un proceso de mejora continua e implementar cambios tendientes a sostener ese ciclo.

5.1.7. Autonomía.

La variable autonomía permite conocer que piensan y sienten los empleados con relación a la aplicación de iniciativas, planificación de sus trabajos, toma de decisiones y resolución de problemas en el desempeño de sus funciones, la autonomía que poseen con relación a las responsabilidades, y si en la distribución de cargos en la Delegación ocupan una ubicación que les permita desempeñarse en actividades laborales que coinciden con la preparación y habilidades que poseen.

Esta variable (positiva) indica un valor REGULAR de 3,44 puntos (AMARILLO) (Gráfico 1), con un 60,0% de Acuerdo y 24,7% de Desacuerdo (Gráfico 8), cuya composición es la que se detalla en (Gráfico 16).

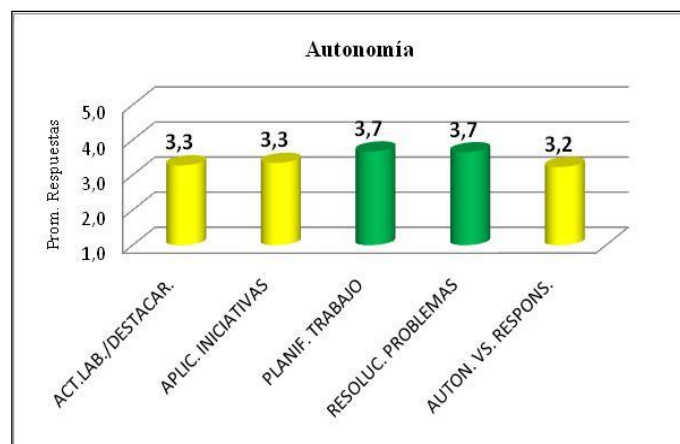


Gráfico 16 Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Autonomía" correspondiente al Gráfico 8, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

DESAGREGACIÓN Y RELACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE

- 1º) El 49% de los empleados está de acuerdo con el puesto laboral que ocupan, ya que se desempeñan en actividades en las que se destacan, el 30% considera que en su puesto de trabajo no tienen esa oportunidad, y el 21% restante no está seguro de esto.
- 2º) El 58% de los trabajadores dijeron que pueden aplicar iniciativas en sus puestos de trabajo, el 28% manifestó que no tiene esa posibilidad, y el 14% no está seguro.

- 3º) El 65% de los empleados manifestaron tener la posibilidad de planificar sus propios trabajos, el 19% dijo que no lo puede hacer, y el 16% no está seguro. FAVORABLE con 3,7 puntos (VERDE).
- 4º) El 74% de los empleados dijeron que tienen la posibilidad de tomar decisiones y resolver problemas en sus puestos de trabajo, el 21% manifestó que no tiene esa oportunidad, y el 5% no está seguro. FAVORABLE con 3,7 puntos (VERDE).
- 5º) En cuanto a la autonomía que poseen los empleados con respecto al nivel de responsabilidad que tienen, el 53% manifestó tener equilibrado estos aspectos, mientras que el 26% no está de acuerdo con esa apreciación, y el 21% no está seguro.

5.1.8. Recompensas.

La variable recompensas muestra la percepción que se tiene con relación a las actividades que favorecen el desarrollo personal de los trabajadores, la satisfacción de la retribución salarial con relación al desempeño y responsabilidad, las oportunidades de promoción que genera la Delegación en la carrera del empleado, la existencia o no de una política de beneficios establecida en forma equitativa, y las menciones especiales para quienes tienen un rendimiento destacado.

Esta variable (positiva) indica un valor DESFAVORABLE de 2,21 puntos (ROJO) (Gráfico 1), con un 15,8% de Acuerdo y 61,4% de Desacuerdo (Gráfico 9), cuya composición es la que se detalla en (Gráfico 17).

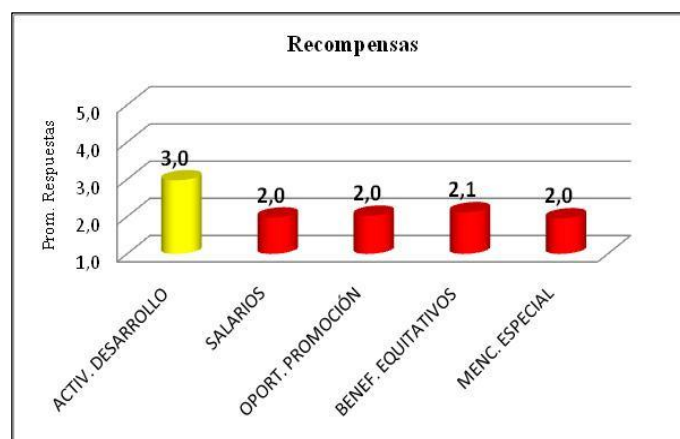


Gráfico 17 Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Recompensas" correspondiente al Gráfico 9, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

DESAGREGACIÓN Y RELACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE

- 1º) El 40% de los empleados manifestó que las actividades laborales que realiza favorecen su desarrollo personal, el 37% dijo que no, y el 23% no está seguro.
- 2º) El 14% de los trabajadores coincidieron en que sus salarios son proporcionales a sus desempeños y responsabilidades, el 72% dijo que no, y 14% no está seguro. Este aspecto se presenta DESFAVORABLE con 2,0 puntos (ROJO).
- 3º) En cuanto a las oportunidades de promoción que genera el Organismo en las carreras de los empleados, el 9% manifestó que se generan oportunidades, el 63% dijo que no, y el 28% restante no está seguro de que esto sea así. Este aspecto se presenta DESFAVORABLE con 2,0 puntos (ROJO).
- 4º) Con respecto a que si en la Delegación existen políticas de beneficios establecidas en forma equitativa, el 9% de los empleados dijeron que si existen, el 63% manifestó que no, y el 28% no está seguro. Este aspecto se presenta DESFAVORABLE con 2,1 puntos (ROJO).
- 5º) En cuanto a la mención especial por rendimiento destacado del personal, el 7% de los empleados dijo que si existe, el 72% dijo que no, y el 21% restante manifestó no estar seguro. Este aspecto se presenta DESFAVORABLE con 2,0 puntos (ROJO).

5.1.9. Mecanismos de ayuda.

Los mecanismos de ayuda están relacionados con el acceso a la información en tiempo y forma que poseen los empleados para cumplir sus funciones, la implementación de procesos de gestión que facilitan el ordenamiento del trabajo, la colaboración que presta el personal de los distintos puestos, el favorecimiento del control de gestión y el acceso a los manuales, disposiciones, leyes y reglamentos necesarios para facilitar el trabajo.

Esta variable (positiva) indica un valor REGULAR de 2,95 puntos (AMARILLO) (Gráfico 1), con un 36,3% de Acuerdo y 35,8% de Desacuerdo (Gráfico 10), cuya composición es la que se detalla en (Gráfico 18).

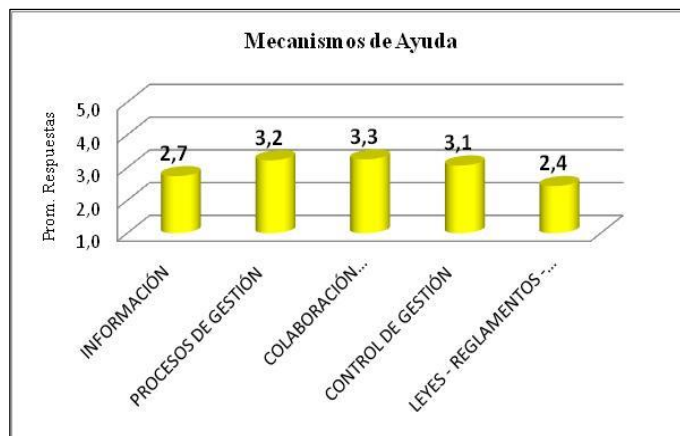


Gráfico 18 Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Mecanismos de Ayuda" correspondiente al Gráfico 10, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

DESAGREGACIÓN Y RELACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE

- 1º) El 35% de los empleados opinó que hay facilidad para acceder a la información que necesita en sus actividades laborales, el 53% dice que no tiene esa posibilidad, y el 12% no está seguro.
- 2º) El 44% de los empleados cree que actualmente la Delegación tiene implementado procesos de gestión que facilitan el ordenamiento del trabajo, el 21% dijo que no, y el 35% restante no está seguro.
- 3º) En cuanto a la disposición que posee el personal de los distintos puestos para colaborar cuando se lo solicitan, el 42% de los empleados considera que existe esa actitud, el 23% dijo que no, y el 35% no está seguro.
- 4º) Con referencia al favorecimiento del control de gestión en la Delegación, el 37% de los empleados dijeron que se promueve, el 26% dijo que no, y el 37% restante no está seguro.
- 5º) Cuando se le consultó al personal si tienen a su alcance los manuales, disposiciones, leyes y reglamentos necesarios para facilitar su trabajo, el 23% de los empleado dijo que si, el 56% dijo que no, y el 21% no está seguro.
- 6º) Se puede apreciar que los empleados tienen dificultad para acceder a la información y disponer de la documentación necesaria para realizar su trabajo.
- 7º) Los empleados tienen una relativa confianza con respecto a que en la Delegación se favorezca el control de gestión, pero cuando se les consulta si en la actualidad hay

implementado procesos de gestión que facilitan el ordenamiento del trabajo, si se tienen en cuenta las actividades que se vienen desarrollando (cuestionarios, consultas, observaciones, etc.), el porcentaje de percepción de aplicación aumenta de un 37% a un 44% reflejando un incremento en la aceptación.

5.1.10. Relaciones.

Esta variable posibilita conocer lo que los empleados piensan con respecto al trato con sus superiores, a la comunicación intra-grupal ante la presencia de inconvenientes, sobre las relaciones entre los miembros del grupo y con otras áreas de trabajo, y la contribución por parte del personal en su conjunto a generar un clima de trabajo agradable.

Esta variable (positiva) indica un valor FAVORABLE de 3,72 puntos (VERDE) (Gráfico 1), con un 67,4% de Acuerdo y un 15,8% de Desacuerdo (Gráfico 11), cuya composición es la que se detalla en (Gráfico 19).

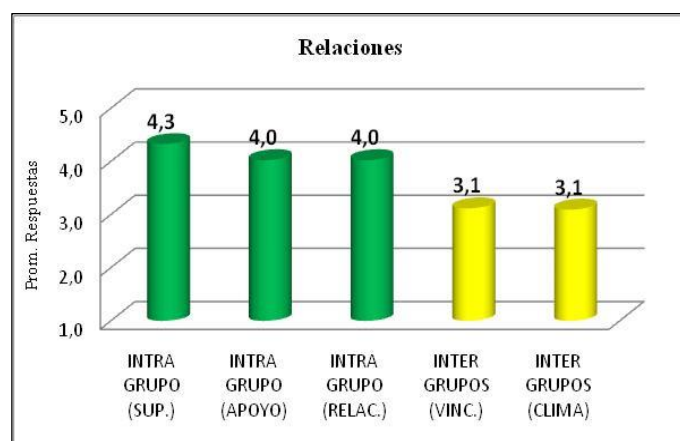


Gráfico 19 Valores promedio de los Indicadores que constituyen la Variable "Relaciones" correspondiente al Gráfico 11, datos obtenidos de la encuesta de Clima Organizacional.

DESAGREGACIÓN Y RELACIÓN DE RESULTADOS DE LA VARIABLE

- 1º) En la relación y trato con los superiores el 95% de los empleados está de acuerdo en que es respetuoso y cordial, y solamente el 5% restante no coincide con esta apreciación. En este aspecto no se plantearon dudas, y se presentó como MUY FAVORABLE con 4,3 puntos (VERDE).
- 2º) En cuanto a la comunicación y apoyo con los miembros del grupo de trabajo, el 84% de los empleados está de acuerdo en que esto es posible, el 7% cree que no, y se

- plantean dudas en un 9% del personal. Aspecto FAVORABLE con 4,0 puntos (VERDE).
- 3º) Con respecto a las relaciones en el grupo de trabajo, el 86% de los empleados consideran que son amistosas y profesionales, el 7% cree que no, y el 7% restante tiene dudas al respecto. Aspecto FAVORABLE con 4,0 puntos (VERDE).
- 4º) Con referencia al establecimiento de los vínculos con otras áreas de trabajo, el 37% de los empleados opinó que es posible, el 33% cree que no, y el 30% restante tiene dudas al respecto.
- 5º) Cuando se consultó si en general el personal contribuye a generar un clima de trabajo agradable, el 35% dijo que si, el 28% dijo que no, y el 37% no está seguro de esto.
- 6º) Cuando se analiza la comunicación y relaciones intra-grupales, éstas se muestran con altos índices de cohesión y niveles de aceptación, con un 88% de satisfacción; estos niveles de conformidad disminuyen notablemente en las interacciones inter-grupales y en forma general con valores que descienden al 36% de aceptación.

5.2. Análisis y presentación de la información CYMAT.

5.2.1. Información general y capacitación del empleado.

Tabla 1 Información general de los empleados y capacitación recibida con cantidades y porcentajes que representan, obtenida de los relevamientos realizados sobre condiciones y medioambiente de trabajo, instrumento utilizado Anexo VIII.

| INFORMACIÓN GENERAL Y CAPACITACIÓN DEL EMPLEADO | CANT. | % |
|---|-------|------------|
| FAMILIAR DE PERSONAL MILITAR O CIVIL DE LA FUERZA AÉREA | 27 | 67,5% |
| ESTUDIOS TERCIARIOS O UNIVERSITARIOS COMPLETOS | 17 | 42,5% |
| ESTUDIOS TER./UNIV. COINCIDEN CON LAS NECESIDADES DE LA O.S. | 12 | 70,6% (*) |
| CAPACITACIÓN OTORGADA POR EL ORGANISMO | 24 | 60% |
| CONSIDERA EFECTIVA PARA SU TRABAJO A LA CAPACITACIÓN RECIBIDA | 11 | 45,8% (**) |
| TIENEN SATISFECHAS SUS EXPECTATIVAS DE CAPACITACIÓN | 5 | 12,5% |

(*) De los empleados que poseen títulos terciarios o universitarios.

(**) De los empleados que recibieron capacitación otorgada por el Organismo.

El 67,5% (27) de los empleados tienen alguna relación familiar con Personal Militar o Civil de la Fuerza Aérea, situación que podría considerarse favorable para la Delegación desde el punto de vista de la afinidad hacia el Organismo por la transmisión de valores culturales de la Institución.

El 42,5% (17) de los trabajadores de la Delegación poseen títulos terciarios o universitarios y el 70,6% (12) de esos profesionales tienen competencias que están relacionadas con las necesidades de DI.B.P.F.A. Córdoba.

El 60% (24) de los empleados recibieron capacitación otorgada por el Organismo, de los cuales el 45,8% (11) la consideró efectiva para su trabajo y el resto (13) trabajadores no. El 12,5% (5) dijo tener satisfechas sus expectativas de preparación para el puesto que ocupa.

5.2.2. Capacitación requerida.

La capacitación requerida por los trabajadores se agrupó en tres dimensiones afines a los temas de interés y de acuerdo a las preferencias de los mismos, teniendo en cuenta la cantidad de empleados y porcentajes que representan del total de la Delegación Córdoba.




Tabla 2 Capacitación requerida por los empleados con cantidades y porcentajes que representan. Información obtenida de los relevamientos realizados sobre condiciones y medioambiente de trabajo, instrumento utilizado Anexo VIII.

| AGRUPAMIENTO DE CAPACITACIÓN REQUERIDA | CANT. | % |
|--|-------|-------|
| OBRAS SOCIALES (PMO - NORMATIVAS - DIRECTIVAS DIBPFA CENTRAL) - LEGALES - GESTIÓN SISTEMAS DE SALUD (MÉDICA - BIOQUÍMICA - ODONTOLÓGICA) | 7 | 17,5% |
| INFORMÁTICA (UTILITARIOS EN GENERAL)- SISTEMAS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN (DESICOM - SAIOS) | 21 | 52,5% |
| ADMINISTRACIÓN EN GENERAL Y CALIDAD DE ATENCIÓN. | 5 | 12,5% |
| CONSIDERAN QUE NO NECESITAN CAPACITACIÓN PARA EL PUESTO QUE OCUPAN. | 7 | 17,5% |

5.2.3. Acceso a la información.

El acceso a la información, contar con los recursos necesarios y poseer reglas claras que definan los procedimientos para realizar las tareas, son condiciones importantes en la calidad de vida laboral.

Tabla 3 Acceso a la información por parte de los empleados con cantidades y porcentajes que representan. Información obtenida de los relevamientos realizados sobre condiciones y medioambiente de trabajo, instrumento utilizado Anexo XI.

| ACCESO A LA INFORMACIÓN | CANT. | % |
|---|-------|---|
| ACCESO A LAS LEYES Y REGLAMENTOS LABORALES | 16 |  40,0% |
| CONTAR CON LA BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA PARA LA TAREA | 19 |  47,5% |
| CONTAR CON MANUALES DE PROCEDIMIENTO APROB. Y PUBLIC. | 7 |  17,5% |



5.2.4. Seguridad en el trabajo.

Se detalla lo que los empleados perciben con respecto a la seguridad en el trabajo, riesgos de accidentes y/o medidas de acción previstas por el Organismo ante situaciones desfavorables.

Tabla 4 Seguridad en el trabajo de los empleados con cantidades y porcentajes que representan. Información obtenida de los relevamientos realizados sobre condiciones y medioambiente de trabajo, instrumento utilizado Anexo XI.

| SEGURIDAD EN EL TRABAJO | CANT. | % |
|---|-------|-------|
| CONOCIMIENTO DEL ROL CONTRA INCENDIO | 3 | 7,5% |
| INFORMACIÓN DE ROL CONTRA INCENDIO | 1 | 2,5% |
| PRÁCTICA DE ROL CONTRA INCENDIO | 0 | 0,0% |
| CONOCIMIENTO DE ART. | 18 | 45,0% |
| CONOCIMIENTO DE CÓMO ACTUAR ANTE ACCIDENTES LAB. | 9 | 22,5% |
| INFORMACIÓN O INSTRUCTIVOS SOBRE ACC. LAB. - SEG.HIG. TRAB. | 1 | 2,5% |

5.2.5. Condiciones de trabajo.

Tabla 5 Condiciones en las que se desarrolla el trabajo de los empleados con cantidades y porcentajes que representan. Información obtenida del relevamiento realizado sobre condiciones de trabajo, instrumento utilizado Anexo XI.

| CONDICIONES DE TRABAJO | IND.MED. | % |
|--|----------|-----|
| ILUMINACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO | 2,9 | 48% |
| COMODIDAD DEL PUESTO DE TRABAJO | 3,0 | 50% |
| TEMPERATURA AMBIENTE EN EL LUGAR DE TRABAJO | 3,1 | 53% |
| VENTILACIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO | 3,0 | 49% |
| TRANQUILIDAD SONORA (BAJO NIVEL DE RUIDO) | 2,0 | 26% |
| LIMPIEZA EN EL LUGAR DE TRABAJO | 3,1 | 51% |
| LIMPIEZA DE LOS BAÑOS | 3,2 | 55% |
| INSTALACIONES DE LOS BAÑOS | 3,4 | 60% |
| FUNCIONAMIENTO DE LA COMPUTADORA | 3,0 | 50% |
| CONECTIVIDAD A LA RED DE LA DELEGACIÓN (INTRANET) | 2,9 | 48% |
| FUNCIONAMIENTO DE LA CONEXIÓN A INTERNET | 3,0 | 50% |
| FUNCIONAMIENTO DE LA IMPRESORA LOCAL | 3,7 | 68% |
| FUNCIONAMIENTO DE LA IMPRESORA DE RED | 3,7 | 68% |
| FUNCIONAMIENTO DE PERIFÉRICOS DE LA COMPUTADORA | 3,5 | 63% |
| COMODIDAD DE LA UBICACIÓN DE LA PANTALLA | 3,3 | 57% |
| FUNCIONAMIENTO DE PROGRAMAS UTILITARIOS | 3,6 | 66% |
| FUNCIONAMIENTO DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE GESTIÓN | 2,6 | 40% |
| COMODIDAD DEL MOBILIARIO | 2,7 | 41% |
| INSUMOS Y ÚTILES DE OFICINA | 3,7 | 67% |
| FUNCIONAMIENTO DEL CORREO INTERNO | 3,4 | 59% |
| USO DEL CORREO INTERNO | 3,2 | 56% |
| FUNCIONAMIENTO DE LAS CARPETAS PÚBLICAS | 3,7 | 67% |
| USO DE LAS CARPETAS PÚBLICAS | 3,8 | 69% |
| FUNCIONAMIENTO DE APARATOS TELEFÓNICOS | 3,3 | 56% |



5.3. Presentación del Análisis FODA.

5.3.1. Matriz FODA Delegación Córdoba.

| FODA DE LA DELEGACIÓN | |
|---|--|
| ASPECTOS INTERNOS | ASPECTOS DEL CONTEXTO |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Buen conocimiento de los afiliados. • Buena relación y facilidad de acceso a prestadores y proveedores. • Fuerte identificación de los Afiliados con la Institución. • Posibilidad de cobro de los servicios por descuentos de haberes. • Buena cantidad de afiliados a nivel regional. • Personal Militar y Civil en actividad con afiliación obligatoria. • Canales descendentes de comunicación formal bien establecidos. | <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para negociar por inclusión de afiliados de otras Fuerzas Armadas. • Posibilidad de contar con Centros de Atención Médica de otras Fuerzas Armadas. • Prestigio para negociar. • Emplazada en una ciudad que ofrece buenas alternativas de prestaciones profesionales y tecnológicas. • Organismos oficiales de salud con filiales en la zona de asentamiento de la Delegación. • Buenas relaciones con otros Organismos de la Fuerza Aérea y/o Fuerzas Armadas de la Jurisdicción. • Proximidad con otros Organismos de la Fuerza Aérea que poseen más recursos. • Relativa facilidad para el intercambio de recursos entre los Organismos de la Fuerza Aérea. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Alta centralización de los procesos en DIBPFA Central. • Ubicación geográfica de la Delegación Córdoba en la periferia de la ciudad. • Dificultad para precisar políticas estratégicas de Calidad y Recursos Humanos. • Demoras en efectivizar Reintegros y pagos a Prestadores. • Dificultad para difundir los planes y objetivos de la Organización. • Principal efector (H.A.Cba.) con dificultades para la prestación de algunos servicios. | <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad de los costos de Asistencia Sanitaria. • Cambios en las normativas que rigen las Obras Sociales. • Condicionamientos por mayores coberturas y/o resarcimientos económicos ej: Discapacidad, tratamientos por Adicciones, Geriátría, Dictámenes Judiciales, etc. • Demandas de coberturas con tecnologías actualizadas de mayores costos. • Migración de Afiliados a otras Obras Sociales de mayor envergadura (ej. PAMI). |

Cuadro 3 Análisis FODA de la Delegación, basado en los relevamientos realizados.



5.3.2. Matriz FODA Recursos Humanos.

| FODA DE RECURSOS HUMANOS | |
|---|--|
| ASPECTOS INTERNOS | ASPECTOS DEL CONTEXTO |
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y experiencia para la realización de las tareas.• Fidelización por relaciones familiares con Personal Militar o Civil de la Fuerza Aérea.• Alto porcentaje de Empleados con formación Terciaria o Universitaria relacionada con la Administración de empresas.• Bajo nivel de ausentismo.• Buen cumplimiento de la jornada laboral.• Se cuenta con los Asesores Profesionales necesarios para una correcta gestión.• Todos los puestos de trabajo poseen cobertura.• La Organización ofrece Seguridad y Prestigio.• Responsabilidad en las obligaciones Patronales. | <ul style="list-style-type: none">• Relaciones accesibles con el Personal de otros Organismos de la Fuerza Aérea.• Se puede contar con el asesoramiento técnico de empleados que pertenecen a otros Organismos de la Fuerza Aérea.• Relativa facilidad para el intercambio de información y/o recursos entre el Personal de los Organismos de la Fuerza Aérea.• Buen trato y relaciones cordiales entre el personal de la Delegación y de las empresas Prestadoras y/o Proveedoras. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Conflictos interpersonales en el ambiente de trabajo.• Dificultad para el trabajo en equipo.• Vicios en la organización del trabajo, sustentado en la trayectoria de los empleados.• Dificultad para transmitir los conocimientos e información de los puestos de trabajo.• Fuerte incidencia del poder, amparado en el conocimiento técnico y de los procesos.• Rivalidad entre el personal de las diferentes Divisiones.• Gran porcentaje de Empleados contratados, con mucha antigüedad y que aún no se ha regularizado su situación (pasar a planta permanente).• Considerable cantidad de empleados próximos a la jubilación.• Reducción de la planta de empleados, debido a renuncias y/o cambios de destino. | <ul style="list-style-type: none">• Profesionales capacitados buscan oportunidades y mejor remuneración en otras entidades.• Considerable rotación de personal entre Organismos de la Fuerza Aérea.• Incremento de acción Sindical en el organismo.• Dificultad para reemplazar las bajas que se producen en la fuerza laboral, ya que dicha reposición depende de organismos superiores. |

Cuadro 4 Análisis FODA de Recursos Humanos de la Delegación, basado en los relevamientos realizados.



5.4. Análisis de Orientación hacia los principios de la gestión de la calidad.

Tabla 6 Confeccionada teniendo en cuenta el Anexo B de ISO 9004:2009, para conocer la orientación que posee la Delegación con respecto a las acciones que, según la norma, generalmente toman los directivos al aplicar los ocho principios para mejorar el desempeño de sus organizaciones, basada en los relevamientos realizados.

| ENFOQUE AL CLIENTE | SITUACIÓN |
|---|---|
| Se investiga y comprende las necesidades y expectativas de los afiliados. | Se quiere hacer, surge como una de las prioridades identificadas. |
| Los objetivos de la organización están relacionados con las necesidades y expectativas de los afiliados. | Si, están relacionados, se plantea en la Misión de la organización y otros documentos. |
| Se comunican las necesidades y expectativas de los afiliados a toda la organización. | No existe una comunicación formal en este sentido. Se han detectado escasas acciones aisladas. |
| Se mide la satisfacción de los afiliados y se actúa de acuerdo a los resultados. | Se quiere hacer, surge como una de las prioridades identificadas. |
| Se gestionan de manera sistemática las relaciones con los afiliados. | Se quiere hacer, surge como una de las prioridades identificadas. |
| LIDERAZGO | SITUACIÓN |
| Se tienen en cuenta las necesidades de los afiliados, empleados, prestadores y proveedores. | Existen acciones al respecto más enfocadas a los afiliados. |
| Existe una Misión formalmente definida de la organización. | Si, existe, pero no está correctamente difundida. |
| Existen objetivos y metas formalmente definidas y desafiantes. | No existen declaraciones publicadas formalmente de objetivos y metas del organismo. |
| Existen valores formalmente definidos y compartidos, modelos de funciones éticos en todos los niveles de la organización. | No existen declaraciones publicadas formalmente de valores compartidos en la organización. |
| Se busca establecer la confianza y eliminar los temores en la organización. | Se han detectado escasas acciones a nivel de las Divisiones. |
| Se proporciona a las personas los recursos, la formación y la libertad requeridos para actuar con responsabilidad. | Se han detectado algunas acciones a nivel de las Divisiones. |
| Se inspira, fomenta y reconoce las contribuciones de las personas. | Se han detectado algunas acciones a nivel de las Divisiones. |
| PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS | SITUACIÓN |
| Las personas comprenden la importancia de su contribución y función en la organización. | Se han detectado algunos casos. No se trabaja como una fortaleza de Recursos Humanos. |
| Las personas hacen suyos los problemas y asumen su responsabilidad para resolverlos. | Se han detectado algunos casos. No se trabaja como una fortaleza de Recursos Humanos. |
| Las personas evalúan su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales. | Se han detectado algunos casos. No se trabaja como una fortaleza de Recursos Humanos. |
| Las personas buscan de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia. | Se han detectado muchos casos basados en el esfuerzo personal, pero no se trabaja como una fortaleza de Recursos Humanos. |
| Las personas comparten libremente conocimientos y experiencia. | Se han detectado muy pocos casos. No se promueve desde lo organizacional. |
| Las personas debaten abiertamente problemas y temas. | Se han detectado muy pocos casos. No se promueve desde lo organizacional. |
| ENFOQUE BASADO EN PROCESOS | SITUACIÓN |
| Se definen de manera sistemática las actividades necesarias para obtener un resultado deseado. | Se han detectado algunos casos en los que interactúan las distintas Divisiones. |
| Se establecen claramente las responsabilidades, incluyendo la de rendir cuentas para gestionar las actividades clave. | Si se hace formalmente. |
| Se analiza y mide la capacidad de las actividades claves. | No se hace. |
| Se identifica las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización. | No se hace. |
| Se evalúan los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre los afiliados, prestadores y proveedores. | Se han detectado algunos casos aislados. |



| ENFOQUE DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN | SITUACIÓN |
|--|---|
| Existe una estructuración de los sistemas para alcanzar los objetivos de la organización del modo más eficaz y eficiente posible. | Se quiere hacer. |
| Se comprenden las interdependencias entre los procesos del sistema. | En forma parcial. |
| Existen enfoques estructurados que armonizan e integran los procesos. | Se han detectado pocos casos. |
| Se busca comprender las capacidades de la organización y establecer limitaciones de recursos antes de actuar. | Si se hace. |
| Se intenta centrar y definir como deberían operar actividades específicas dentro de un sistema. | En forma parcial. |
| Se busca mejorar de manera continua el sistema mediante la medición y la evaluación. | Se quiere hacer. |
| Se intenta mejorar la comprensión de las funciones y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos comunes, y por tanto para reducir los obstáculos entre funciones cruzadas. | En forma parcial. |
| MEJORA CONTINUA | SITUACIÓN |
| Se emplea un enfoque coherente en toda la organización para la mejora continua del desempeño de la organización. | Se quiere hacer. |
| Se proporciona a las personas formación en los métodos y herramientas de la mejora continua. | No se hace. |
| Se establecen metas para guiar hacia la mejora continua y mediciones para trazarla. | No se hace. |
| Se admiten y reconocen las mejoras. | Se quiere hacer. |
| ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES | SITUACIÓN |
| Se asegura que los datos y la información son suficientemente exactos y fiables para la toma de decisiones. | Se quiere hacer. |
| Se busca hacer que los datos sean accesibles para aquellos que los necesiten. | Se quiere hacer. |
| Se analizan los datos y la información usando métodos válidos. | Se quiere hacer. |
| Se toman decisiones y emprenden acciones basadas en el análisis de los hechos y evidencias objetivas. | Generalmente se hace. |
| RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR | SITUACIÓN |
| Se aúnan la experiencia y los recursos con los aliados. | En ocasiones se hace. |
| Se identifica y selecciona a los prestadores claves. | Existe un procedimiento para la selección y contratación. |
| Se mantiene una comunicación clara y abierta con los prestadores. | Si se hace. |
| Se comparte información y planes futuros. | Existen algunos casos. |
| Se establecen actividades conjuntas de desarrollo y de mejora. | Se quiere hacer. |
| Se inspira, alienta y reconoce las mejoras y los logros de los prestadores. | Existen algunos casos. |



6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO.

6.1. Resultados.

Esta información permite conocer lo que los empleados perciben y creen sobre los aspectos determinantes del Clima Organizacional “presente” y condiciones laborales imperantes. Estos indicadores facilitan las acciones para efectuar las correcciones que sean necesarias, mejorar la calidad de vida laboral, minimizar conflictos, amenazas y riesgo institucional.

Es conveniente que la determinación de medidas a adoptar, sea planificada y ordenada, evitando la improvisación y el desorden que genera la búsqueda de resultados inmediatos sin un plan adecuado.

Con la información obtenida a través del análisis de los datos y del marco conceptual del trabajo, se pudo identificar las siguientes situaciones.

- 1º) El Jefe del Organismo manifestó que sus prioridades son: mejorar la calidad en la gestión y atención administrativa y comunicación con los afiliados, contar con mayor información estadística para la toma de decisiones y control de gastos.
- 2º) Se cuenta con el apoyo de los Jefes de División, ya que consideran conveniente abordar aspectos de la calidad para optimizar procesos en sus dependencias, contar con herramientas informáticas que mejoren la atención de los afiliados y el manejo de información; como así también, se planteó la necesidad de trabajar sobre las relaciones laborales interpersonales de los empleados.
- 3º) Es necesaria la revisión de procedimientos administrativos y la actualización e incorporación de herramientas informáticas que mejoren la gestión y calidad de atención administrativa, ya que en sectores como Auditoría de Farmacias, Ayudas Especiales, Asistencia Sanitaria y Prótesis, existen sistemas de manejo de documentos y archivos manuales que se pueden optimizar e informatizar.
- 4º) Según lo relevado, se pudo apreciar que en ocasiones existen conflictos derivados de las relaciones laborales entre los empleados, como así también en la atención a los afiliados.
- 5º) En general los empleados demandan atención a sus reclamos administrativos y del escalafón, acceso a la información y mejoras en el ambiente de trabajo.
- 6º) Las oficinas administrativas de los diferentes servicios permanecen cerradas con escasa interacción y contacto entre los empleados de las distintas áreas. En ese contexto, cuando los afiliados concurren por algún trámite deben llamar y esperar a



- ser atendidos, habiéndose observado que en ocasiones se producen importantes demoras.
- 7º) No existen manuales de tareas y funciones, manuales de puestos, ni diagramas de tareas para los procesos de gestión.
 - 8º) En el organismo, no se han detectado antecedentes de acciones relacionadas con calidad.
 - 9º) DI.B.P.F.A. Central posee un Departamento de Planificación y Control de Gestión regido por lo determinado en el Manual de Procedimientos de Control de Gestión (MAPG.10), en el cual se indica para estas dependencias la siguiente Tarea: “Entender en la reunión y procesamiento de los indicadores de gestión del Organismo, a efectos de posibilitar la obtención de los correspondientes niveles de actividad, eficacia, eficiencia y riesgos que afecten el desempeño del mismo”.
 - 10º) La Delegación Córdoba no cuenta con un Órgano de Control de Gestión, articulado con el de DI.B.P.F.A. Central que se ocupe de los aspectos de la Calidad en todo su ámbito.
 - 11º) Se recomendó realizar una propuesta de organización (nuevo organigrama) y que se cree una dependencia Control de Gestión, se asigne los medios y aplique el (MAPG10).
 - 12º) Los sistemas informáticos orientados a gestiones específicas: DESICOM: Gestión Contable - PIDAS: Gestión Asistencia Sanitaria y Prestaciones - SAIOS: Gestión de Afiliados, no se articulan para brindar una situación global de la organización, ni habilitan el acceso a información estadística detallada de todo lo que acontece en la organización.
 - 13º) "La comunicación de planes, objetivos, estrategias organizacionales y de calidad, integran y alinean al Personal en los cursos de acción predeterminados, contribuyendo en gran medida al desarrollo de una fuerza laboral comprometida con la Organización en general, los procedimientos en particular y la satisfacción de los afiliados"; sin embargo en la Delegación no existe una difusión formal, organizada y efectiva en este sentido.
 - 14º) Objetivos Organizacionales: el personal considera que es muy escasa la difusión e información sobre los objetivos, acciones y estrategias de la Delegación (detalles en: Párr. 5.1.3., Gráfico 12).



- 15°) Es bajo el porcentaje de empleados que tienen conocimiento de la Misión del Organismo, como así también, los que son tenidos en cuenta para determinar acciones relacionadas con la mejora (detalles en: Párr. 5.1.3., Gráfico 12).
- 16°) Organización del trabajo: se percibe una moderada confianza por parte del personal, en cuanto a la Organización del trabajo, a su flexibilidad y adecuación para alcanzar los objetivos, si las funciones de los puestos están claramente definidas, si se favorecen los mecanismos de coordinación y control y si se planifican las tareas (detalles en: Párr. 5.1.4., Gráfico 13).
- 17°) Liderazgo: los empleados consideran que es moderado el apoyo y estimulación que tienen de los superiores con respecto a sus iniciativas y creatividad para resolver problemas, como así también el respaldo y las respuestas a sus inquietudes (detalles en: Párr. 5.1.5., Gráfico 14).
- 18°) Liderazgo: la comunicación informal es poco favorecida para el cumplimiento de las actividades (detalles en: Párr. 5.1.5., Gráfico 14).
- 19°) Actitud para el cambio: el personal percibe que desde la Organización hay una escasa información, facilitación y compromiso con los procesos de cambio (detalles en: Párr. 5.1.6., Gráfico 15).
- 20°) Actitud para el cambio: se destaca que casi la totalidad de los empleados desean participar y colaborar en procesos de cambio. Este nivel de intención es muy favorable (detalles en: Párr. 5.1.6., Gráfico 15).
- 21°) Autonomía: los empleados manifiestan que existe una insuficiente libertad para aplicar iniciativas y tomar decisiones en el desempeño de sus funciones, al igual que en la autonomía que poseen con relación a sus responsabilidades (detalles en: Párr. 5.1.7., Gráfico 16).
- 22°) Autonomía: se presentan como moderadamente favorable para los empleados la planificación del trabajo y resolución de problemas específicos de sus actividades, lo cual pone en evidencia el conocimiento que poseen los mismos en sus actividades (detalles en: Párr. 5.1.7., Gráfico 16).
- 23°) Recompensas: existe una percepción desfavorable con respecto a que si las actividades propician el desarrollo personal de los trabajadores, como así también para la satisfacción de la retribución salarial con relación al desempeño y responsabilidad que poseen, las oportunidades de promoción que genera la



- Delegación en la carrera de los empleados y sobre las menciones especiales para quienes tienen un rendimiento destacado (detalles en: Párr. 5.1.8., Gráfico 17).
- 24°) Mecanismos de ayuda: es insuficiente el acceso a la información que tienen los empleados para cumplir sus funciones, como así también la implementación de procesos de gestión que optimicen el trabajo, la colaboración que presta el personal de los distintos puestos, el favorecimiento del control de gestión y el acceso a los manuales, disposiciones, leyes y reglamentos necesarios para facilitar el trabajo (detalles en: Párr. 5.1.9., Gráfico 18).
- 25°) Relaciones: es correcto el trato de los empleados con sus superiores (detalles en: Párr. 5.1.10., Gráfico 19).
- 26°) Relaciones: Existe buena comunicación y relación entre el personal de cada área, pero esta condición no se mantiene entre los integrantes de los distintos grupos de trabajo (detalles en: Párr. 5.1.10., Gráfico 19).
- 27°) Alto porcentaje de empleados que posee alguna relación familiar con Personal Militar o Civil de la Fuerza Aérea, situación que podría considerarse favorable desde el punto de vista de la afinidad hacia el Organismo por la transmisión de valores culturales de la Institución (Tabla 1).
- 28°) Buena cantidad de trabajadores que poseen título terciario o universitario y la mayoría de ellos están relacionados con las necesidades de DI.B.P.F.A. Córdoba, detalles en (Tabla 1).
- 29°) La mayoría de los empleados requieren capacitación en Informática (utilitarios en general) y sistemas de gestión administrativa específicos de DI.B.P.F.A., y en menor proporción sobre obras sociales, legales y sistemas de salud, detalles en (Tabla 2).
- 30°) Los empleados requieren mayor acceso a la información y contar con manuales aprobados y publicados de acuerdo a (Tabla 3).
- 31°) No existen registros sobre capacitación ni sistemas implementados de seguridad e higiene en el trabajo como se detalla en (Tabla 4).
- 32°) Para los trabajadores de la Delegación, es importante que existan buenas condiciones en el ambiente de trabajo en cuanto a limpieza, adecuación y confortabilidad de las instalaciones, ergonomía y funcionamiento de los equipos que utilizan como se puede apreciar en (Tabla 5).



6.2. Conclusiones.

Sobre la base de los resultados del análisis realizado, datos y evidencias que surgieron de las entrevistas con directivos, personal, relevamientos, Pre-diagnóstico y Diagnóstico, se pudo determinar en conjunto que: D.I.B.P.F.A. Delegación Córdoba presenta dificultades para alcanzar la "Calidad en la gestión y atención administrativa de los afiliados", debido a factores que estarían limitando esta posibilidad.

- 1°) Si bien en el organismo existe la intención de abordar la calidad en la gestión y atención administrativa y aun contando con el personal y recursos necesarios para su cumplimiento, se observa: Dificultad para determinar políticas y planes estratégicos para la gestión de la calidad.
- 2°) La Delegación cuenta con un cuerpo de empleados que posee un buen conocimiento de sus actividades y que en general están en permanente acción de superación y progreso profesional en forma individual. El personal está dedicado principalmente a la atención de los afiliados y a las tareas administrativas que se llevan a cabo en el organismo, por lo cual desempeña un rol estratégico para el cumplimiento de la misión; aun así se considera que este importante capital no está siendo aprovechado en toda su capacidad, evidenciando: Recursos Humanos no orientados a la calidad y aspectos de las interacciones laborales que inciden limitando el potencial con que se cuenta para la calidad en la gestión.
- 3°) La actual distribución de los recursos y sistemas no permiten obtener su mayor aprovechamiento para la gestión de la información, ni los resultados deseados en calidad de atención a los afiliados, presentando: Algunas limitaciones en la Organización del trabajo y en el uso de los recursos, para una gestión y atención administrativa eficaz y eficiente.

7. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

7.1. Ejes orientadores para la propuesta de cambio.

En (Figura 1) se detallan las dificultades detectadas que podrían limitar la implementación de la Calidad en la gestión y atención administrativa y los ejes orientadores para la propuesta de cambio.

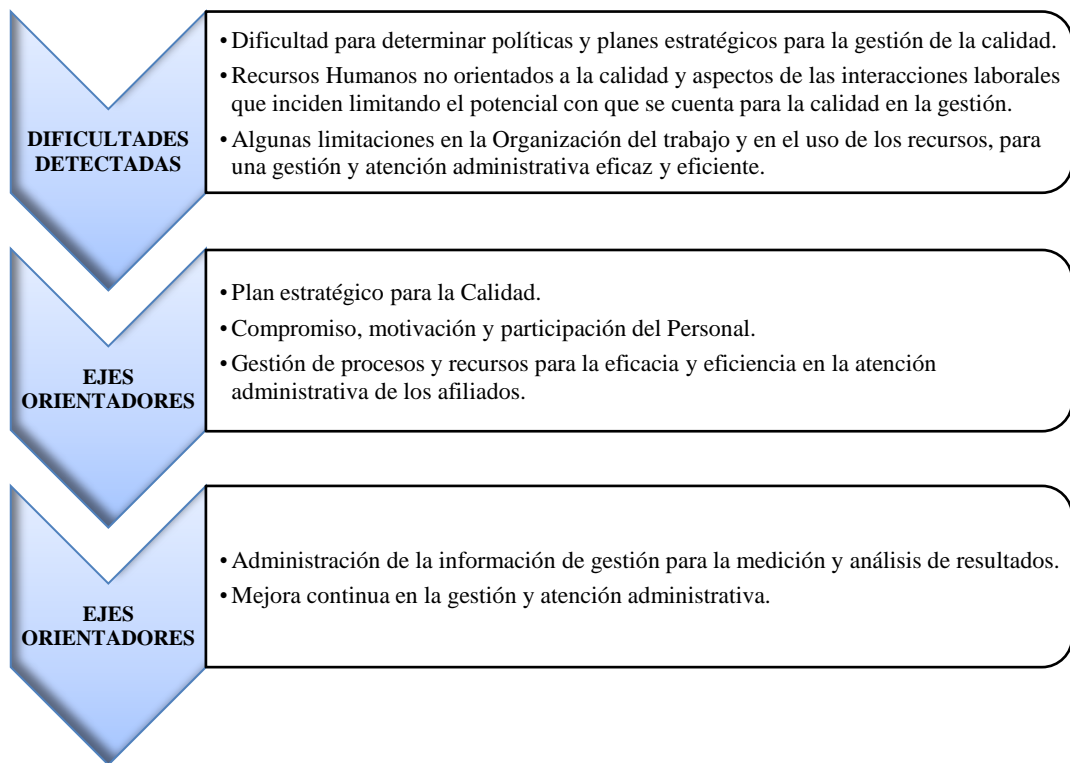


Figura 1 Dificultades detectadas y ejes orientadores para la propuesta de cambio.

7.2. Detalles de la Propuesta.

Período.

50 semanas.

Áreas de intervención y población afectada.

Todas las áreas de DI.B.P.F.A. Delegación Córdoba.

Todo el Personal de DI.B.P.F.A. Delegación Córdoba.

Responsables.

Jefe y Encargado de DI.B.P.F.A. Delegación Córdoba.

Jefes y Encargados de Divisiones.

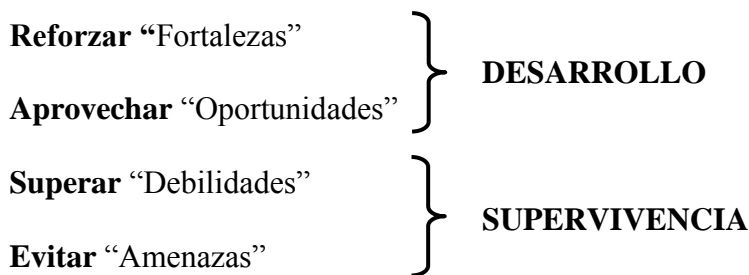
Jefe y Encargado de proyecto.

7.3. Acciones Propuestas.

7.3.1. Guía RA.SE. de acciones Generales y Recursos Humanos del Organismo.

La guía RA.SE. es un resumen de actividades a tener en cuenta como directrices que ayudan a orientar las propuestas. Este cuadro se confeccionó sobre la base de la información determinada en el análisis FODA para la Organización en general (Cuadro 3) y Recursos Humanos en particular (Cuadro 4).

La información se presenta según un esquema RA.SE. que a continuación se detalla.



Estos resultados están vinculados a los aspectos organizacionales que se determinaron para ordenar la presentación de las propuestas: **Estrategias – Estructura – Recursos – Procesos**, como se puede apreciar en el Mapa desglose de objetivos y propuestas (Tabla 7) y Plan de trabajo general de la propuesta (Figura 2).

Se recomienda tener en cuenta estas “Guías de acciones orientadoras para el Organismo (Cuadro 5) y Recursos Humanos (Cuadro 6)” como directrices complementarias de las Propuestas del presente trabajo.

Guía RA.SE. de acciones generales para el Organismo.

| Guía RA.SE. en base al FODA del Organismo | | | |
|--|---|--------------------|--|
| | EVITAR AMENAZAS | | APROVECHAR OPORTUNIDADES |
| SUPERAR DEBILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> Estrategias de calidad, capacitación y desarrollo de recursos humanos. Coordinaciones estratégicas con directivos del H.A.Cba. Coordinaciones estratégicas con DI.B.P.F.A. Central. | ESTRATEGIAS | <ul style="list-style-type: none"> Estrategias de difusión de Planes de calidad y atención administrativa. Coordinaciones estratégicas con directivos del IOSE y DIBA. Definición de estrategias para la negociación con prestadores y proveedores. Coordinaciones estratégicas con directivos de otros organismos de la F.A. (Guarnición Aé. Cba.) |
| | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de factibilidad para descentralización de procesos y/o mejoras en los mismos. Optimización de la comunicación con los afiliados. Control periódico de deudas por reintegros a los afiliados, prestadores y proveedores. Difusión interna de planes y objetivos de la organización. Optimización de los procesos de control de prestaciones. Optimización de la atención a los afiliados por las distintas vías de contacto. | PROCESOS | <ul style="list-style-type: none"> Capacitación en atención al cliente. Difusión de la actividad de DI.B.P.F.A. Coordinaciones técnicas administrativas con prestadores y proveedores. Control de deudas (coseguros, préstamos de distinta naturaleza - Descuento de haberes). Uso de los canales descendentes de comunicación para la difusión de acciones y mejora de la calidad en la gestión. Optimización de los procesos de negociación con prestadores y proveedores. Optimización de los procesos de licitación, adquisición y contratación (alternativas), aplicación de normativas de DIBPFA Central. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Optimización de los recursos tecnológicos para mejorar los tiempos de acción por centralización de procesos. Optimización de los recursos para ejercer un adecuado control de prestaciones. | RECURSOS | <ul style="list-style-type: none"> Adecuación de recursos tecnológicos, materiales y administrativos para optimizar la atención a los afiliados. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Adecuación de los espacios para una correcta atención a los afiliados | ESTRUCTURA | <ul style="list-style-type: none"> Disponer de un sector para informar y orientar a los afiliados que concurren a la Delegación para realizar trámites. |
| | SUPERVIVENCIA | | |

Cuadro 5 Guía de acciones basada en el análisis FODA de la organización (Cuadro 3), según esquema: (RA.SE) **Reforzar** (fortalezas) **Aprovechar** (oportunidades) - **Superar** (debilidades) **Evitar** (amenazas), vinculados a las Estrategias, Procesos, Recursos y Estructura de la organización.



Guía RA.SE. de acciones particulares para Recursos Humanos.

| Guía RA.SE. en base al FODA de Recursos Humanos | | | |
|--|--|--------------------|--|
| | EVITAR AMENAZAS | | APROVECHAR OPORTUNIDADES |
| SUPERAR DEBILIDADES | <ul style="list-style-type: none"> Organizar reuniones de informes y tratamiento sobre cuestiones de personal (Jefes, Encargados y Personal de la División Central.). Mantener una correcta estrategia de comunicación con los Sindicatos a los efectos de informar adecuadamente al personal. | ESTRATEGIAS | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el vínculo de identidad de los trabajadores con la organización. Facilitar el desarrollo profesional de los trabajadores en consonancia con los objetivos de la organización. Establecer reconocimientos a los méritos profesionales y laborales de los trabajadores. Destacar los valores de la organización con respecto al empleo (seguridad, prestigio, responsabilidad en las obligaciones patronales). |
| | <ul style="list-style-type: none"> Organizar equipos de trabajo con personal de distintas Divisiones para procesos compartidos. Organizar actividades para el tratamiento de conflictos interpersonales en el ambiente de trabajo. Capacitar sobre el trabajo en equipo. Capacitar sobre la organización del trabajo y la administración del error. Capacitar al ingresante (inducción). Convocar a los empleados con mayor experiencia para que expongan sobre sus actividades y conocimientos. | PROCESOS | <ul style="list-style-type: none"> Hacer participar al personal en la mejora de procesos de acuerdo a sus conocimientos y experiencia. Favorecer los intercambios técnicos del personal con los de otras reparticiones de la Guarnición Aé.Cba. Convocar a personal especializado de otros organismos de la Guarnición Aé.Cba. para acciones de la calidad. Requerir la participación de personal técnico de otros organismos de la Guarnición Aé.Cba. para la resolución de problemas. Permitir la coordinación administrativa del personal con los contactos técnicos de prestadores y proveedores. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Gestionar por la vía que corresponda, respuestas relacionadas con la situación de los empleados contratados. Exponer por la vía que corresponda, la situación a corto plazo sobre la posible reducción de personal por distintas causas. Controlar la adecuada asignación de horas extras y otros beneficios para el personal. Considerar la factibilidad de reubicación y/o rotación de personal. | RECURSOS | <ul style="list-style-type: none"> Cubrir los puestos de trabajo con profesionales acorde a sus competencias. Optimizar los recursos técnicos para favorecer los aportes profesionales de los empleados. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Analizar la correcta ubicación del personal en la estructura orgánica de la Delegación. | ESTRUCTURA | <ul style="list-style-type: none"> Brindar un ambiente de trabajo que contribuya al bienestar del personal y al cumplimiento de las normas de seguridad e higiene. |
| | SUPERVIVENCIA | | DESARROLLO |

Cuadro 6 Guía de acciones basada en el análisis FODA de los Recursos Humanos de la organización (Cuadro 4), según esquema: (RA.SE) **Reforzar** (fortalezas) **Aprovechar** (oportunidades) - **Superar** (debilidades) **Evitar** (amenazas), vinculados a las Estrategias, Procesos, Recursos y Estructura de la organización.

7.3.2. Plan de trabajo general para la Propuesta.

Plan de Tareas para el proyecto “Calidad en la gestión y atención administrativa en DIBPFA Delegación Córdoba”.

Período: 50 Semanas - Tareas: 64 - Recursos: 18

Se analizaron en forma general los temas propuestos a los efectos de dar una noción del tiempo, recursos y prioridades que demandaría el proceso de cambio (Figura 2).

No se desglosaron en forma particular cada una de las propuestas, debido a la extensión que tomaría el trabajo en función de ese nivel de detalles. Sin embargo, a modo de ejemplo, en (Figura 3) se presenta el análisis específico de las actividades requeridas para la puesta en marcha del nuevo proceso “Autorizaciones de tratamientos y/o estudios especializados para realizar en medios extrainstitucionales”, relacionado con:

Anexo XXI – Diagrama general para Autorizaciones extrainstitucionales.

Anexo XXII - Diagrama de proceso para Autorizaciones extrainstitucionales.

Anexo XXIII a,b,c – Resumen de actividades para Autorizaciones extrainstitucionales.

Diagrama de Gantt - Plan de trabajo general para la propuesta.

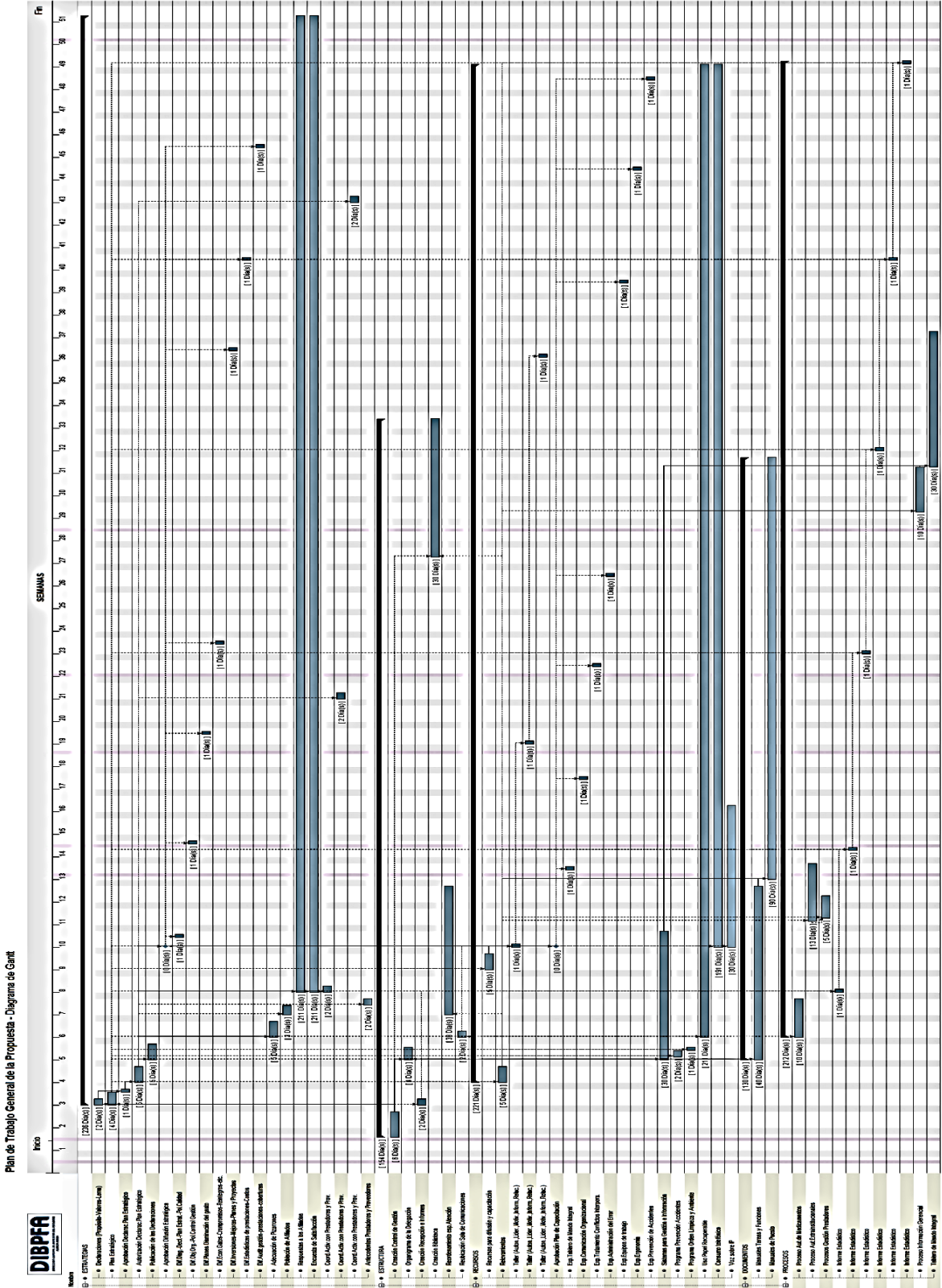


Figura 2 Plan de Trabajo General de la Propuesta, tiempos del proyecto expresados en semanas y de las tareas en días.

Diagrama de Gantt - Plan de trabajo para nuevo proceso de autorizaciones extrainst.

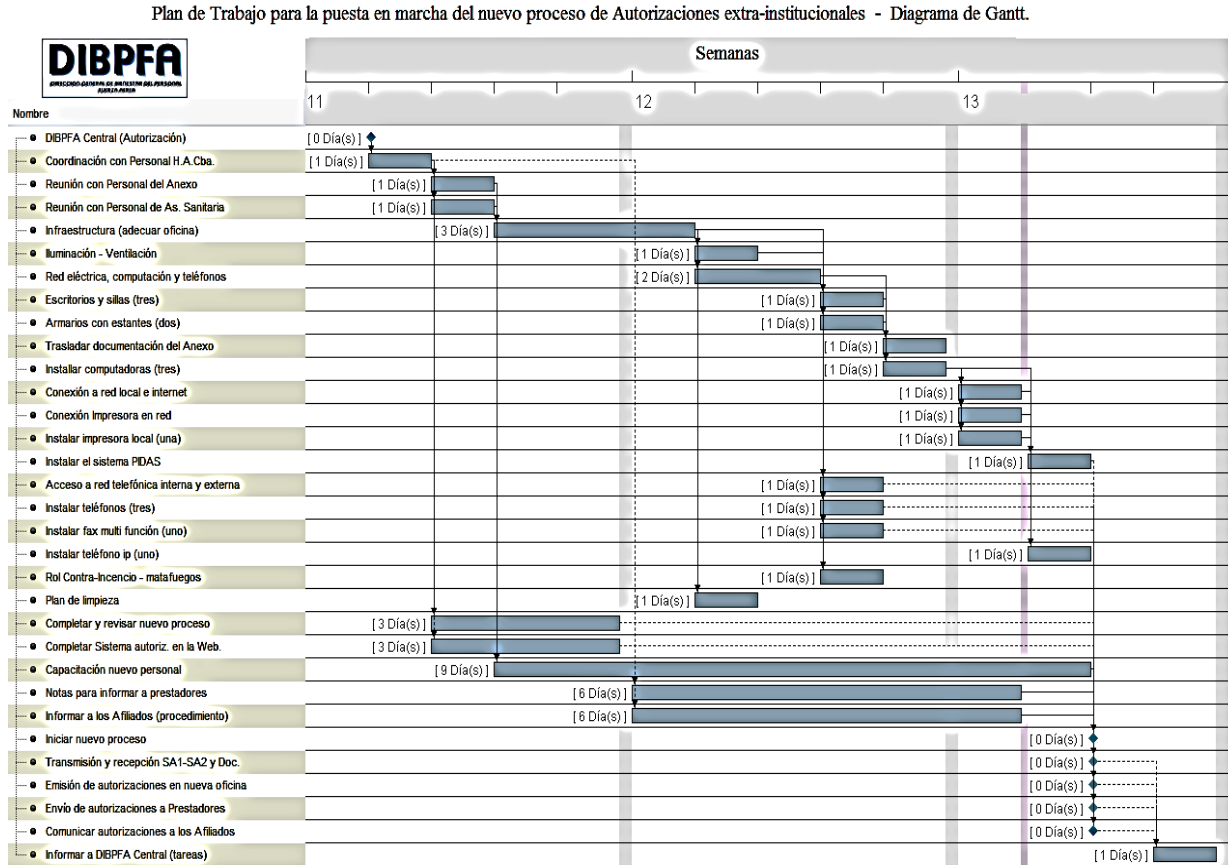


Figura 3 Plan de Trabajo para la puesta en marcha del nuevo proceso para Autorizaciones extrainstitucionales, tiempos del proceso expresados en semanas correspondientes al proyecto general (Figura 2) y tareas en días.

7.3.3. Acciones Propuestas.

Estas acciones se han determinado sobre la base de la información diagnóstica, complementada con datos del “Análisis de orientación hacia los principios de la gestión de calidad” (Tabla 6) y guías de acciones orientadoras RA.SE. para el Organismo (Cuadro 5) y Recursos Humanos (Cuadro 6). Las propuestas se presentan de acuerdo al Plan de Trabajo General (Figura 2).

7.3.3.1. Acciones sobre las Estrategias de la Organización.

Declaraciones de la Delegación Córdoba (Propósito, Valores y Lema).

- 1º) Sobre la base de la Misión de DI.B.P.F.A. determinada por (Resolución N° 792/10 Ministerio de Defensa), sería conveniente redactar: Propósito y Valores para la



Delegación Córdoba, debido a que en el ámbito del organismo no se han detectado declaraciones de esta naturaleza.

- 2º) Se podría crear un Lema, el cual refleje el proceso de cambio iniciado por la Delegación.
- 3º) Se proponen las declaraciones que se detallan en ([Anexo XII](#)).
- 4º) Sería conveniente elevar toda la documentación a D.I.B.P.F.A. Central - Departamento Control de Gestión para su análisis, modificación, aprobación o rechazo.

Publicación de las Declaraciones de la organización.

Se propone colocar la Misión de D.I.B.P.F.A. en el Hall de ingreso a la Delegación, y ubicar las declaraciones Propósito y Valores de la Delegación Córdoba en el Hall de ingreso al sector de boxes de atención a los afiliados.

Elaboración del Plan estratégico y difusión.

Según Kaplan & Norton (2001), "La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente."

Debido a que en el organismo no se ha detectado antecedentes de un Plan Estratégico para la calidad, sería conveniente:

- 1º) Establecer la Política de Calidad para la Delegación.
- 2º) Definir los Objetivos Estratégicos para la Delegación.
- 3º) Determinar los Indicadores para cada perspectiva, de acuerdo a lo propuesto por Kaplan et al. (2001).
- 4º) Confeccionar el Mapa Estratégico de la Delegación.
- 5º) Sería conveniente elevar toda la documentación a D.I.B.P.F.A. Central - Departamento Control de Gestión para su análisis, modificación, aprobación o rechazo.

Se proponen los documentos que se detallan: Política de Calidad ([Anexo XIV](#)), Objetivos e Indicadores de Gestión ([Anexo XVI](#)) y Mapa Estratégico ([Anexo XV](#)).

Difusión estratégica.

Sería conveniente organizar exposiciones para todo el personal, por parte de las Jefaturas y profesionales internos, sobre distintos aspectos de la organización del trabajo, objetivos,

inconvenientes, avances y/o cuestiones de interés estratégico de cada área y de la Delegación en general. Para ello se deberá contar con un cronograma, espacio adecuado y material didáctico necesario, a los fines de profesionalizar dicha actividad.

La difusión profesional, tiene por finalidad informar convenientemente sobre los aspectos que la Dirección considere estratégicos y/o necesarios que sean conocidos por los empleados para que contribuyan al logro de los objetivos determinados en el Plan Estratégico ([Anexo XVI](#)).

Es preferible que la conducción comunique oficialmente sobre aspectos, situaciones o acciones a realizar, antes que la información se filtre por canales inadecuados, desvirtuando los datos o el sentido original de los mismos.

Evitar dar la información parcializada, esporádicamente o de forma no programada. Es fundamental contar con todos los datos necesarios y argumentos para aclarar las dudas e inquietudes que se tengan con respecto a lo comunicado. Esto instalaría entre los empleados la idea de que en la Delegación, las acciones son llevadas a cabo a través de los procesos de planificación, organización, ejecución y control.

Planificar es la base del éxito, elimina la improvisación y las acciones reactivas, lo cual muestra un programa ordenado y confiable, evitando la incertidumbre entre los empleados.

Comunicación y Plan Estratégico.

Adecuación de pizarrones para comunicación.

Se podrían adecuar: dos pizarrones para colocar información de interés para los afiliados, en la que se detalle Guía de Trámites, Coberturas y Servicios de: Afiliación, Asistencia Sanitaria, Ayudas Especiales, Elementos Ortopédicos, Farmacia, Odontología, Prótesis, Seguro de Sepelio, Seguro de Vida y Turismo.

Un pizarrón para información de sociales e interés general para el personal de la Delegación: Menciones especiales, Felicitaciones, Cursos, Eventos Sociales, Saluciones, Cumpleaños, Casamientos, Nacimientos, etc.

Un pizarrón para documentación específica del servicio: Notificaciones de Personal, Información de D.I.B.P.F.A. Central, Ordenes del día, Eventos Institucionales, Programas de Actividades, etc.

Respuestas a los afiliados.

Sería conveniente que la Sección Control de Gestión reciba los reclamos o consultas de los afiliados, recabe la información necesaria ante los órganos internos correspondientes, solicite

informes, antecedentes y/o documentación sobre los temas consultados y responda al afiliado por escrito, teléfono, fax o correo electrónico según corresponda.

Sobre la base de lo averiguado por reclamos, gestione a través de la vía que corresponda la solución y/o corrección pertinente en caso de ser necesario, lleve un registro detallado de todas las consultas y/o reclamos, realice un seguimiento estadístico de los casos presentados y cargue periódicamente la información en el sistema de información gerencial.

Es importante que mantenga contacto con el Centro de Atención al Afiliado de D.I.B.P.F.A. Central el cual concentra los requerimientos de los socios de todo el país a través de la línea telefónica 0800-222-6732 y reciba las solicitudes correspondientes a la Delegación Córdoba para su tramitación.

Controlar periódicamente el libro de quejas y sugerencias de la Delegación y del Anexo D.I.B.P.F.A. H.A.Cba. para efectuar las acciones y registros correspondientes.

Encuesta de satisfacción.

Se propone diseñar un formulario para realizar una encuesta de satisfacción de los afiliados que concurren a la Delegación. Los mismos podrían ser completados por el personal de la Sección Recepción e Informes, en el momento en que el afiliado regresa de realizar los trámites, consignando los datos que han registrado y formulando las preguntas determinadas.

Se propone la implementación del modelo de encuesta que se detalla en ([Anexo XVII](#)).

Sería conveniente que los formularios completados sean entregados en la Sección Control de Gestión para su análisis, encaminar las posibles soluciones a través de quien corresponda en caso de ser necesario, procesarlos con fines estadísticos de calidad y mejora continua, y sus resultados ingresarlos al sistema de información gerencial.

Comunicación con Prestadores y Proveedores.

Se sugiere que la Sección Relaciones Públicas mantenga una comunicación formal con prestadores a los efectos de coordinar, informar y/o requerir cuestiones del servicio, capacitación y/o desarrollos conjuntos, información técnica, etc., de acuerdo a lo programado o determinado por la dirección; como así también (Cartas de presentación de Autoridades, contactos técnicos, administrativos, saluciones, aniversarios, eventos especiales, etc.).

Antecedentes de Prestadores y proveedores.

Se podría organizar que la Sección Convenios actualice los registros y documentación de prestadores y proveedores, contratos con prestadores, vigencia, protocolos actualización de aranceles, análisis de variación de costos, general y particular por producto o prestaciones y carga en el sistema de información gerencial.

Sería conveniente averiguar si los prestadores y/o proveedores poseen Sistemas de calidad, registrar dichos antecedentes en el sistema de información, actualizar legajos, nómina de autoridades y responsables de puestos clave de prestadores y proveedores.

7.3.3.2. Acciones sobre la Estructura de la Organización.

Organigrama Delegación Córdoba.

Elaborar un nuevo organigrama para la Delegación, acorde a su funcionamiento y personal de dotación, teniendo en cuenta las directivas impartidas por DI.B.P.F.A Central.

Creación de una dependencia Control de Gestión.

Elaboración de un proyecto para la creación de una dependencia Control de Gestión (nivel Sección) de acuerdo a las necesidades del organismo, observando los lineamientos del Manual de Procedimientos de Control de Gestión (MAPG10).

Previsión de Personal (2 trabajadores con capacitación en administración), espacio físico (oficina), recursos tecnológicos (computadoras), mobiliario y materiales para su funcionamiento.

Creación de una dependencia Recepción e Informes.

Elaboración del proyecto para la creación de un puesto de trabajo de Recepción e Informes (nivel Sección).

Previsión de Personal administrativo con capacitación para el puesto, computadora, mobiliario y materiales para su funcionamiento. Ubicación hall de ingreso a la Delegación.

Creación de una dependencia Biblioteca.

Sería conveniente la creación de una Biblioteca digital con respaldo documental, la misma tendría que contar con un registro electrónico de la bibliografía existente y un sistema de índice que facilite la ubicación de los ejemplares, al igual que un procedimiento de registro sobre los préstamos de documentos que se realicen.

En la biblioteca electrónica se almacenarán Leyes, Reglamentos, Directivas, Publicaciones, Memorias Anuales, etc. en formato PDF con atributos de solamente lectura, ubicada en el dispositivo público de la Red informática.

Reubicación de la sala de comunicaciones.

Es importante la reubicación de la sala de comunicaciones (central telefónica, faxes, etc.) a una oficina exclusiva para esa función, con mayor comodidad para los operadores y en un ambiente aislado del bullicio.

7.3.3.3. Acciones sobre los Recursos de la Organización.

Relevamientos.

Es conveniente efectuar un relevamiento, análisis y descripción de puestos en todas las divisiones de la Delegación y presentar un informe al Jefe del organismo, con respecto a las investigaciones y resultados obtenidos sobre Clima Organizacional, Ambiente de trabajo, relevamiento y descripción de nudos críticos de Puestos.

También se podría realizar una presentación para Jefes y Encargados de todas las áreas de la Delegación, en la que se expongan los resultados de los relevamientos e investigaciones realizadas y la planificación de acciones para lograr los objetivos de calidad en la gestión y atención administrativa, de acuerdo a lo resuelto por el Jefe de la Delegación.

Liderazgo - Acciones a nivel de las Divisiones.

En cada División sería conveniente organizar reuniones con su personal coordinadas por los Encargados, para tratar temas relacionados con la mejora del trabajo interno y presentar informes a la Jefatura sobre las conclusiones y propuestas. Los Jefes, luego de analizar los informes podrían efectuar las correspondientes devoluciones y adoptar las medidas que consideren convenientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico y teniendo en cuenta el alto porcentaje de empleados que consideran estar respaldados por sus superiores, lo cual favorece la confianza y seguridad de los trabajadores en los procesos de cambio, se podría aprovechar la oportunidad para canalizar aspectos positivos como por ejemplo:

- a) Disminuir los niveles de ruido y bullicio en el lugar de trabajo.
- b) Promover el orden y limpieza en los puestos de trabajo.
- c) Concientizar sobre el control y ahorro de insumos.



- d) Favorecer y estimular el cumplimiento de los métodos de control de gestión tendientes a la mejora continua y a la disminución del gasto.
- e) Estimular las relaciones inter-grupales positivas.
- f) Incentivar a la profesionalización del personal en el desarrollo de las actividades laborales.

Es importante favorecer el perfil del Encargado de División, como coordinador de los flujos de información técnica entre los órganos internos, de las relaciones inter-grupales y facilitador de la calidad en la gestión.

Autonomía del Personal.

Según el diagnóstico, en general se presenta una moderada tendencia en lo que respecta a la aplicación de iniciativas, planificación del trabajo en los puestos, toma de decisiones, resolución de problemas, autonomía con relación a las responsabilidades y en la distribución de cargos de acuerdo a la preparación y habilidades que poseen los empleados.

Las atribuciones heredadas o concedidas al personal son indicadores del nivel de conocimientos e idoneidad alcanzada con respecto a las tareas específicas, lo cual refuerza la idea de hacer participar al personal en actividades compartidas e interdisciplinarias, relacionadas con la mejora continua y el control de gestión.

Una adecuada normativa de funcionamiento de las diferentes áreas de trabajo, a través del desarrollo, publicación y actualización de los manuales de puestos, contribuirá a minimizar la incertidumbre y la disparidad de criterios aplicados en la toma de decisiones y resolución de problemas, constituyéndose esta documentación en el respaldo natural que debe tener el personal en su actividad específica.

Es conveniente tener en cuenta la posibilidad de hacer coincidir o alinear los objetivos profesionales de los empleados, con los objetivos laborales y de la Organización en general.

Motivación y reconocimiento para el Personal.

Se propone analizar los legajos del personal para detectar aquellos empleados que no estén debidamente encuadrados en el Agrupamiento, Clase y Categoría que le corresponde y generar la documentación necesaria para su resolución.

Detectar los empleados que se destacan en sus actividades a través del desempeño laboral, compromiso con la Institución, colaboración, relaciones interpersonales, etc. con el fin de

otorgar menciones especiales y/o generar informes para ser incorporados en los legajos de D.I.B.P.F.A. Central o Dirección General de Personal según corresponda.

Utilizar el sistema de felicitación mediante Orden del Día en casos destacados o actividades sobresalientes, para ser anexadas al legajo de los causantes, ejemplo:

- a) Calidad en la atención a los Afiliados (evaluación de desempeño).
- b) Acciones que propendan al bienestar del personal y a mejorar las relaciones de trabajo.
- c) Contribución al orden y ahorro en el uso de los recursos.
- d) Compromiso, colaboración y aportes de ideas y sugerencias destacadas para la gestión y calidad.

También se podría implementar el reconocimiento por: Asistencia perfecta, Puntualidad, Mejor compañero/a de trabajo, a la trayectoria en el organismo, etc.

Las menciones especiales contribuyen a la acumulación de antecedentes por méritos, que favorece el puntaje del trabajador al momento de las evaluaciones para ascensos ordinarios y extraordinarios.

Es importante asistir al personal en la generación y seguimiento de la documentación necesaria para tramitar cuestiones de su carrera en la organización y asesorarlo con respecto al encuadre laboral que lo rige.

En el área de Recursos Humanos, propiciar una política de recibir las consultas de los empleados relacionadas con sus carreras laborales, analizar, evaluar y agilizar los requerimientos, a los efectos de resolver o dar curso por la vía jerárquica para su aprobación o solución según corresponda.

Fomentar la actitud de analizar, evaluar y responder sobre la factibilidad de invertir en la capacitación solicitada por los empleados, que sea de interés tanto para la organización como para el personal.

En lo que respecta a lo social, se podría implementar un sistema de saluciones y/o Felicitaciones por: Casamientos, Nacimientos, Cumpleaños, Obtención de Títulos terciarios o universitarios, Día de la Madre/Padre, Día del Profesional, etc.

Acceso a la información y participación del Personal.

Es importante que se brinde a todo el personal el acceso a la nueva biblioteca electrónica como así también al archivo de documentos. Se ha detectado que es frecuentemente requerida la información relacionada con:



- Normativas que encuadran la actividad de DI.B.P.F.A.
- Directivas de DI.B.P.F.A. Central que regulan la actividad y prestaciones.
- Leyes, Decretos, Convenio Colectivo, etc., para el Personal Civil.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico, la Delegación tiene un campo propicio para iniciar un ciclo de mejora continua, haciendo participar activamente al personal, quienes en un alto porcentaje están dispuestos a colaborar. Esta posición de participación es fundamental, debido a que los cambios que se producen desde adentro tienen como protagonista necesario y principal al personal.

Si los empleados no se involucran activamente, no es posible el cambio positivo; por otro lado, si los empleados se comprometen, se convierten en corresponsables de las acciones llevadas a cabo y por consiguiente en monitores de las desviaciones, ejecutores de las correcciones necesarias, como así también en defensores de los resultados obtenidos.

En ese sentido, se podría hacer participar al personal de las distintas Divisiones en el diseño y carga de las bases de datos necesarias para el sistema de información de gestión, herramientas que a la vez facilitarían la tarea de los empleados con respecto a la atención administrativa de los afiliados. Se propone consultar al personal por sectores para conocer quienes desean colaborar brindando su experiencia y manejo de la información de su área de trabajo y participar de estas actividades.

Sería conveniente hacer participar al personal poniendo en práctica la elección y publicación interna del LEMA de la Organización para cada año, a través de un concurso en el que participen todos los empleados del organismo, con la reglamentación adecuada para su diseño formalmente publicada. El Lema: podría consistir en un texto reducido que exprese un deseo común y refleje el sentido por el cual todos los integrantes de la Delegación alinearán sus acciones y aunarán sus esfuerzos para alcanzarlo.

Como recurso para la difusión de información se podría hacer participar a los distintos profesionales y especialistas de la Delegación, que estén dispuestos a colaborar, para que preparen exposiciones que tengan relación con la actividad que se desarrolla en la Delegación, como por ejemplo:

- a) Lic. en Recursos Humanos, Lic. En Administración, Contadores (Profesionales en Gestión Administrativa), temas relacionados con:
 - i. Calidad en la prestación de servicios.



- ii. Calidad en la atención al público, capacitación del personal de contacto, (atención directa, atención telefónica, otras vías de comunicación).
 - iii. Seguridad e higiene en el trabajo.
 - iv. Relación Laboral y Convenio Colectivo de Trabajo.
 - v. Carrera Laboral y Composición salarial.
 - vi. Calidad en la Administración.
 - vii. Normas de Calidad.
 - viii. Control de Gestión.
- b) Abogados, temas relacionados con:
- i. Legislación que regula la actividad de DI.B.P.F.A.
 - ii. Obras sociales, funcionamiento y responsabilidades desde el punto de vista legal (participación del asesor legal y personal de la División Acción Social).
 - iii. Leyes laborales. (participación de personal Lic. RR.HH. y División Central)
 - iv. Cobertura social y laboral para los empleados (Obras Sociales, Aseguradoras de Riesgos del Trabajo)
- c) Médicos, Odontólogos, (profesionales de la salud), temas relacionados con:
- i. Programa Médico Obligatorio.
 - ii. Obras sociales, funcionamiento y responsabilidades.
 - iii. Discapacidad y Ayudas Especiales (participación del personal de la División Ayudas Especiales).
 - iv. Cobertura de Farmacia (participación del personal de la División Auditoría de Farmacias).
 - v. Medicina preventiva, primeros auxilios, RCP., etc.
- d) Personal de la División Servicios:
- i. PREVAC., Rol contra-incendio, prácticas ante situaciones de emergencia e incendio, (participación del personal de PREVAC. de E.S.F.A.).

Convocar a personal de otras reparticiones para que expongan sobre temas como por ejemplo: Personal de las ART. “La Caja” y “Provincia”, actuales aseguradoras de riesgos del trabajo en la Delegación, para orientar sobre procedimientos ante accidentes de trabajo, y medidas de prevención.



Programar cursos de herramientas Informática de gestión, de acuerdo a lo requerido por el personal en el diagnóstico y convocar a profesionales del organismo que deseen participar para su concreción.

Capacitación para el Personal.

La capacitación constituye una de las mejores prácticas e inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Se proponen los temas para capacitación y ciclos de charlas que más abajo se detallan, con los cuales se podrían lograr los siguientes objetivos:

Objetivos para el trabajador:

- Proporcionar nuevas herramientas y conocimientos para la gestión.
- Ayudar al trabajador en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Eliminar los temores y desarrollar confianza en sí mismo y con el sistema.
- Contribuir positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Mejorar las aptitudes y actitudes comunicativas.
- Incrementar la satisfacción.
- Desarrollar el sentido de progreso individual y laboral.

Objetivos para la organización:

- Mejorar las relaciones en todos los niveles.
- Promover la comunicación.
- Incrementar las actitudes positivas por parte de los empleados.
- Reducir las tensiones y el manejo en áreas de conflicto.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo.

Requerimientos:

- Un Proyector y pantalla.
- Lugar físico (salón y sillas)
- Tiempo disponible de (45´) para que asista todo el personal, en principio (1) vez por mes e ir regulando en función de los avances.



Temas propuestos:

- Diagnóstico Organizacional.
- Plan estratégico, Objetivos y Declaraciones.
- Políticas de Calidad y Control de Gestión.
- Tablero de Mando Integral.
- Comunicación organizacional.
- Conflictos interpersonales.
- Administración del error.
- Equipos de trabajo.
- Ergonomía.
- Prevención de Accidentes - Plan de Evacuación - Rol de Incendio (teoría y prácticas).
- Planilla de cálculos nivel medio y avanzado.

Acciones para mejorar las relaciones del Personal.

Es conveniente organizar grupos de trabajo interdisciplinarios con personal de las distintas Divisiones que deseen participar, para tratar temas relacionados con los procedimientos administrativos y de control de gestión, con el fin de obtener resultados integrados y a la vez disminuir la brecha inter-grupal que se evidenció en el diagnóstico.

Las comisiones de trabajo podrían estar coordinadas por los Encargados de Divisiones y asistidas por profesionales en Recursos Humanos monitores de los aspectos técnicos de las actividades y de las interacciones entre los trabajadores.

Coordinados por un especialista en informática, se podría hacer participar al personal en el diseño de las bases de datos de información, como así también en la carga de las mismas que servirán para abastecer los indicadores de control de gestión, bases estadísticas, sistemas de información administrativa y gerencial.

Coordinados por un especialista en ciencias de la administración, incluir al personal para trabajar en el desarrollo de diagramas de: procesos, procedimientos y cronogramas de actividades, con el fin de normalizar y estandarizar los mismos.

Coordinados por el responsable de la biblioteca, convocar al personal para recopilar leyes, documentación, bibliografía, normativas, etc. y participar en la digitalización de los mismos.

Sistemas para optimizar la gestión y atención administrativa e información gerencial.

Se propone la implementación de las herramientas informáticas que más abajo se detallan para optimizar la gestión, atención administrativa e información gerencial y contribuir a la

mejora en las relaciones interpersonales derivadas de las interacciones específicas de la actividad administrativa, como así también facilitar la cooperación y el trabajo en equipo.

División Auditoría de Farmacias: sistema informático que conste de tres módulos, basados en la tecnología de aplicación para TMI., a los efectos de ser utilizados en los boxes de atención a los afiliados y en el sistema de información gerencial.

Módulo FUCM, para auditar solicitudes de medicamentos incluidos en la resolución 310/04 del Ministerio de Salud, enfermedades crónicas y otros tratamientos especiales. En general es la herramienta para el cumplimiento de la tarea asignada a la Sección Coberturas Especiales de la División Auditoría de Farmacias. ([Anexo XXVIII](#)).

Módulo OHTO, para auditar solicitudes de medicamentos Oncológicos, Retrovirales, Trasplantes, y Enfermedades de baja incidencia y alto costo. En general es la herramienta para el cumplimiento de la tarea asignada a la Sección Oncología de la División Auditoría de Farmacias. ([Anexo XXIX](#)).

Módulo DIABETES, para auditar solicitudes de medicamentos pacientes Diabéticos. En general es la herramienta para el cumplimiento de la tarea asignada a la Sección Diabetes de la División Auditoría de Farmacias. ([Anexo XXX](#)).

Información de los módulos: datos del titular y grupo familiar, registro y seguimiento de los medicamentos autorizados, cantidad, cobertura, períodos, gestión de retiros, archivo histórico de toda la información, base de datos de medicamentos para cada cobertura, etc.

Reemplazar el sistema manual de control y autorización, el cual se realiza mediante anotaciones en fichas adosadas a los formularios que corresponden a cada cobertura y archivados en carpetas.

En el caso cobertura de medicamentos Res.310/04, existen dos etapas para realizar el trámite: 1) Se inicia en la División Ayudas Especiales, por lo tanto cuenta con otro archivo de fichas y antecedentes. 2) Una vez que el formulario es completado por el médico y presentado por el afiliado, el personal de la Div. Farmacia realiza la auditoría y lleva sus registros manuales.

El módulo FUCM. sería compartido con la División Ayudas Especiales, con lo cual existiría una sola fuente de información, evitando: demoras, registros manuales, pérdida de documentos, dobles registros, errores y conflictos entre el personal y sus correspondientes dependencias. Unificar la documentación y constituir un solo archivo de fichas para ambas dependencias, como antecedentes documentales de la información obrante en el sistema informático, lo cual significaría un importante ahorro económico y de tiempo.

Se podrían optimizar estos procedimientos, sistemas de control y archivos, con la finalidad de mejorar el trabajo inter-grupal, la calidad en la gestión y atención administrativa.

División Ayudas especiales: módulo informático basado en la tecnología de aplicación para TMI., para ser utilizado en los boxes de atención a los afiliados y en el sistema de información gerencial.

Módulo DAEMO, para auditar las solicitudes de coberturas por tratamientos especiales, prolongados y discapacidad. En general es la herramienta para el cumplimiento de la tarea asignada a las tres Secciones que componen la División Ayudas Especiales. ([Anexo XXXI](#)).

Finalidad y característica de este módulo similares a las descripta anteriormente, e incorpora el seguimiento de la facturación presentada por los afiliados para reintegro.

Reorganización de carpetas con antecedentes de coberturas y trámites realizados por los afiliados en la División.

División Económica Financiera: módulo informático basado en la tecnología de aplicación para TMI., para ser utilizado por la Sección Compras en atención a los afiliados y sistema de información gerencial.

Módulo PRÓTESIS, para contribuir como sistema de información en los procedimientos de adquisición de prótesis incluidos los audífonos como así también para el control y seguimiento de coseguros. ([Anexo XXXII](#)).

Características de este módulo similares a las descripta anteriormente.

Sección Recepción e Informes: módulo informático basado en la tecnología de aplicación para TMI., para ser utilizado en el puesto de Recepción e Informes, asesoramiento de los afiliados que ingresan a la Delegación y sistema de información gerencial.

Módulo RECEPCIÓN, para registrar y efectuar un seguimiento con fines estadísticos de los afiliados que ingresan a la Delegación: guía y estado de trámites, orientación e indicaciones por consultas, asentar encuestas e información y/o reclamos que el usuario desee exponer para su posterior análisis y acción correspondiente. ([Anexo XXXIII](#)).

Programa Prevención de Accidentes.

Se sugiere poner en práctica las acciones determinadas en el Programa de PREVAC que se detalla en el ([Anexo XXXIV](#)), con el fin de detectar y resolver potenciales situaciones de

riesgo, como así también contribuir a la instrucción y concientización del personal, sobre la prevención de Accidentes en todo el ámbito de la Delegación Córdoba.

Programa para orden, limpieza y condiciones del ambiente.

Sería conveniente requerir a la División Servicios que promueva, instruya y concientice al personal de servicio sobre las actividades necesarias para mantener el correcto orden y limpieza en todo el ámbito de la Delegación, espacios públicos, sanitarios y oficinas. Mantener adecuadamente en funcionamiento los sanitarios del personal y público y disponer de un sanitario para discapacitados.

Se puede realizar un plan de servicio de limpieza para todas las dependencias de la Delegación, exhibir el mismo e informar a todas las áreas, colocar difusores y establecer un método de ventilación adecuado para la época de invierno. Confeccionar un plan de mantenimiento preventivo de los sistemas de calefacción y Acondicionador de aire, control y mantenimiento de la red eléctrica (iluminación, informática, tomacorrientes y sistemas de protección).

Recursos y Plan estratégico.

Uso del Papel Recuperable: se propone contribuir a la disminución del gasto en insumos, ya que se ha detectado un importante desperdicio de papel que podría ser reutilizado. Esta acción se puede regir de acuerdo a las normas que a continuación se detallan:

- De aplicación en todo el ámbito de la Delegación Córdoba, para documentación de uso interno.
- El Personal de las Distintas Divisiones tendría que seleccionar y entregar periódicamente al Encargado de los equipos fotocopiadores, el papel recuperable que no contenga información “confidencial” y que pueda ser reutilizado.
- El administrador de los equipos fotocopiadores tendría que:
 - a) Recibir el papel de las distintas dependencias.
 - b) Controlar que el papel recuperado esté sano, utilizable y libre de elementos que puedan obstruir o dañar los equipos fotocopiadores.
 - c) Mantener las fotocopiadoras con el papel recuperado correctamente ubicado en las bandejas destinadas para ese tipo de material.
 - d) Informar a todo el Personal en que equipos y bandejas contenedoras están colocadas las hojas recuperadas, como así también sus dimensiones.



e) Llevar un control del material reutilizado con el fin de determinar la efectividad de la medida adoptada e informar a Control de Gestión.

- Requerir la colaboración de todo el Personal, a los efectos de optimizar el procedimiento y cumplir con el objetivo propuesto.

Consumo telefónico: se propone ayudar a la disminución del gasto y a determinar la distribución del mismo por centro de costos, implementando:

- Activar la interface de la central telefónica para conectar a la Computadora que posee el servicio de comunicaciones.
- Se sugiere que Control de gestión descargue y analice los archivos para conformar un estudio estadístico del gasto telefónico por centro de costos.
- Incorporar los resultados al sistema de información gerencial.

Comunicación telefónica a través de voz sobre ip.: se propone contribuir a la disminución del gasto y a vincular eficientemente la Delegación Córdoba con el Anexo que funciona en el H.A.Cba., como así también con las Subdelegaciones Catamarca, La Rioja y Chamental, implementando:

- Instalar teléfonos ip. en la Delegación, Anexo y Subdelegaciones.
- Programar su funcionamiento e instruir al personal sobre los sistemas.
- Evaluar uso y efectividad del sistema.

7.3.3.4. Acciones sobre los Documentos de la Organización.

Manuales de tareas y funciones: Es muy importante redactar el Manual de Procedimientos Orgánicos de la Delegación, Tarea y Funciones de todas las dependencias de acuerdo a la nueva distribución orgánica aprobada.

Manuales de Puestos: Es conveniente redactar los Manuales de Puestos de todas las dependencias de la Delegación, de acuerdo a las Tareas y Funciones del Manual de Procedimientos Orgánicos.

7.3.3.5. Acciones sobre los Procesos de la Organización.

Optimización en procesos de gestión de servicios.

En el Anexo de la Delegación que funciona en el Hospital Aeronáutico Córdoba, se gestionan medicamentos Oncológicos, Diabetes, Retrovirales, Tratamientos prolongados, etc., como así también las Autorizaciones para Tratamientos y/o Estudios Especializados para realizar en



medios Extrainstitucionales, ya que el paciente concurre al médico en dicho nosocomio y luego se dirige a la oficina Anexo para gestionar la cobertura.

En los Procesos de gestión existentes, se observaron algunos procedimientos que se pueden mejorar para:

- a) Facilitar los trámites a los Afiliados.
- b) Disminuir los tiempos de respuestas en la emisión de autorizaciones.
- c) Reubicar algunos trabajadores de común acuerdo con éstos, en otros puestos que demandan su cobertura conforme a la dotación mínima recomendable.
- d) Evitar la permanencia constante de un Auditor Médico en ese Anexo para el caso de derivaciones extrainstitucionales.
- e) Disminuir costos de operación y duplicación de recursos.

Los aspectos negativos sobresalientes que se observaron son:

- a) El afiliado debe averiguar acercándose al Anexo o llamando por teléfono, para saber si su requerimiento ya está autorizado y disponible para retirar el mismo de esa oficina y concurrir a la farmacia o al prestador asignado para su cobertura.
- b) El Afiliado tiene que concurrir al Anexo para obtener la medicación o la autorización correspondiente.
- c) Como el horario de atención del Anexo es de 08:00 a 14:00 hs., aquellos afiliados que concurren al médico por la tarde, deben volver otro día para iniciar el trámite en el horario correspondiente, para el caso de los medicamentos.
- d) En ciertas horas se producen cuellos de botella en la atención al público y en las comunicaciones telefónicas. Estas situaciones provocan sobrecarga laboral, saturación de los sistemas y un alto tránsito de personas por el Hospital.
- e) El Auditor médico, debe concurrir todos los días al Anexo de 08:00 a 10:00 hs. y luego trasladarse a las oficinas centrales de la Delegación para continuar su actividad hasta las 14:00 hs.
- f) En período de vacaciones o ausencias prolongadas, se producen retrasos en la emisión de autorizaciones y se debe destinar personal idóneo para cubrir los puestos, especialmente el del Auditor médico, situación que en ocasiones genera inconvenientes.

La propuesta para la mejora de estos aspectos, es la que se detalla a continuación:



- a) Los afiliados que concurren al médico por la mañana y luego al Anexo para presentar las recetas de Medicamentos, o bien cuando el H.A.Cba. remita la documentación correspondiente a las solicitudes de Autorizaciones extrainstitucionales, las mismas serán recibidas y controladas por el personal de la oficina, para su posterior tramitación.
- b) Se implementará un buzón, para aquellos pacientes que concurren al médico por la tarde, para que puedan depositar copia de la receta en el mismo y dar inicio al procedimiento de autorización, para el caso de los medicamentos.
- c) Las recetas y la documentación para autorizaciones serán remitidas a las oficinas centrales de la Delegación, División Auditoría de Farmacias o División Asistencia Sanitaria según corresponda.
- d) Los procedimientos para autorizaciones que se realizan en el Anexo, se efectuarán en las oficinas centrales de la Delegación donde se cuenta con todas las herramientas administrativas, información de gestión, personal administrativo y auditores médicos necesarios para tal fin.
- e) Una vez que haya sido autorizado el medicamento o el Tratamiento y/o Estudio Extrainstitucional, se le comunicará al afiliado por teléfono tal situación y todos los detalles de la misma, para que concurra directamente a retirar los medicamentos o al Prestador asignado según corresponda.
- f) Se remitirán las autorizaciones a los Prestadores para que éstos cuenten con la documentación correspondiente en el momento que el afiliado solicite el turno para su atención y/o tratamiento.

Se propone la siguiente información para su cumplimiento:

- Diagrama para Recepción de Recetas medicamentos ([Anexo XVIIIa,b](#)).
- Diagrama para Auditoría medicamentos ([Anexo XIXa,b,c,d](#)).
- Tratamientos y/o estudios médicos (generalidades) ([Anexo XXa,b](#)).
- Diagrama general para Autorizaciones extrainstitucionales ([Anexo XXI](#)).
- Diagrama de procesos para Autorizaciones extrainstitucionales ([Anexo XXII](#)).
- Resumen de actividades para Autoriz. extrainstitucionales ([Anexo XXIIIa,b,c](#)).
- Diagrama general para prestaciones odontológicas ([Anexo XXIV](#)).
- Diagrama para Autorizaciones odontológicas ([Anexo XXV](#)).
- Diagrama general prestaciones odont. convenidas ([Anexo XXVI](#)).

Optimización en procesos de gestión con Prestadores.

Se sugiere implementar un sistema de almacenamiento de documentos online para que los prestadores accedan con sus correspondientes claves de seguridad, para consultar y/o descargar las autorizaciones de tratamientos y/o estudios especializados.

Esta modalidad de gestión permitirá:

- a) Disminuir los costos, ya que sólo se imprimirá un ejemplar de las autorizaciones para registro documental y el resto de los procesos se basarán en un documento electrónico.
- b) Acelerar los tiempos de transferencias de los documentos.
- c) Optimizar la seguridad, los registros, las consultas y/o requerimientos de dichos documentos tanto para los Prestadores como para la Delegación.
- d) Disminuir las actividades que realiza el personal administrativo tanto de los prestadores como de la Delegación.
- e) Reemplazar el sistema de búsqueda manual en archivos físicos de autorizaciones que se realiza en la Delegación, ante consultas presenciales o telefónicas por parte de los afiliados, disminuyendo los tiempos de respuesta y reimpresión, como así también la calidad de gestión.
- f) Acceso online a la consulta de autorizaciones emitidas, por parte del auditor médico, ante coordinaciones y/o gestiones realizadas con los prestadores.

Nuevo proceso de información gerencial.

Se propone realizar el seguimiento periódico de los indicadores de gestión determinados en el plan estratégico, a los efectos de facilitar el conocimiento de la situación de sectores en particular y de la organización en general, con el fin de contribuir a una actitud proactiva en la toma de decisiones, integrando los resultados del plan de calidad en la gestión y atención administrativa y de mejora continua implementado. Se destacan las siguientes ventajas de su aplicación:

- La evolución del modelo de gestión se puede transmitir fácilmente a toda la organización.
- Es factible visualizar cómo el accionar de la organización puede incidir favorable o desfavorablemente en el futuro.
- Facilita la comunicación de los planes y proyectos, como así también del aprendizaje y crecimiento.

Sería conveniente que la sección Control de Gestión procese los datos de los distintos registros de actividades y sistemas de gestión, con el fin de producir y proveer la información necesaria para el nivel gerencial y su difusión, basado en el esquema general que se muestra en la (Figura 4).

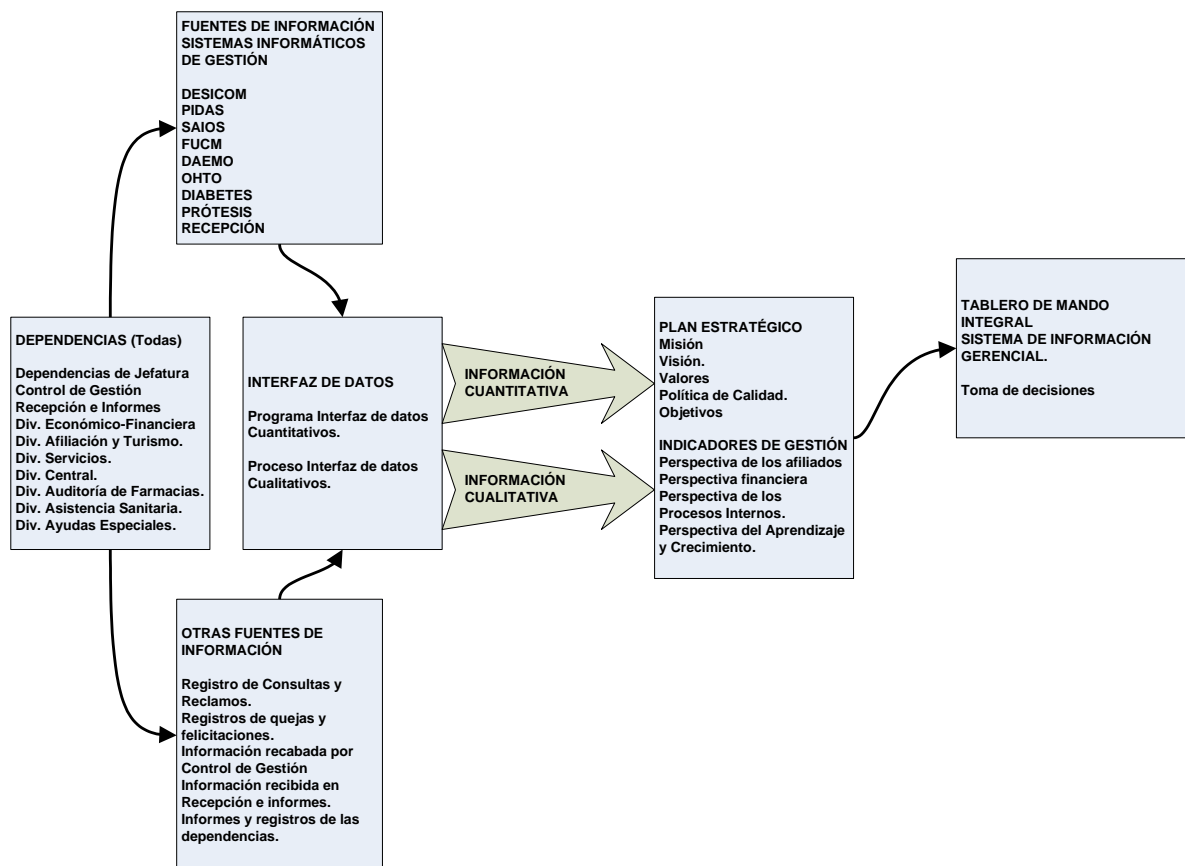


Figura 4 Proceso de información gerencial, desde el origen de los datos, fuentes de información e interfaces, hasta el tablero de mando integral como fuente de información gerencial.

Para ello es necesario un módulo informático TMI. (Tablero de Mando Integral) de acuerdo al Manual de Procedimientos de Control de Gestión (Público) MAPG.10, como soporte y presentación de la información periódica de resultados, que permita visualizar en forma global la situación de la organización y facilitar la toma de decisiones de manera oportuna, determinando el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos a través de la vinculación de un conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia,

convirtiéndose en un sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilite la comunicación y proporcione mejor información a todos los niveles de la Delegación.

En general, la información del sistema atravesará a toda la organización y sus principales fuentes serán:

- Registros de datos procesados por Control de Gestión para este fin.
- Sistemas Informáticos de gestión integrados con D.I.B.P.F.A. Central:
 - a) DESICOM: Sistema de Gestión Contable.
 - b) PIDAS: Sistema de Gestión Asistencia Sanitaria y Prestaciones.
 - c) SAIOS: Sistema de Gestión de Afiliados.
- información de los módulos de gestión (FUCM, OHTO, DIABETES, DAEMO, PRÓTESIS, RECEPCIÓN), detallados en la sección: "Sistemas para optimizar la gestión y atención administrativa e información gerencial".

Se proponen los indicadores detallados en el (Cuadro 7), con sus correspondientes fuentes de información y objetivos de la medición, de acuerdo a las perspectivas de los Afiliados, Finanzas, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento determinados en el plan estratégico, como fuente inicial de información, la cual puede ser modificada o cambiada en función de las necesidades y requerimientos de la dirección.

Es muy conveniente que el personal conozca los resultados que se obtienen para comprender la situación de la Delegación. El cumplimiento de este aspecto es fundamental si se pretende alcanzar el dinamismo que se necesita para favorecer la mejora continua.



Indicadores para el sistema de información gerencial.

| | INDICADORES | FUENTE DE INFORMACIÓN | OBJETIVO DE LA MEDICIÓN |
|----------------------------------|--|--|---|
| AFILIADOS | <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de afiliados. • Distribución etaria y edad promedio. • Evolución del padrón. Altas y Bajas. • Nivel de satisfacción con la gestión administrativa en la Delegación. • Nivel de satisfacción con la atención del personal en la Delegación. • Nivel de satisfacción con la atención administrativa en los Prestadores. | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático de Gestión de Socios. • Módulo informático puesto Recepción e Informes. • Respuestas a los afiliados. (Control de Gestión). • Libros de novedades para afiliados. • Información recabada por Control de Gestión. • Encuesta de satisfacción. • Comunicación con los afiliados. | <ul style="list-style-type: none"> • Control de la población de afiliados. • Control del programa de Calidad en la gestión y atención administrativa y Mejora Continua. |
| FINANZAS | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de cumplimiento del presupuesto general y por centro de costos. • Relación presupuesto/ingresos por afiliados. • Nivel de gasto por prestaciones. • Nivel de gasto por prestador. • Nivel de gasto administrativo por centro de costos. • Deudas por reintegros a los afiliados. • Deudas a prestadores y proveedores. • Situación de cobros (Coseguros afiliados). | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema informático de Gestión Contable. | <ul style="list-style-type: none"> • Control del nivel de cumplimiento de lo planificado y ejecutado. • Control de la asignación presupuestaria con relación a la población de afiliados. • Control y evolución del Gasto en prestaciones. • Seguimiento del nivel de actividad con los prestadores. • Control y evolución de deudas. • Control y evolución de cobros. • Control y evolución de los gastos administrativos y su relación con el plan de concientización (programa de mejora continua). |
| PROCESOS INTERNOS | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de respuestas para la gestión administrativa de reintegros. • Tiempos de respuestas para la emisión de autorizaciones. • Tiempos de respuestas en la atención administrativa personalizada. • Tiempos de respuestas para las consultas de afiliados por vía electrónica. • Índice de mejoras de procesos con prestadores. • Evolución de prestaciones autorizadas: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Medicamentos y/o coberturas de farmacia. ✓ Autorizaciones Médicas y Odontológicas extrainstitucionales (por prácticas y prestadores). ✓ Compras de Prótesis y Audífonos (por tipo y proveedor). ✓ Ayudas Especiales (por tipo de ayuda y prestador). | <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Informático de Asistencia Sanitaria. • Módulo informático de Ayudas Especiales. • Módulos informáticos de Auditoría de Farmacias. • Módulo informático de Prótesis y Audífonos. • Módulo informático de Recepción e Informes. • Información recabada por Control de Gestión. | <ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento de las actividades de auditoría y gestión de autorizaciones. • Control de la eficacia y eficiencia de los procesos (mejora continua). • Control del programa de Calidad en la gestión y atención administrativa y Mejora Continua. • Control del cumplimiento de las mejoras planificadas con respecto a las implementadas (plan de mejora continua). |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | <ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral y Ambiente de Trabajo. • Capacitación de personal. • Nivel de conocimiento (políticas, objetivos, planes y aspectos del trabajo). • Índice de compromiso y participación activa del personal. • Índice de mejoras implementadas en seguridad y ambiente de trabajo. • Índice de mejoras implementadas en los puestos de trabajo. • Inversiones en tecnología de la información y comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del plan de capacitación. • Encuestas. • Sugerencias aportadas por los empleados. • Relevamientos. • Inventarios. • Inversiones (sistema informático de Gestión Contable). | <ul style="list-style-type: none"> • Control del cumplimiento de Mejora Continua para Calidad en la gestión y atención administrativa. |

Cuadro 7 Información gerencial, con indicadores de gestión determinados en el plan estratégico, integrados a los resultados del plan de calidad en la gestión y atención administrativa y de mejora continua implementado. Relación: Indicadores - Fuente de Información - Objetivo de la Medición, de acuerdo a las Perspectivas: Afiliados - Finanzas - Procesos Internos - Aprendizaje y Crecimiento.

7.3.4. Mapa desglose de Objetivos y Propuestas.

Tabla 7 Correlación de acciones propuestas para los problemas detectados, con indicación de los objetivos específicos sobre los que actúan como tributarios del objetivo general, detalle de objetivos en (Tabla 8).

| MAPA DESGLOSE DE OBJETIVOS Y PROPUESTAS | | | |
|---|---|---|-----------------------------|
| ORGANIZACIÓN CÓDIGOS | ACCIONES PROPUESTAS | OBJETIVO ESPECÍFICO | OBJETIVO GENERAL |
| ESTRATEGIAS 7.3.3.1. | DI.B.P.F.A. (Misión) - Delegación Córdoba (Propósito, Valores y Lema). | OE.1 2.4.2. 1°) OE.2 2.4.2. 2°) OE.3 2.4.2. 3°) | OG. 2.4.1. |
| | Publicación de las Declaraciones de la organización. | | |
| | Plan estratégico. | | |
| | Difusión estratégica. | | |
| | Adecuación de pizarrones para comunicación. | | |
| | Población de afiliados. | | |
| | Respuestas a los afiliados. | | |
| | Encuesta de satisfacción. | | |
| | Comunicación con Prestadores y Proveedores. | | |
| | Antecedentes de Prestadores y proveedores. | | |
| ESTRUCTURA 7.3.3.2. | Organigrama Delegación Córdoba. | OE.1 2.4.2. 1°) OE.4 2.4.2. 4°) | OG. 2.4.1. |
| | Creación de una dependencia Control de Gestión. | | |
| | Creación de una dependencia Recepción e Informes. | | |
| | Creación de una dependencia Biblioteca. | | |
| | Nuevos espacios para la atención de los afiliados. | | |
| | Reubicación de la sala de comunicaciones. | | |
| Liderazgo - Acciones a nivel de las Divisiones. | | | |
| RECURSOS 7.3.3.3. | Relevamientos. | OE.1 2.4.2. 1°) OE.5 2.4.2. 5°) OE.6 2.4.2. 6°) | OG. 2.4.1. |
| | Sistemas para optimizar la gestión y atención administrativa e información gerencial. | | |
| | Consideraciones sobre autonomía del Personal. | | |
| | Motivación y reconocimiento para el Personal. | | |
| | Acceso a la información y participación del Personal. | | |
| | Capacitación para el Personal. | | |
| | Acciones para mejorar las relaciones del Personal. | | |
| | Programa Prevención de Accidentes. | | |
| | Programa para orden, limpieza y condiciones del ambiente. | | |
| | Uso del Papel Recuperable. | | |
| Consumo telefónico. | | | |
| Comunicación telefónica a través de voz sobre ip. | | | |
| DOCUMENTOS 7.3.3.4. | Manuales de tareas y funciones. | | OG. 2.4.1. |
| | Manuales de Puestos. | | |
| PROCESOS 7.3.3.5. | Optimización en procesos de gestión de servicios. | OE.1 2.4.2. 1°) OE.7 2.4.2. 7°) OE.8 2.4.2. 8°) | OG. 2.4.1. |
| | Optimización en procesos de gestión con Prestadores. | | |
| | Nuevo proceso de información gerencial. | | |



Tabla 8 Código de Objetivos Específicos y Objetivo General con su correspondiente enunciado, a los efectos de complementar el Mapa Desglose de Objetivos y Propuestas (Tabla 7).

| CÓDIGOS DE OBJETIVOS | | |
|--|---------------|--|
| OBJETIVO | CÓDIGO | DETALLE |
| Objetivo General Párrafo: 2.4.1. | OG. | Diseñar una propuesta de intervención para la mejora de la calidad en la gestión y atención administrativa en D.I.B.P.F.A. Delegación Córdoba, teniendo en cuenta los principios de la gestión de la calidad (según ISO serie 9000:2008)(*) y mejora continua, a través de la motivación y participación activa del Capital Humano y de una eficaz y eficiente utilización de los recursos, con el fin de contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus afiliados e interesados. <i>(*) Se tendrán en cuenta también los lineamientos de ISO 9004:2009, considerando que el objeto y campo de aplicación de esta norma es: "proporcionar orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad."</i> |
| Objetivo Específico Párrafo: 2.4.2. - 1°) | OE.1 | Analizar y proponer aspectos de la estructura y recursos humanos de la Delegación de acuerdo a las necesidades operativas, a fin de optimizar la gestión y atención administrativa. |
| Objetivo Específico Párrafo: 2.4.2. - 2°) | OE.2 | Diseñar una propuesta de plan estratégico y sistema de información para la calidad y mejora continua. |
| Objetivo Específico Párrafo: 2.4.2. - 3°) | OE.3 | Determinar y proponer estrategias de comunicación interna y externa e incentivar el uso adecuado de las técnicas y recursos disponibles. |
| Objetivo Específico Párrafo: 2.4.2. - 4°) | OE.4 | Diseñar la implementación de un órgano Control de Gestión de acuerdo a las necesidades de la organización, que promueva y articule las políticas de calidad y mejora continua. |
| Objetivo Específico Párrafo: 2.4.2. - 5°) | OE.5 | Promover el desarrollo y bienestar de los empleados, como así también su compromiso con la calidad y mejora continua. |
| Objetivo Específico Párrafo: 2.4.2. - 6°) | OE.6 | Proponer el uso de nuevas herramientas de manejo y ordenamiento de la información para la gestión y atención administrativa que contribuyan a la participación activa y al trabajo en equipo del personal. |
| Objetivo Específico Párrafo: 2.4.2. - 7°) | OE.7 | Contribuir en el tratamiento de la Información de gestión para su aplicación con fines estadísticos e informes directivos, como así también para mostrar los resultados de la mejora continua implementada. |
| Objetivo Específico Párrafo: 2.4.2. - 8°) | OE.8 | Establecer criterios de evaluación vinculados al plan estratégico en términos de utilidad de las nuevas herramientas de gestión. |



8. RECOMENDACIONES FINALES.

Para tener la certeza y demostración fehaciente de los niveles de efectividad del Personal y de las tareas que se realizan o del apartamiento de lo planificado y/o esperado; es necesario medir en forma continua las actividades consideradas como Factores Claves.

La ejecución de exámenes objetivos, sistémicos, sistemáticos y profesionales de evidencias, con el fin de proporcionar un seguimiento de la evolución del desempeño y rendimiento de los recursos orientados a retroalimentar el proceso de mejora continua, contribuye a incrementar la eficacia, eficiencia y a facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables.

Sería conveniente tener en cuenta las recomendaciones que a continuación se detallan, a los efectos de completar y reafirmar el cambio para la calidad en la gestión y atención administrativa, como así también para comparar y evaluar los resultados obtenidos desde la implementación del mismo.

- 1º) Realizar estudios comparativos y evolutivos de los resultados obtenidos desde el comienzo del proceso de cambio, sobre la base del nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos determinados en el Plan Estratégico.
- 2º) Revisar y actualizar el Plan estratégico, objetivos e indicadores de gestión.
- 3º) Revisar, actualizar y mejorar el sistema de calidad.
 - a) Nuevo diagnóstico y acciones en función de los resultados.
 - b) Revisar y completar las modificaciones implementadas.
- 4º) Completar el sistema de gestión de la calidad en todo el ámbito de la Delegación.
 - a) Revisar y completar Manuales.
 - b) Redactar el Manual de Calidad para la Delegación.
 - c) Continuar con la capacitación sobre Calidad.
 - d) Diseñar un sistema de Auditorías internas.
- 5º) Planificar e implementar el proceso de cambio para la calidad en la gestión y atención administrativa en las Subdelegaciones Catamarca, La Rioja y Chamental, de acuerdo a la experiencia obtenida en la Delegación Córdoba.

9. CONCLUSIONES.

Al analizar la posibilidad de diseñar un sistema para contribuir a la calidad en la gestión y atención administrativa en la Delegación, se tuvo en cuenta que en ambientes de trabajo en donde se prestan servicios vinculados a la salud, las relaciones humanas y los valores intangibles de la organización adquieren mayores niveles de importancia y demandan una focalización en la factibilidad de generar propuestas que contemplen estilos participativos de dirección, adecuados sistemas de motivación y comunicación, métodos eficientes de planificación y control de gestión basados en los principios de la calidad.

También se tuvo en cuenta lo impostergable que resulta para la Delegación, implementar programas que aseguren la calidad para desarrollarse en forma sostenida en un ambiente cada vez más competitivo; más aún si se considera el rol que tiene esta Organización para un importante sector de la sociedad que demanda un servicio básico y fundamental. Ya no se trata solo de brindar “el servicio” sino de hacerlo con los mejores atributos y contar con los instrumentos necesarios para poder demostrarlo ante sus beneficiarios, empleados, prestadores, proveedores y la sociedad en general.

La Delegación presenta un campo propicio para iniciar un proceso de cambio orientado hacia la Calidad en la gestión y atención administrativa, debido a que la conducción considera que existe dicha necesidad y posee la intención de abordar esta problemática, también se cuenta con los recursos necesarios y fundamentalmente con un cuerpo de empleados que poseen un buen conocimiento de sus actividades que en general están en permanente acción de superación y progreso profesional, estos trabajadores desempeñan un rol estratégico fundamental puesto que están dedicados a la atención de los afiliados y a todas las tareas administrativas que se llevan a cabo en el organismo.

En este contexto, se pudo determinar que para avanzar sobre dicha necesidad, es fundamental contar con un plan estratégico para la Calidad y que para lograr los mejores resultados, el potencial que presenta su Personal tiene que ser desarrollado y conducido a través del compromiso, motivación y participación activa, sin descuidar la optimización de sus recursos y procesos. Es importante destacar la necesaria gestión de la información para la medición, análisis de resultados y toma de decisiones basadas en evidencias objetivas y conocimiento de la organización en toda su dimensión; todo ello articulado y retroalimentado por la Mejora Continua como proceso integrador y depurador del sistema.

Este trabajo podría contribuir en tal sentido ya que contiene un estructurado plan de acción sustentado en la participación activa del Personal, cuyo fin es favorecer la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus afiliados e interesados, toma de decisiones basadas en evidencias objetivas y a una eficaz y eficiente utilización de los recursos de acuerdo a las necesidades de la organización.

Cabe aclarar que la orientación determinada no debe limitarse a una sumatoria de buenas intenciones, es mucho más que eso, se hace necesario partir de una filosofía y crear una conciencia de mejora permanente pensando siempre en el afiliado y trabajando en función de equipos con el compromiso y participación de todo el personal.

Finalmente, se considera que este trabajo plantea el inicio de un camino hacia la calidad en la gestión, y que esta situación podría ser aprovechada a futuro a través de la incidencia en la cultura organizacional y en la aplicación de un programa integral en el que se contemple la factibilidad de que DIBPFA logre certificar dicha condición de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso Vicente - Blanco Adolfo "Dirigir con calidad total", Ed. ESIC, Madrid, 1990.

Amat Joan M. "Control de gestión, una perspectiva de dirección 5ta.edición", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2000.

Bertalanffy Ludwig Von "Teoría general de los sistemas 5ta.reimpresión", Fondo de Cultura Económica, México, 1986.

Burch John - Grudnitski Gary "Diseño de sistemas de información 5ta.edición", Ed. Megabyte, México, 1997.

Carola Néstor - Pujol Andrea "Ciencias del comportamiento II", I.U.A.

Dutka Alan "Manual de AMA para la satisfacción del cliente", Ed. Granica, Buenos Aires, 1998.

Etkin Jorge "Política, gobierno y gerencia de las organizaciones", Ed. Prentice Hall, Buenos Aires, 2000.

Furnham Adrian "Psicología Organizacional", Oxford University Press México, 2001.

Gibson James - Ivancevich John - Donnely Jr. James "Las organizaciones 8va.edición", Ed. Mc. Graw Hill, Colombia, 1997.

Grouard Benoit - Meston Francis "Reingeniería del cambio", Ed. Alfaomega SA., México, 1996.

Guillén Gestoso Carlos - Guil Bozal Rocío "Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales", Ed. Mc Graw Hill, España, 2000.

Guizar Montúfar Rafael "Desarrollo Organizacional", Ed. Mc.Graw Hill, Colombia, 2000.

Johnson Gerry - Scholes Kevan "Dirección estratégica 5ta.edición", Ed. Pearson Educación, Madrid, 2001.

Kaplan Robert - Norton David "Mapas estratégicos", Ed. Gestión 2000, España, 2001.

McLeod, Jr. Raymond "Sistemas de información gerencial 7ma.edición", Ed. Prentice Hall, México, 2000.

Moreno Luzón María - Peris Fernando - González Tomás "Gestión de la calidad y diseño de organizaciones", Ed. Pearson Educación, Madrid, 2001.



Neffa Julio César "¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo?", HVMANITAS, Buenos Aires, 1988.

Ogalla Segura Francisco "Sistema de gestión", Ed. Díaz de Santos, España, 2005.

Rico Rubén Roberto "Total Quality Management", Ed. Macchi, Buenos Aires, 2001.

Robbins Stephen "Comportamiento organizacional 10ma.edición", Ed. Pearson Educación, México, 2004.

Ronco Emilio - Lladó Eduard "Aprender a gestionar el cambio", Ed. Paidós, Barcelona, 2000.

Rosander A.C. "La búsqueda de la calidad en los servicios", Ed. Díaz de Santos S.A, Madrid, 1992.

Senlle Andrés "Evaluar la gestión y la calidad", Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2003.

Varo Jaime "Gestión Estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios", Ed. Díaz de Santos S.A., Madrid, 1994.

MAPG.10 Manual de Procedimientos de Control de Gestión, F.A.A., Público.

Norma internacional ISO serie 9000:2008.

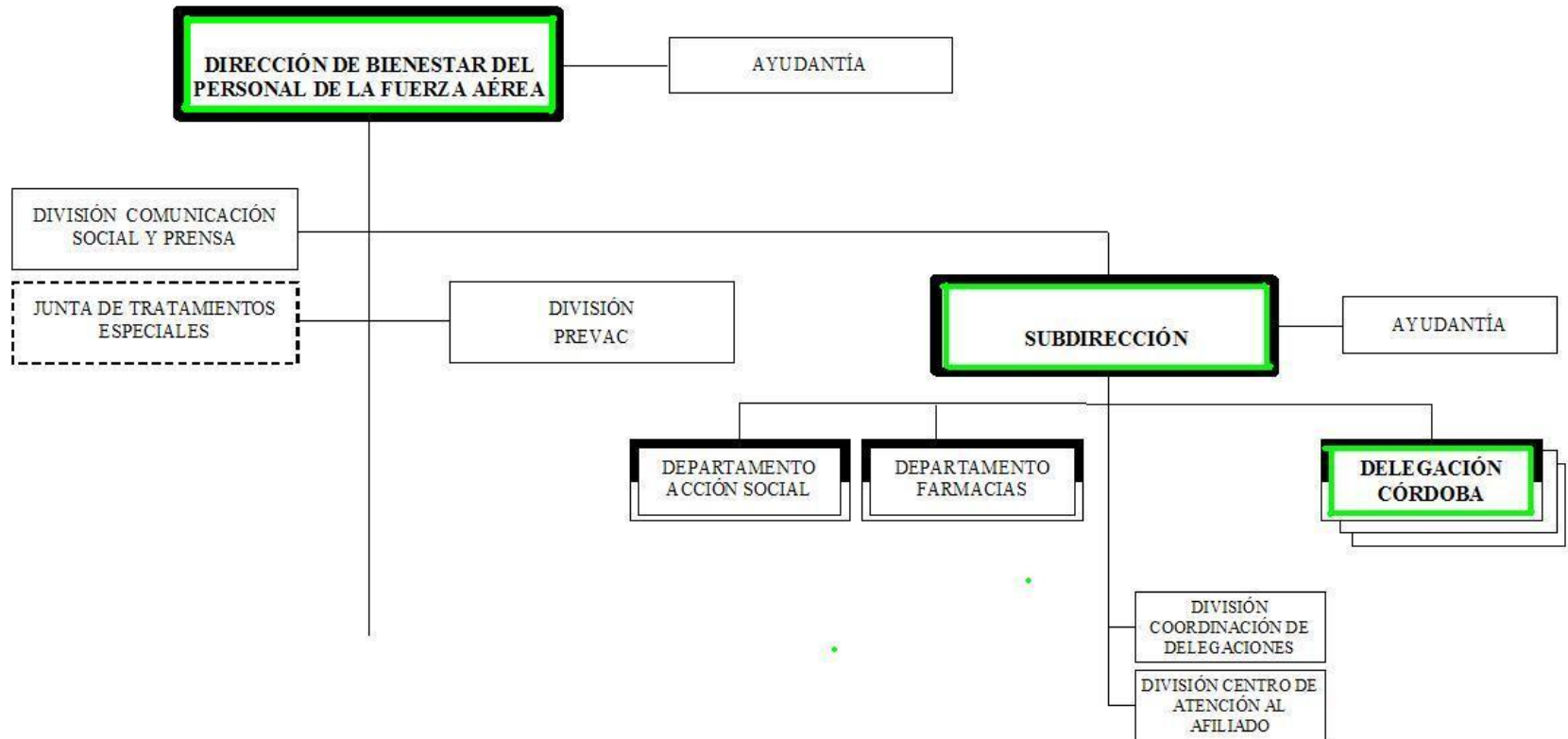
Norma internacional ISO 9004:2009.



ANEXOS



ANEXO I – RELACIÓN DE DEPENDENCIA DE LA DELEGACIÓN CÓRDOBA EN EL ORGANIGRAMA DE D.I.B.P.F.A. CENTRAL.



Fuente: D.I.B.P.F.A. Central



ANEXO II – **PREGUNTAS FORMULADAS AL JEFE DELEGACIÓN CÓRDOBA.**

| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|--|-------------------|
| En la Delegación, se cuenta con algún antecedente de acciones que se hayan realizado en Gestión de la Calidad. | |
| Que alcance considera que debería tener el proceso de cambio para la calidad en la Delegación. | |
| Cuáles son las prioridades que determina la Jefatura con respecto al Proceso de Cambio para la Calidad. | |
| El proyecto contaría con el apoyo de la Jefatura. | |
| Se contaría con los recursos necesarios para el logro del proyecto. | |
| Hay algún aspecto que quiera destacar, relacionado con el proyecto. | |
| Podría presentarle un cuestionario para que Ud. lo responda. | |
| Podría entrevistar a los Jefes de División. | |
| El personal, podría responder cuestionarios relacionados con: <ul style="list-style-type: none">• Clima Organizacional”• Ambiente y Condiciones de trabajo. | |
| Podría consultar documentación relacionada con los procedimientos de trabajo de los distintos puestos. | |



ANEXO III - CUESTIONARIO PARA EL JEFE DELEGACIÓN CÓRDOBA.

| ESCALA DE EVALUACIÓN | | | | |
|---------------------------------|--|--|---------------------------------|--------------|
| A | B | C | D | E |
| SI EXISTE SI SE HACE | EN EJECUCIÓN (SE ESTÁ HACIENDO) | EN PROYECTO (SE QUIERE HACER) | NO EXISTE NO SE HACE | OTRAS |

| PREGUNTAS | RESPUESTAS | | | | |
|---|-------------------|----------|----------|----------|----------|
| | A | B | C | D | E |
| EL ORGANISMO, TIENE ALGÚN ASESOR O PERSONAL RELACIONADO CON TEMAS DE CALIDAD. | | | | | |
| EN EL ORGANISMO, SE CUENTA CON DIRECTIVAS Y/O DOCUMENTACIÓN RELACIONADA CON LA CALIDAD. | | | | | |
| SE HA DEFINIDO UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DELEGACIÓN. | | | | | |
| SE REQUIERE A LOS PRESTADORES QUE POSEAN ALGÚN NIVEL DE CALIDAD PARA SU CONTRATACIÓN. | | | | | |
| EXISTEN MANUALES DE TAREAS Y FUNCIONES PARA LOS ÓRGANOS INTERNOS DE LA DELEGACIÓN. | | | | | |
| EXISTEN MANUALES DE PUESTOS DE TRABAJO EN EL ORGANISMO. | | | | | |
| HAY UNA ASIGNACIÓN FORMAL DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS TRABAJADORES. | | | | | |
| EXISTEN CANALES CONCRETOS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN INTERNA. | | | | | |
| SE REALIZAN AUDITORÍAS INTERNAS. | | | | | |
| SE ANALIZA LA CALIDAD DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS A LOS AFILIADOS. | | | | | |
| EXISTE UN ORDENAMIENTO FORMAL DE LAS NORMATIVAS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD DE LA DELEGACIÓN. | | | | | |
| EXISTE UN ESTUDIO DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA DEL ORGANISMO. | | | | | |
| EXISTE UN ESTUDIO Y FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN QUE SE REALIZAN EN LA DELEGACIÓN. | | | | | |
| HAY UN SISTEMA DE ATENCIÓN A LOS RECLAMOS DE LOS AFILIADOS. | | | | | |
| SE CONSIDERAN LOS RECLAMOS DE LOS AFILIADOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. | | | | | |
| SE ANALIZAN Y CONSIDERAN LAS RELACIONES LABORALES INTERPERSONALES DE LOS TRABAJADORES ENTRE SÍ. | | | | | |
| EN EL ORGANISMO, SE HA REALIZADO ALGÚN ESTUDIO DE CLIMA LABORAL. | | | | | |
| EXISTE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA EL PERSONAL. | | | | | |



ANEXO IV - CUESTIONARIO PARA LOS JEFES DE DIVISIÓN.

| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|--|-------------------|
| Cargo que ocupa. | |
| Considera necesaria la incorporación de un sistema de Calidad en el ámbito de la Delegación. | |
| Cree que en la División a su cargo, hay temas para ser tratados desde la Calidad. Cuáles. | |
| Apoyaría Ud. un proyecto para mejorar la Calidad de Gestión en el ámbito de la Delegación. | |
| En la División, se cuenta con algún antecedente de acciones sobre Calidad que se hayan realizado con anterioridad. | |
| Se presentan conflictos de interrelación laboral entre el personal de la División o de otras dependencias. Con que frecuencia. | |
| Se presentan conflictos en la atención al público entre el personal de su División y los afiliados. Con que frecuencia. | |
| El personal de su División, que temas le suelen plantear relacionados con sus condiciones laborales. | |
| En la División, se realiza Control de Gestión con el fin de mejorar los procesos. | |
| Poseen en la División algún antecedente documentado sobre las actividades que se desarrollan. | |
| Cuáles son las prioridades que Ud. determina para el sector a su cargo. | |
| Hay algún aspecto que quiera destacar, relacionado con estos temas. | |



ANEXO V – DETERMINACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| DIMENSIÓN | VARIABLES | CONCEPTO | INDICADORES | FUENTES |
|---|--|---|---|--|
| AUTONOMÍA Incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la Organización. El aspecto primordial de esta dimensión es el grado de independencia que posee el trabajador y a la vez la autonomía que conserva en las decisiones. | AUTONOMÍA INDIVIDUAL | Lo característico de esta componente reside en la libertad del individuo para ser su propio jefe y poder que dispone para tomar decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> • Factores de responsabilidad individual • Independencia del trabajador. • Orientación hacia las reglas. • Oportunidades para ejercer la iniciativa individual. • Autonomía en la toma de decisiones. | Psicología Organizacional Adrian Furnhan. |
| | ESTRUCTURA Grado de estructura que impone el Organismo en general y el puesto en particular. Esta dimensión mide como están establecidos los métodos de trabajo, su distribución y comunicación a los empleados por parte de los superiores. | ESTRUCTURA ORGANIZATIVA | Es el grado de complejidad, formalismo y centralismo de la Organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa. • Formalización de las funciones. • División del trabajo. • Cumplimiento de objetivos. • Mecanismos de coordinación • Mecanismos de control. |
| OBJETIVOS | | Son los propósitos, prioridades, estrategias y metas de la Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Misión - Propósito de la Organización. • Objetivos de la Organización. • Metas de la Organización • Estrategias de la Organización. • Prioridades de la Organización. | Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales Carlos G. Gestoso Rocío Guil Bozal |
| LIDERAZGO | | Es la capacidad para influir en los grupos con el objeto de alcanzar las metas. | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a las iniciativas. • Desarrollo organizacional. • Delegación de autoridad. • Favorecimiento de la Comunicación. • Apoyo de superior a subordinado. | Comportamiento Organizacional Stephen P. Robbins |
| ACTITUD AL CAMBIO | | Cambios positivos en la Organización, actitud positiva y capacidad para cambiar. | <ul style="list-style-type: none"> • Favorecimiento del cambio. • Los niveles superiores y el cambio. • Actitud positiva para el cambio. • Adaptación e información sobre el cambio. • Capacidad organizativa para cambiar. | |



| DIMENSIÓN | VARIABLES | CONCEPTO | INDICADORES | FUENTES |
|---|-----------------------|--|---|---|
| <p>RECOMPENSAS Se basa en la satisfacción del empleado. Orientación hacia la promoción y beneficios de los trabajadores.</p> | RECOMPENSA INDIVIDUAL | Son los valores que derivan del desempeño de los trabajadores, y del resultado de las actividades desarrolladas. | <ul style="list-style-type: none"> • Realización de los trabajadores. • Reconocimiento salarial. • Reconocimiento al desempeño laboral. • Promoción del personal. • Equidad. | <p>Psicología Organizacional Adrian Furnhan.</p> |
| <p>CONSIDERACIÓN AFECTO Y APOYO Se refieren al estímulo y apoyo de los directivos hacia los empleados. Las relaciones entre jefes y subordinados, como así también entre los trabajadores.</p> | MECANISMOS DE AYUDA | Son todos los sistemas de asistencia al trabajador en su puesto, recolección de información, colaboración y solidaridad entre los servicios. | <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia de liderazgo • Sistema de información eficiente. • Mecanismo de recolección de la información. • Colaboración y solidaridad entre los servicios. • Control de gestión. | <p>Las Organizaciones Gibson Ivancevich Donnelly</p> <p>Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales Carlos G. Gestoso Rocío Guil Bozal</p> |
| | RELACIONES | Son las relaciones entre los jefes y subordinados, y las establecidas entre los empleados en el ambiente de trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones jefe subalterno. • Relaciones entre trabajadores. • Relaciones de cooperación. • Resistencia a resolver problemas. • Relaciones armónicas en la organización. | <p>Comportamiento Organizacional Stephen P. Robbins</p> |

ANEXO VI – **CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIENESTAR DEL
PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA
DELEGACIÓN CÓRDOBA**

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

CON EL FIN DE CONTRIBUIR A LA MEJORA CONTINUA EN LA GESTIÓN Y PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS EN LA DELEGACIÓN DI.B.P.F.A. CÓRDOBA SE HA INICIADO UN PROCESO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, PARA LO CUAL SE CONSIDERA FUNDAMENTAL CONOCER QUE PIENSA Y COMO SE SIENTE EL PERSONAL, CON RESPECTO A SU TRABAJO Y A LA DELEGACIÓN EN GENERAL.

ESTE CUESTIONARIO ES ANÓNIMO

POR FAVOR, SÍRVASE RESPONDER CON TRANQUILIDAD Y A CONCIENCIA, LAS (40) CUARENTA PREGUNTAS QUE MÁS ABAJO SE DETALLAN.

ENCIERRE CON UN CÍRCULO, SOLAMENTE UNA OPCIÓN DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS, DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA.

- 1 = MUY EN DESACUERDO**
- 2 = EN DESACUERDO**
- 3 = NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO**
- 4 = DE ACUERDO**
- 5 = MUY DE ACUERDO**

LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN.

CUESTIONARIO

1) EN MI PUESTO DE TRABAJO, TENGO LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR ACTIVIDADES LABORALES EN LAS QUE ME DESTACO.

1 2 3 4 5

2) EN LA DIBPFA. CÓRDOBA, LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ES FLEXIBLE.

1 2 3 4 5

3) LOS OBJETIVOS DE DIBPFA CÓRDOBA, ESTÁN CLARAMENTE DIFUNDIDOS.

1 2 3 4 5

4) LOS SUPERIORES APOYAN LAS INICIATIVAS DEL PERSONAL.

1 2 3 4 5

5) EN LA DELEGACIÓN, SE FACILITAN LOS PROCESOS DE MEJORA.

1 2 3 4 5

6) LAS ACTIVIDADES LABORALES QUE REALIZO, FAVORECEN MI DESARROLLO PERSONAL.

1 2 3 4 5

7) TENGO LA INFORMACIÓN QUE NECESITO PARA CUMPLIR MI TRABAJO EN TIEMPO Y FORMA.

1 2 3 4 5

8) EL TRATO CON MIS SUPERIORES, ES RESPETUOSO Y CORDIAL.

1 2 3 4 5

9) PUEDO APLICAR INICIATIVAS EN MI PUESTO DE TRABAJO.

1 2 3 4 5

10) EN LA DELEGACIÓN, LA ACTUAL ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO ES LA ADECUADA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.

1 2 3 4 5

11) ESTOY INFORMADO SOBRE LAS ACCIONES Y ESTRATEGIAS DE LA DELEGACIÓN.

1 2 3 4 5

12) LOS JEFES FAVORECEN LA COMUNICACIÓN INFORMAL, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.

1 2 3 4 5

13) ME INTERESA PARTICIPAR Y COLABORAR EN PROCESOS DE CAMBIO.

1 2 3 4 5

14) EL SALARIO QUE PERCIBO ES PROPORCIONAL AL DESEMPEÑO Y RESPONSABILIDAD QUE POSEO.

1 2 3 4 5

15) LA DELEGACIÓN, ACTUALMENTE TIENE IMPLEMENTADO PROCESOS DE GESTIÓN QUE FACILITAN EL ORDENAMIENTO DEL TRABAJO.

1 2 3 4 5

16) ANTE UN PROBLEMA EN MI PUESTO LABORAL, PUEDO COMUNICARME CON ALGUIEN DEL GRUPO DE TRABAJO Y BUSCAR APOYO.

1 2 3 4 5

17) PLANIFICO MI PROPIO TRABAJO.

1 2 3 4 5

18) EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS, ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDAS LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO DE TRABAJO.

1 2 3 4 5

19) CONOZCO LA MISIÓN (PROPÓSITO) DE LA ORGANIZACIÓN.

1 2 3 4 5

20) LOS SUPERIORES ESTIMULAN LA CREATIVIDAD DEL PERSONAL, PARA RESOLVER PROBLEMAS.

1 2 3 4 5

21) EL PERSONAL SE ADAPTA RÁPIDAMENTE A LAS MODIFICACIONES.

1 2 3 4 5

22) LA ORGANIZACIÓN GENERA OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN PARA EL PERSONAL.

1 2 3 4 5

23) EL PERSONAL DE LOS DISTINTOS PUESTOS DE TRABAJO, ESTÁ DISPUESTO A COLABORAR, SIEMPRE QUE SE LO SOLICITE.

1 2 3 4 5

24) EN MI GRUPO DE TRABAJO, LAS RELACIONES SON AMISTOSAS Y PROFESIONALES.

1 2 3 4 5

25) TOMO DECISIONES Y RESUELVO PROBLEMAS DE MI PUESTO DE TRABAJO.

1 2 3 4 5

26) EN LOS PUESTOS DE TRABAJO, SE FAVORECEN LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL.

1 2 3 4 5

27) CONOZCO LAS PRIORIDADES Y NECESIDADES DE DIBPFA. CÓRDOBA.

1 2 3 4 5



28) LOS SUPERIORES DAN RESPUESTAS A LAS INQUIETUDES DEL PERSONAL.

1 2 3 4 5

29) LA DELEGACIÓN INFORMA SOBRE LOS CAMBIOS QUE SE GENERAN.

1 2 3 4 5

30) EXISTE UNA POLÍTICA DE BENEFICIOS PARA EL PERSONAL, ESTABLECIDA EN FORMA EQUITATIVA.

1 2 3 4 5

31) EN LA ORGANIZACIÓN, SE FAVORECE EL CONTROL DE GESTIÓN, CON EL FIN DE CONTRIBUIR EN LOS PROCESOS.

1 2 3 4 5

32) PUEDO ESTABLECER LOS VÍNCULOS NECESARIOS CON OTRAS ÁREAS DE TRABAJO, PARA FACILITAR LA TAREA.

1 2 3 4 5

33) LA AUTONOMÍA QUE TENGO ES PROPORCIONAL AL NIVEL DE RESPONSABILIDAD QUE POSEO EN MI PUESTO DE TRABAJO.

1 2 3 4 5

34) SE PLANIFICAN LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO, PARA EL CORTO Y MEDIANO PLAZO.

1 2 3 4 5

35) EL PERSONAL PARTICIPA EN LA DETERMINACIÓN DE ACCIONES PARA LA MEJORA.

1 2 3 4 5

36) SIENTO QUE ESTOY RESPALDADO POR MIS SUPERIORES, EN MI DESEMPEÑO.

1 2 3 4 5

37) LA ORGANIZACIÓN ESTA COMPROMETIDA EN UN PROCESO DE CAMBIO.

1 2 3 4 5

38) EL PERSONAL QUE TIENE UN RENDIMIENTO DESTACADO, RECIBE UNA MENCIÓN ESPECIAL.

1 2 3 4 5

39) EL PERSONAL TIENE A SU ALCANCE LOS MANUALES, DISPOSICIONES, LEYES Y REGLAMENTOS NECESARIOS PARA FACILITAR SU TRABAJO.

1 2 3 4 5

40) EN GENERAL, EL PERSONAL CONTRIBUYE A GENERAR UN CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE.

1 2 3 4 5



ANEXO VII - ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE VARIABLES E INDICADORES.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE VARIABLES.

| VARIABLES | Moda | Mediana | Media | Desv.Est. | Rango | % Var. | |
|---------------------------------|------|---------|-------|-----------|-------|--------|-----|
| AUTONOMÍA | 4,00 | 4,00 | 3,44 | 1,25 | Media | 4 | 61% |
| ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | 4,00 | 3,00 | 3,06 | 1,08 | Media | 4 | 51% |
| OBJETIVOS | 3,00 | 3,00 | 2,96 | 1,14 | Media | 4 | 49% |
| LIDERAZGO | 4,00 | 3,00 | 3,07 | 1,16 | Media | 4 | 52% |
| CAMBIO | 4,00 | 4,00 | 3,37 | 1,15 | Media | 4 | 59% |
| RECOMPENSAS | 1,00 | 2,00 | 2,21 | 1,19 | Media | 4 | 30% |
| AYUDA | 4,00 | 3,00 | 2,95 | 1,13 | Media | 4 | 49% |
| RELACIONES | 4,00 | 4,00 | 3,72 | 1,07 | Media | 4 | 68% |

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE INDICADORES.

| VARIABLES | INDICADORES | Moda | Mediana | Media | Desv.Est. | Rango | % Ind. | |
|---------------------------------|--|------|---------|-------|-----------|-------|--------|-----|
| AUTONOMÍA | ACTIVIDADES LABORALES PARA DESTACARSE | 4,00 | 3,00 | 3,28 | 1,32 | Media | 4 | 57% |
| | APLICACIÓN DE INICIATIVAS | 4,00 | 4,00 | 3,35 | 1,21 | Media | 4 | 59% |
| | PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO | 4,00 | 4,00 | 3,67 | 1,21 | Media | 4 | 67% |
| | DECISIONES Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS | 4,00 | 4,00 | 3,65 | 1,21 | Media | 4 | 66% |
| | AUTONOMÍA PROPORCIONAL RESPONSABILIDAD | 4,00 | 4,00 | 3,23 | 1,27 | Media | 4 | 56% |
| ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO (FLEXIBLE) | 4,00 | 4,00 | 3,40 | 1,14 | Media | 4 | 60% |
| | ORGANIZACIÓN ADECUADA PARA OBJETIVOS | 3,00 | 3,00 | 2,95 | 1,05 | Media | 4 | 49% |
| | DEFINICIÓN DE FUNCIONES | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 1,11 | Media | 4 | 50% |
| | MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y CONTROL | 3,00 | 3,00 | 3,07 | 0,83 | Media | 3 | 52% |
| | PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES | 4,00 | 3,00 | 2,86 | 1,21 | Media | 4 | 47% |
| OBJETIVOS | OBJETIVOS DIFUNDIDOS | 3,00 | 3,00 | 3,09 | 1,13 | Media | 4 | 52% |
| | INFORMADO (ACCIONES Y ESTRATEGIAS) | 2,00 | 2,00 | 2,44 | 0,98 | Media | 3 | 36% |
| | CONOCIMIENTO (MISIÓN - PROPÓSITO) | 3,00 | 3,00 | 3,02 | 1,12 | Media | 4 | 51% |
| | CONOCIMIENTO-PRIORIDADES DEL ORGANISMO | 4,00 | 4,00 | 3,49 | 1,18 | Media | 4 | 62% |
| | PARTICIPACIÓN EN ACCIONES PARA LA MEJORA | 2,00 | 3,00 | 2,74 | 1,03 | Media | 4 | 44% |
| LIDERAZGO | APOYO A LA INICIATIVAS | 3,00 | 3,00 | 2,81 | 1,03 | Media | 3 | 45% |
| | COMUNICACIÓN INFORMAL | 4,00 | 4,00 | 3,37 | 1,16 | Media | 4 | 59% |
| | ESTIMULACIÓN DE LA CREATIVIDAD | 3,00 | 3,00 | 2,84 | 1,15 | Media | 4 | 46% |
| | RESPUESTA A LA INQUIETUDES | 3,00 | 3,00 | 2,81 | 1,07 | Media | 4 | 45% |
| | RESPALDO DE LOS SUPERIORES | 4,00 | 4,00 | 3,53 | 1,22 | Media | 4 | 63% |
| CAMBIO | FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS DE MEJORA | 3,00 | 3,00 | 2,86 | 1,01 | Media | 3 | 47% |
| | PARTICIPAR EN EL CAMBIO | 5,00 | 4,00 | 4,26 | 1,05 | Media | 4 | 81% |
| | ADAPTACIÓN AL CAMBIO | 4,00 | 3,00 | 3,28 | 1,05 | Media | 4 | 57% |
| | INFORMES RELACIONADOS CON EL CAMBIO | 4,00 | 3,00 | 2,93 | 1,20 | Media | 4 | 48% |
| | COMPROMISO CON EL CAMBIO | 4,00 | 4,00 | 3,51 | 0,86 | Media | 4 | 63% |
| RECOMPENSAS | ACTIVIDADES - DESARROLLO | 4,00 | 3,00 | 2,98 | 1,34 | Media | 4 | 49% |
| | SALARIOS | 1,00 | 2,00 | 1,98 | 1,20 | Media | 4 | 24% |
| | OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN | 1,00 | 2,00 | 2,02 | 1,06 | Media | 3 | 26% |
| | BENEFICIOS EQUITATIVOS | 1,00 | 2,00 | 2,12 | 1,00 | Media | 3 | 28% |
| | MENCIÓN ESPECIAL | 1,00 | 2,00 | 1,95 | 1,02 | Media | 4 | 24% |
| AYUDA | INFORMACIÓN | 2,00 | 2,00 | 2,74 | 1,27 | Media | 4 | 44% |
| | PROCESOS DE GESTIÓN | 4,00 | 3,00 | 3,23 | 1,02 | Media | 4 | 56% |
| | COLABORACIÓN (PUESTOS) | 3,00 | 3,00 | 3,26 | 1,05 | Media | 4 | 56% |
| | CONTROL DE GESTIÓN | 3,00 | 3,00 | 3,07 | 1,03 | Media | 4 | 52% |
| | LEYES - REGLAMENTOS -ETC. | 2,00 | 2,00 | 2,44 | 1,10 | Media | 3 | 36% |
| RELACIONES | INTRA-GRUPO (SUPERIORES) | 4,00 | 4,00 | 4,33 | 0,81 | Media | 4 | 83% |
| | INTRA-GRUPO (APOYO) | 4,00 | 4,00 | 4,02 | 0,80 | Media | 3 | 76% |
| | INTRA-GRUPO (RELACIONES) | 4,00 | 4,00 | 4,02 | 0,94 | Media | 4 | 76% |
| | INTER-GRUPOS (VÍNCULOS) | 3,00 | 3,00 | 3,12 | 1,03 | Media | 4 | 53% |
| | INTER-GRUPOS (CLIMA TRABAJO) | 3,00 | 3,00 | 3,09 | 1,13 | Media | 4 | 52% |

ANEXO VIII - FICHA PARA RELEVAR INFORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

DATOS DEL EMPLEADO

Última Actualización:/...../.....

Responsable Última Actualización:

1. Datos del Empleado.

Apellido y Nombres:

Agrupamiento – Clase – Categoría:

N° de Identificación:

Puesto que ocupa:.....

Fecha de nacimiento:

Estado Civil:

Grupo familiar directo:

| APELLIDO y NOMBRES | FECHA NACIM. | PARENTESCO |
|--------------------|--------------|------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

¿Es familiar de Personal Militar de la Fuerza Aérea?.

SI: **NO:**

¿Es familiar de Personal Civil de la Fuerza Aérea?.

SI: **NO:**



4. Capacitación.

¿Ha recibido algún tipo de capacitación, otorgada por el Organismo?.

SI: **NO:**

Si recibió capacitación: ¿Considera que la misma ha sido efectiva para su trabajo?

SI: **NO:**

Describe los aspectos sobresalientes:

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

¿Están satisfechas sus expectativas de capacitación?.

SI: **NO:**

¿Qué capacitación cree que necesita para incrementar su efectividad en el puesto de trabajo?.

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



ANEXO IX - FICHA PARA RELEVAR INFORMACIÓN DE LOS PUESTOS.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Última Actualización:/...../.....

Responsable Última Actualización:

1. Datos del Puesto de Trabajo.

Sector / Área de dependencia

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

Denominación del Puesto:

2. Finalidad del Puesto.

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

3. De que otros Sectores de trabajo, dependen algunas tareas de este puesto.

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

4. Que otros Sectores de trabajo, requieren información de este puesto.

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

ANEXO X - FICHA PARA RELEVAR NUDOS CRÍTICOS DE LOS PUESTOS.

DESCRIPCIÓN DE NUDOS CRÍTICOS DEL PUESTO

1. Problemas que se generan en el puesto.

| | |
|---------------------------------|--|
| <p>PROBLEMA</p> | |
| <p>POSIBLES CAUSAS</p> | |
| <p>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</p> | |

(Se pueden utilizar varias páginas)



ANEXO XI - CUESTIONARIO PARA RELEVAR INFORMACIÓN DEL AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO.

AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

1. Evalúe los aspectos del ambiente y condiciones de trabajo, utilizando la siguiente escala:

- 1 = Muy Deficiente**
- 2 = Deficiente**
- 3 = Regular**
- 4 = Buena**
- 5 = Muy Buena**
- N/A = No Aplicable**

| AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|------------|
| Iluminación en su lugar de trabajo. | | | | | | |
| Comodidad del puesto de trabajo. | | | | | | |
| Temperatura ambiente en su lugar de trabajo. | | | | | | |
| Ventilación en su lugar de trabajo. | | | | | | |
| Tranquilidad sonora (bajo nivel de ruido, bullicio). | | | | | | |
| Limpieza en su lugar de trabajo. | | | | | | |
| Limpieza de los baños. | | | | | | |
| Instalaciones de los baños. | | | | | | |
| Funcionamiento de su computadora. | | | | | | |
| Conectividad a la Red de la Delegación (Intranet). | | | | | | |
| Funcionamiento de la conexión a Internet. | | | | | | |
| Funcionamiento de la impresora local (del puesto de trabajo). | | | | | | |
| Funcionamiento de la impresora de Red (compartida). | | | | | | |
| Funcionamiento de periféricos de su computadora (pantalla, mouse, teclado, etc.) | | | | | | |
| Comodidad en la ubicación de la pantalla de su computadora. | | | | | | |
| Funcionamiento de programas utilitarios (proc.de texto, planilla de cálculo, etc.) | | | | | | |
| Funcionamiento de programas específicos para la gestión. | | | | | | |
| Comodidad del mobiliario en su puesto de trabajo. | | | | | | |
| Insumos y útiles de oficina. | | | | | | |
| Funcionamiento del correo interno. | | | | | | |
| Uso del correo interno. | | | | | | |
| Funcionamiento de las carpetas públicas. | | | | | | |
| Uso de las carpetas públicas. | | | | | | |
| Funcionamiento de los aparatos telefónicos de su sector de trabajo. | | | | | | |



2. Rol contra Incendio.

¿Conoce el Rol contra incendio del Organismo?.

SI: **NO:**

¿Recibió información sobre Rol Contra Incendio?.

SI: **NO:**

¿Realizó prácticas sobre Rol Contra Incendio?.

SI: **NO:**

3. Accidentes laborales.

¿Sabe cuál es su ART.?

SI: **NO:**

¿Sabe cómo actuar ante un Accidente Laboral?.

SI: **NO:**

¿Recibió información o instructivos sobre accidentes laborales – (seguridad e higiene en el trabajo)?.

SI: **NO:**

4. Material bibliográfico.

¿Tiene acceso a las Leyes y Reglamentos que rigen su encuadre laboral?.

SI: **NO:**

¿Cuenta con la bibliografía específica necesaria para realizar su tarea?.

SI: **NO:**

¿Su puesto de trabajo, cuenta con manuales de procedimientos aprobados y publicados?.

SI: **NO:**

¿Qué material cree que necesita para incrementar su efectividad en el puesto de trabajo?.

.....
.....



ANEXO XII - DI.B.P.F.A (MISIÓN) - DELEGACIÓN CBA.(PROPÓSITO-VALORES -LEMA).

| | | |
|---|--|--------------------|
| DI.B.P.F.A. - DELEGACIÓN CÓRDOBA | | Control de Gestión |
| DI.B.P.F.A. - MISIÓN | | |
| MISIÓN DI.B.P.F.A. | BRINDAR LA PRESTACIÓN INTEGRAL DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD AL PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA Y SUS FAMILIARES AFILIADOS A TRAVÉS DE ORGANISMOS INSTITUCIONALES Y/O EXTRAINSTITUCIONALES, A FIN DE CONTRIBUIR A LA PREVENCIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA SALUD Y EL BIENESTAR SOCIAL DE LOS AFILIADOS DE LA INSTITUCIÓN. (Resolución 792/10 Ministerio de Defensa). | |
| Delegación Córdoba - PROPÓSITO - VALORES | | |
| PROPÓSITO | CONTRIBUIR A LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE NUESTROS AFILIADOS Y AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA ORGANIZACIÓN. | |
| COMPROMISO | <p>Para "Cumplir la Misión fijada".</p> <p>Para "Fortalecer el sentido de Identidad y Lealtad a la Organización".</p> <p>Para "Satisfacer los requerimientos de los Afiliados, con respecto a los Servicios de la Salud".</p> <p>Para "Mejorar continuamente los procesos de gestión y las prestaciones que se brindan".</p> <p>Para "Promover el Respeto y Consideración hacia los Trabajadores y Afiliados de la Organización".</p> <p>Para "Asegurar una adecuada calidad de vida laboral".</p> | |
| RESPONSABILIDAD | <p>En el "Cumplimiento de los objetivos Organizacionales".</p> <p>En la "Ejecución de los procesos administrativos y de gestión".</p> <p>En el "Trato con los Afiliados y el Personal".</p> <p>En el "Uso y Administración de los bienes y recursos de la Organización".</p> <p>En la "Toma de decisiones y acciones ante los Afiliados".</p> | |
| RESPECTO | <p>A "Todas las personas, en la Organización y a través de las vías de comunicación".</p> <p>A "Las diferencias y diversidad".</p> <p>A "Nuestros adultos mayores y Afiliados que nos necesitan".</p> | |
| VOLUNTAD | <p>Para "Sostener la Misión asignada".</p> <p>Para "Lograr la excelencia en la Administración".</p> <p>Para "Alcanzar las metas Personales y Organizacionales".</p> <p>Para "Aprender, enseñar y mejorar".</p> <p>Para "Escuchar y comprender".</p> | |
| SOLIDARIDAD | PARA NUESTRA ORGANIZACIÓN, ÉSTE ES UN VALOR FUNDAMENTAL QUE SOSTIENE Y JUSTIFICA SU EXISTENCIA, PROMUEVE EN TODO SU ÁMBITO EL RESPETO E INTERCOMUNICACIÓN SIN DISCRIMINACIONES NI EXCLUSIONES, CUYA UNIVERSALIDAD LA ASUME COMO UN PRINCIPIO ÉTICO DE SU ACCIONAR. | |
| LEMA | "JUNTOS EN EL TRABAJO, PARA UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA LABORAL Y AL SERVICIO DE NUESTROS AFILIADOS". | |

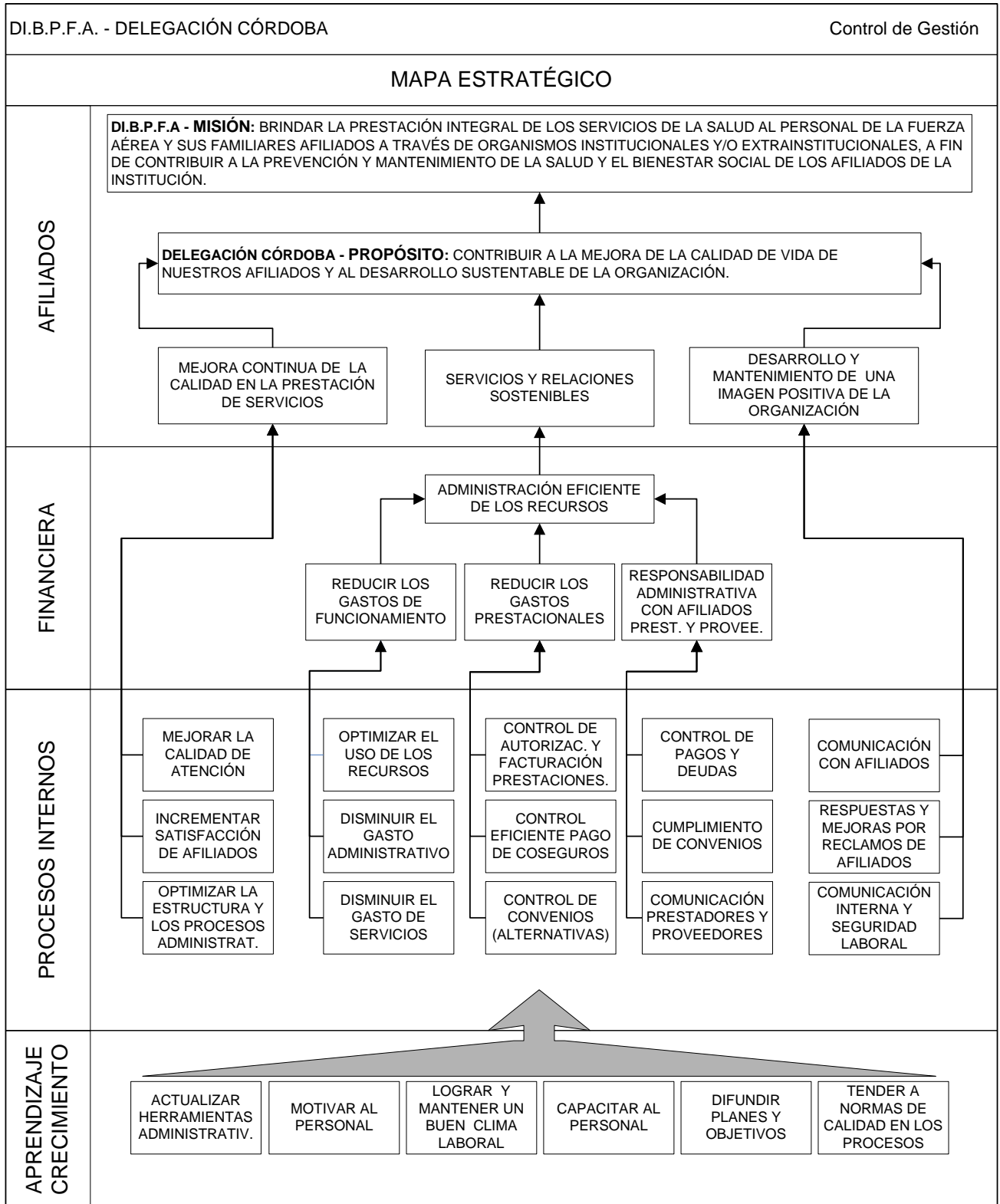


ANEXO XIV - PLAN ESTRATÉGICO - POLÍTICA DE CALIDAD.

| DI.B.P.F.A. - DELEGACIÓN CÓRDOBA | | Control de Gestión |
|--|---|--------------------|
| POLÍTICA DE CALIDAD | | |
| DECLARACIÓN | <p>DI.B.P.F.A. Delegación Córdoba establece la presente Política de Calidad de acuerdo su Propósito, Valores y a la Misión determinada para DI.B.P.F.A. por (Resolución 792/10 Ministerio de Defensa), teniendo como guía fundamental la Solidaridad que sostiene y justifica su existencia, promoviendo en todo su ámbito el respeto e intercomunicación sin discriminaciones ni exclusiones, cuya universalidad la asume como un principio ético de su accionar.</p> | |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | <p>DI.B.P.F.A. Delegación Córdoba determina los siguientes Objetivos Estratégicos para su Política de Calidad.</p> <p>Administrar de manera eficiente los servicios sanitarios a fin de contribuir a la prevención y mantenimiento de la salud y al bienestar social de sus afiliados.</p> <p>Propender al crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.</p> <p>Consolidar un accionar ético y responsable, propiciando el respeto y consideración hacia los trabajadores y sus afiliados.</p> | |
| PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD | <p>La Dirección de DI.B.P.F.A. Delegación Córdoba asume la responsabilidad de impulsar un sistema de Gestión de la Calidad, conforme a los siguientes principios:</p> <p>Promover la mejora continua en todo el ámbito de la organización.</p> <p>Favorecer el trabajo en equipo y la gestión por procesos, para una óptima calidad de atención y un eficiente uso de los recursos de la organización.</p> <p>Motivar al personal hacia el logro de los objetivos de calidad para una administración eficiente.</p> <p>Propiciar el desarrollo individual y organizacional sustentado en la formación y el profesionalismo en el trabajo.</p> <p>Respetar el cumplimiento transparente en todos sus procesos de gestión.</p> <p>Optimizar la comunicación interna y externa, para que las mismas sean precisas y oportunas.</p> <p>Reforzar el vínculo y fortalecer el desarrollo de la calidad de servicios con los prestadores y proveedores.</p> <p>Impulsar la consolidación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad.</p> <p>Asegurar la correcta difusión de esta Política de Calidad, su revisión y actualización para garantizar su vigencia.</p> | |



ANEXO XV - PLAN ESTRATÉGICO - MAPA ESTRATÉGICO.





ANEXO XVI - PLAN ESTRATÉGICO - OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN.

| DI.B.P.F.A. DELEGACIÓN CÓRDOBA | | | Control de Gestión | |
|---|-----------------------------|--|---|----------------|
| INDICADORES PERSPECTIVA DE LOS AFILIADOS | | | | |
| Objetivo Estratégico | Sector de Aplicación | Medición | Indicador | Período |
| Controlar y analizar la evolución del Padrón de Afiliados | Afiliación | Seguimiento del Total de Afiliados | Cantidad Total de Afiliados | Semestral |
| | Afiliación | Seguimiento de Afiliados por Grupos | PM.ACT. PM.RET. PC.ACT. PC.JUB. PNS.PM. PNS.PC. GPO.FAM. | Semestral |
| | Afiliación | Seguimiento de la Pirámide poblacional | Afiliados por rangos etarios | Semestral |
| | Afiliación | Evolución de Afiliados por períodos | $\frac{\text{Total Afil. Período Act.}}{\text{Total Afil. Período Ant.}}$ | Semestral |
| | Afiliación | Cantidad de Altas y Bajas de Afiliados por períodos | Altas de Afiliados Bajas de Afiliados Relación porcentual | Mensual |
| Disminuir el nivel de disconformidad de los afiliados | Todos | Cantidad de quejas recibidas por Servicios Prestacionales | $\frac{\text{Quejas por Servic.} \times 100}{\text{Total de Afiliados}}$ | Mensual |
| | Todos | Cantidad de quejas recibidas por Atención al Afiliado | $\frac{\text{Quejas por Atención} \times 100}{\text{Total de Afiliados}}$ | Mensual |
| | Todos | Control de tiempos de respuesta por quejas y/o sugerencias | Tiempo promedio de demoras en responder quejas y/o sugerencias | Mensual |
| Incrementar el contacto con los Afiliados | Jefatura RR.PP. C.Gestión | Medición del Total de comunicaciones efectuadas | $\frac{\text{Cant. Comunic.} \times 100}{\text{Total de Afiliados}}$ | Semestral |
| | Jefatura RR.PP. C.Gestión | Determinación de comunicaciones por medio utilizado | $\frac{\text{Cant.Com.} \times \text{medio} \times 100}{\text{Cant. Total Comunic.}}$ | Semestral |
| Aumentar la satisfacción de los Afiliados | Todos | Respuesta a quejas recibidas. | $\frac{\text{Resp. Positivas} \times 100}{\text{Total de Quejas recibidas}}$ | Mensual |
| | Todos | Satisfacción por Atención | $\frac{\text{Cant.Afil.Satisfechos} \times 100}{\text{Total Afil. que responden}}$ | Trimestral |
| | Convenios Prestadores | Satisfacción por Servicios Convenidos | $\frac{\text{Cant.Afil.Satisfechos} \times 100}{\text{Total Afil. que responden}}$ | Trimestral |
| | Medios Propios | Satisfacción por Servicios Medios Propios | $\frac{\text{Cant.Afil.Satisfechos} \times 100}{\text{Total Afil. que responden}}$ | Trimestral |



| DI.B.P.F.A. DELEGACIÓN CÓRDOBA | | | Control de Gestión | |
|---|--------------------------|--|---|------------|
| INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | |
| Objetivo Estratégico | Sector de Aplicación | Medición | Indicador | Período |
| Control Presupuestario | Administrac. Presupuesto | Asignación Presupuestaria | Presupuesto Asignado para Asistencia Sanitaria | Semestral |
| | Administrac. Presupuesto | Asignación Presupuestaria | Presupuesto Asignado para Funcionamiento | Semestral |
| Medir y controlar el índice presupuestario para As. Sanitaria | Presupuesto Afiliación | Relación Ingresos por Asistencia Sanitaria Vs. Cantidad de Afiliados | $\frac{\text{Fondos Asig. As. Sanitaria}}{\text{Total de Afiliados}}$ | Semestral |
| Efectuar el control de ejecución de los Fondos asignados para Funcionamiento y Asistencia Sanitaria | Servicios Compras | Porcentaje de uso de los Fondos de Funcionamiento | $\frac{\text{Gasto Funcionam.} \times 100}{\text{Fondos Asignados}}$ | Trimestral |
| | As. Sanitar. Compras | Porcentaje de uso de los Fondos de Asistencia Sanitaria. | $\frac{\text{Gasto As. Sanitaria} \times 100}{\text{Fondos Asignados}}$ | Trimestral |
| Medir la evolución y distribución del Gasto | Servicios | Seguimiento del Gasto de Funcionamiento | Evolución del Gasto de Funcionamiento por centro de costos. | Trimestral |
| | As. Sanitaria | Seguimiento del Gasto de Asistencia Sanitaria | Evolución del Gasto de Asistencia Sanitaria por centro de costos. | Semestral |
| | Ayudas Especiales | Composición del Gasto de Ayudas Especiales | Evolución del Gasto por Prestaciones | Semestral |
| | Ayudas Especiales | Aumento en las Prestaciones Básicas | $\frac{\text{Costo Período Act.} \times 100}{\text{Costo Período Ant.}}$ | Semestral |
| | Convenios | Aumento en los costos de Prestaciones | $\frac{\text{Costo Período Act.} \times 100}{\text{Costo Período Ant.}}$ | Semestral |
| | Compras | Composición del Gasto de Prótesis y Audífonos | Evolución del Gasto por Prótesis y Grupos de Afiliados | Semestral |
| Comparar el gasto de funcionamiento y Asistencia Sanitaria por períodos | Servicios | Control del Gasto de Funcionamiento | $\frac{\text{Gasto Total Período Act.}}{\text{Gasto Total Período Ant.}}$ | Trimestral |
| | As. Sanitaria | Control del Gasto de Asistencia Sanitaria | $\frac{\text{Gasto Total Período Act.}}{\text{Gasto Total Período Ant.}}$ | Trimestral |
| Controlar las Deudas de Prestaciones totales | Tesorería | Nivel de Deudas Prestacionales | $\frac{\text{Total Deudas Prestaciones}}{\text{Gastos Prest. Prom. Mens.}}$ | Mensual |
| Reducir el Gasto en compras de Prótesis y Audífonos | Compras | Análisis de costo en Prótesis y Audífonos | Indicadores de costos entre Proveedores | Semestral |



| D.I.B.P.F.A. DELEGACIÓN CÓRDOBA | | | Control de Gestión | |
|---|------------------------------------|--|---|------------|
| INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | | |
| Objetivo Estratégico | Sector de Aplicación | Medición | Indicador | Período |
| Mejorar la calidad de Atención a los Afiliados | Recepción Informes | Medir el nivel de concurrencia a la Delegación | $\frac{\text{Afil. que Concurren} \times 100}{\text{Total de Afiliados}}$ | Mensual |
| | Recepción Informes | Medir nivel de concurrencia por sector | $\frac{\text{Afiliados por Sector} \times 100}{\text{Total Afil. que concurren}}$ | Mensual |
| | Recepción Informes | Medir la calidad de atención por sector | Aplicación de resultados del instrumento para la medición | Trimestral |
| | Servicios | Mejorar los espacios de atención a los Afiliados | $\frac{\text{Obras proyectadas} \times 100}{\text{Obras realizadas}}$ | Annual |
| | C.Gestión | Mejorar los Sistemas y Procesos para Atención Afiliados | $\frac{\text{Sist. y Proc. Implem.} \times 100}{\text{Sist. y Proc. Proyect.}}$ | Annual |
| Contribuir a la Satisfacción de los Afiliados | Tesorería | Seguimiento de Reintegros Afiliados (tiempos) | Tiempo promedio de Reintegros Afiliados | Trimestral |
| Disminuir tiempos de Autorizaciones | As. Sanitaria Ay. Espec. Farmacias | Medir tiempo de Autorizaciones para prestaciones | Tiempo promedio para Autorizaciones por Sector | Trimestral |
| Incrementar la Calidad de Atención e Imagen positiva del Organismo | Todos | Mejorar el contacto e informes para los Afiliados | $\frac{\text{Cant. Comunic.} \times 100}{\text{Total cambios realizados}}$ | Annual |
| | Todos | Medir los tiempos de respuestas por consultas de Afiliados | Tiempo promedio de respuesta a los Afiliados | Mensual |
| Mejorar la Comunicación Interna. | Jefatura | Mejorar el contacto e informes al Personal | $\frac{\text{Comunicaciones} \times 100}{\text{Total cambios realizados}}$ | Annual |
| Disminuir los tiempos de demora administrativa en el Pago a Prestadores | Tesorería | Medir los tiempos de Pagos a Prestadores | Tiempos promedio de demora en el pago a Prestadores | Semestral |
| Incrementar control de alternativas y disminuir tiempos administrativos en Convenios. | Convenios | Control de Alternativas entre Prestadores | $\frac{\text{Prest. con Alternat.} \times 100}{\text{Total de prestaciones}}$ | Annual |
| | Convenios | Medir tiempos de demoras en trámites administrativos | Tiempo promedio en trámites de convenios. | Semestral |
| Optimizar la Comunicación con los Prestadores | Jefatura Convenios | Medir nivel de Comunicación con Prestadores | $\frac{\text{Total Comunicac.} \times 100}{\text{Total de Prestadores}}$ | Annual |
| Controlar montos adeudados por Coseguros | Tesorería | Efectuar seguimiento de Deudas por Coseguros | Importe promedio de deudas en concepto de Coseguros | Trimestral |



| DI.B.P.F.A. DELEGACIÓN CÓRDOBA | | | | Control de Gestión |
|---|----------------------|---|--|--------------------|
| INDICADORES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | | | | |
| Objetivo Estratégico | Sector de Aplicación | Medición | Indicador | Período |
| Disminuir el Gasto Administrativo | Servicios | Medir la evolución del Gasto en Insumos | $\frac{\text{Gasto Insumos Per. Act.}}{\text{Gasto Insumos Per. Ant.}}$ | Semestral |
| Disminuir el Gasto en Servicios de funcionamiento | Servicios | Medir la evolución del Gasto en Servicios | $\frac{\text{Gasto Servicios Per. Act.}}{\text{Gasto Servicios Per. Ant.}}$ | Semestral |
| Optimizar la Estructura y Procesos de la Organización | Todos | Medir la Inversión en Sist.de Información | $\frac{\text{Inversión Tecnología x 100}}{\text{Presupuesto de Funcionam.}}$ | Anual |

| DI.B.P.F.A. DELEGACIÓN CÓRDOBA | | | | Control de Gestión |
|--|----------------------|--|--|--------------------|
| INDICADORES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | |
| Objetivo Estratégico | Sector de Aplicación | Medición | Indicador | Período |
| Mejorar las Herramientas Administrativas | Todos | Medir la Actualización Tecnológica | $\frac{\text{Eq.Inf. Actualizados X 100}}{\text{Total de Eq. de dotación}}$ | Anual |
| | Todos | Actualización de Procesos y Programas Administrativos | $\frac{\text{Procesos Actualizados y/o Automatizados x 100}}{\text{Total Procesos Relevados}}$ | Anual |
| Incrementar el Compromiso del Personal | Todos | Medir la calidad y cantidad de sugerencias Presentadas por Personal. | $\frac{\text{Cant.Suger.Implem. x 100}}{\text{Cant.Suger.Presentadas}}$ | Semestral |
| Mejorar el Clima Laboral | Todos | Medir el Clima Laboral | Aplicación y análisis de instrumentos de medición | Anual |
| Optimizar la difusión de Planes y Objetivos de la Organización | Todos | Medir el nivel de Difusión de Planes y Objetivos | $\frac{\text{Cant. Comunic. x 100}}{\text{Cant. Total Planes y Obj.}}$ | Anual |
| | Todos | Medir el nivel de Conocimientos de Planes y Objetivos | $\frac{\text{Pers.conoce Pl.Obj. x 100}}{\text{Total de Personal Relevado}}$ | Anual |
| Incrementar las Competencias del Personal | Todos | Medir el nivel de capacitación otorgada | $\frac{\text{Capacit. Otorgada x 100}}{\text{Capacitación Planificada}}$ | Anual |
| Tender a normas de Calidad en los procesos | Todos | Medir nivel de cumplimiento de documentación en los puestos de trabajo | $\frac{\text{Proced. Document. x 100}}{\text{Total de Puestos Relevados}}$ | Anual |



ANEXO XVII - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.

CALIDAD DE ATENCIÓN EN LA DELEGACIÓN CÓRDOBA

N°:

AFILIADO N° FECHA:

HORA DE INGRESO: HORA DE SALIDA:

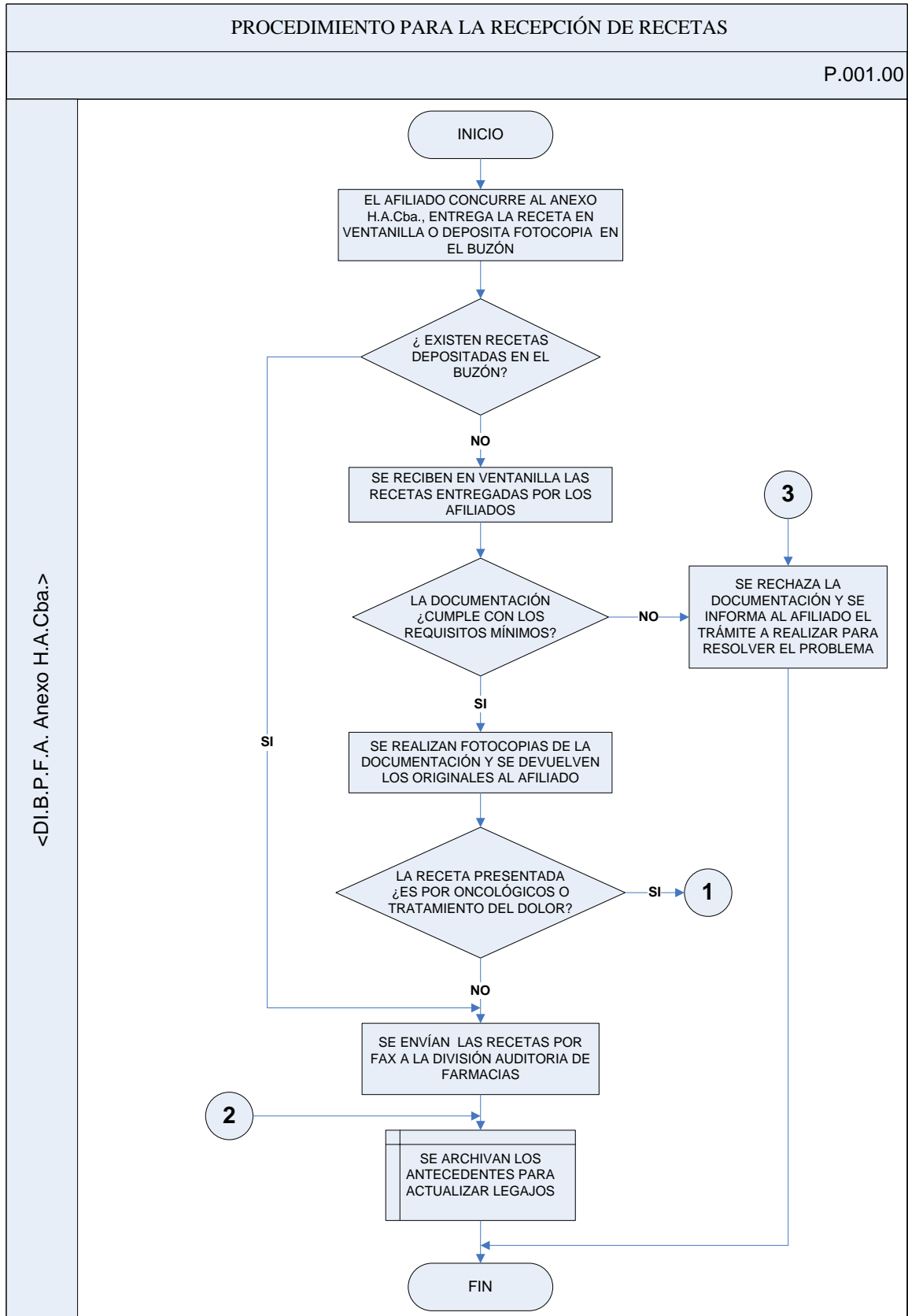
| SECTOR AL QUE CONCURRIÓ | | | |
|-------------------------|----------------------|-------------------|--|
| TESORERÍA | FARMACIA | TURISMO | |
| PRÓTESIS | ASISTENCIA SANITARIA | AYUDAS ESPECIALES | |
| ELEM. ORTOPÉDICOS | AFILIACIÓN | ODONTOLOGÍA | |
| SEGURO DE VIDA | SEPELIO | LEGALES | |

| ENCUESTA DE SATISFACCIÓN | | | | | | |
|---|----|---|---|---|----|----|
| CÓMO EVALUARÍA | MD | D | R | B | MB | NC |
| LA ATENCIÓN QUE SE LE BRINDÓ. | | | | | | |
| EL ASESORAMIENTO Y ORIENTACIÓN PARA REALIZAR LOS TRÁMITES. | | | | | | |
| EL TIEMPO QUE LE DEMANDÓ HACER LOS TRÁMITES. | | | | | | |
| LO QUE ESPERABA HACER CON RESPECTO A LO QUE CONCRETÓ. | | | | | | |
| ¿HA CONCURRIDO A UN PRESTADOR? ¿CUAL? ¿COMO EVALUARÍA LA ATENCIÓN BRINDADA? | | | | | | |
| MD=Muy Deficiente. / D=Deficiente. / R=Regular. / B=Buena. / MB=Muy Buena / NC=No Contesta. | | | | | | |

OBSERVACIÓN:

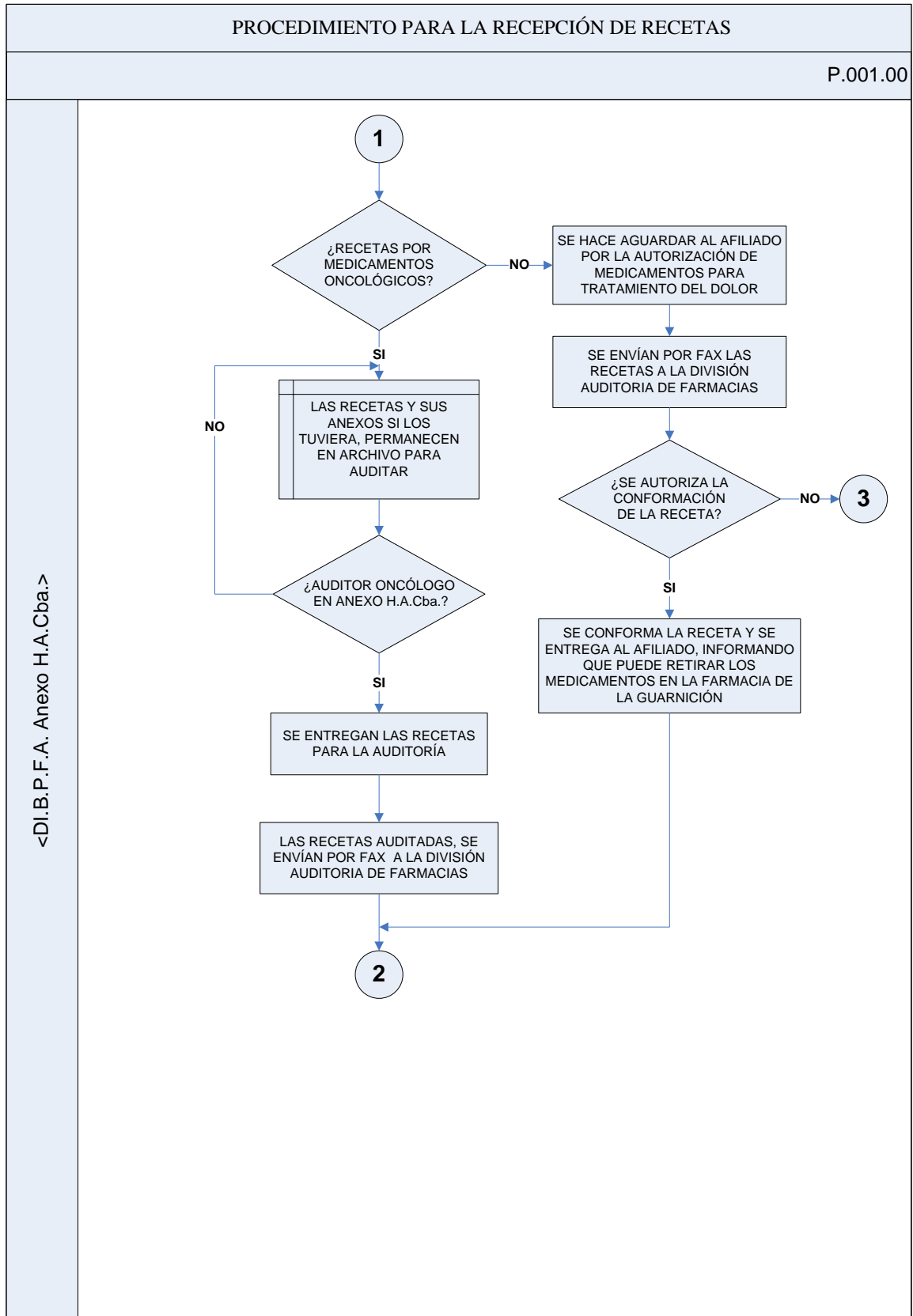


ANEXO XVIIIa - RECEPCIÓN DE RECETAS.



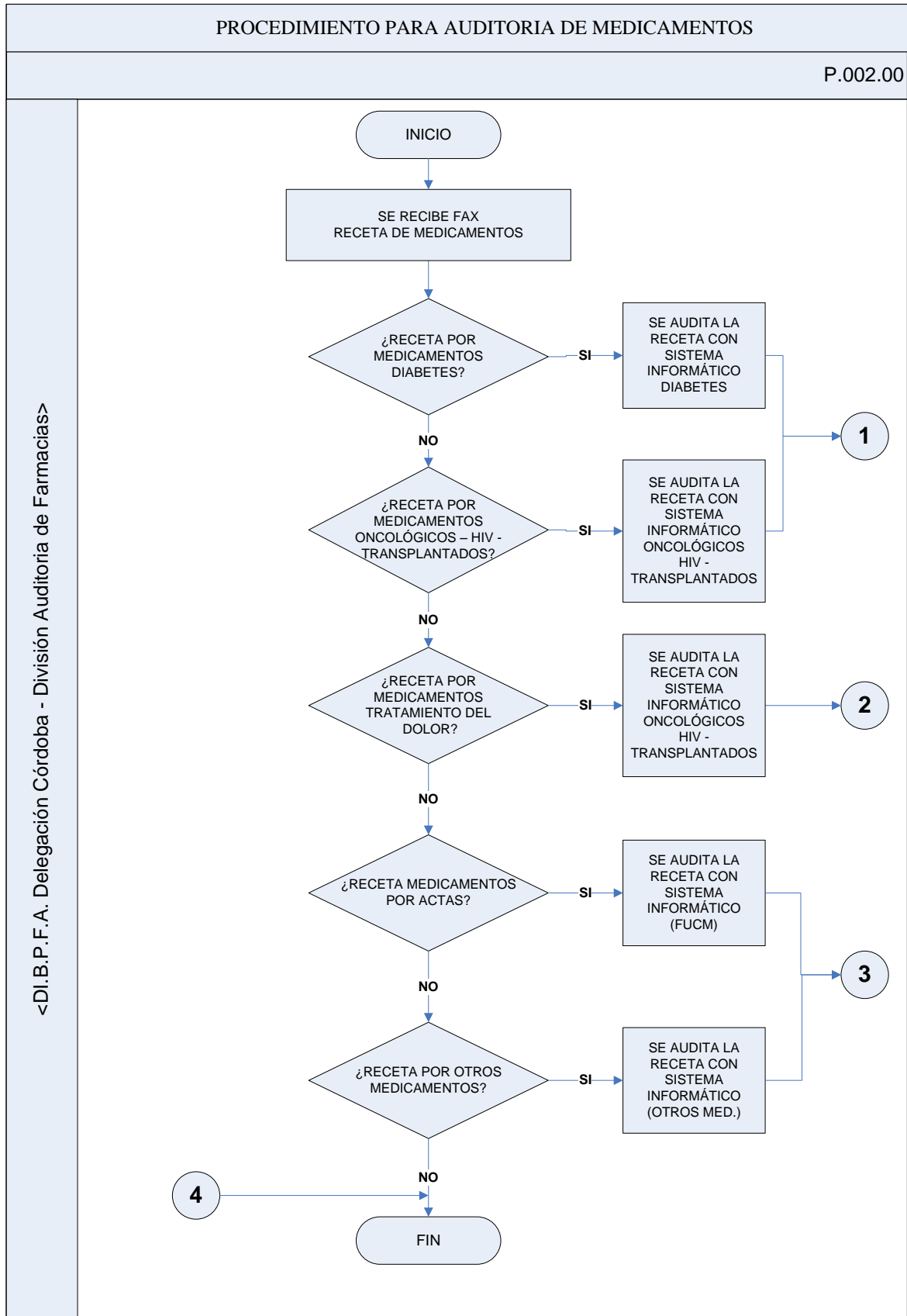


ANEXO XVIIIb - RECEPCIÓN DE RECETAS.



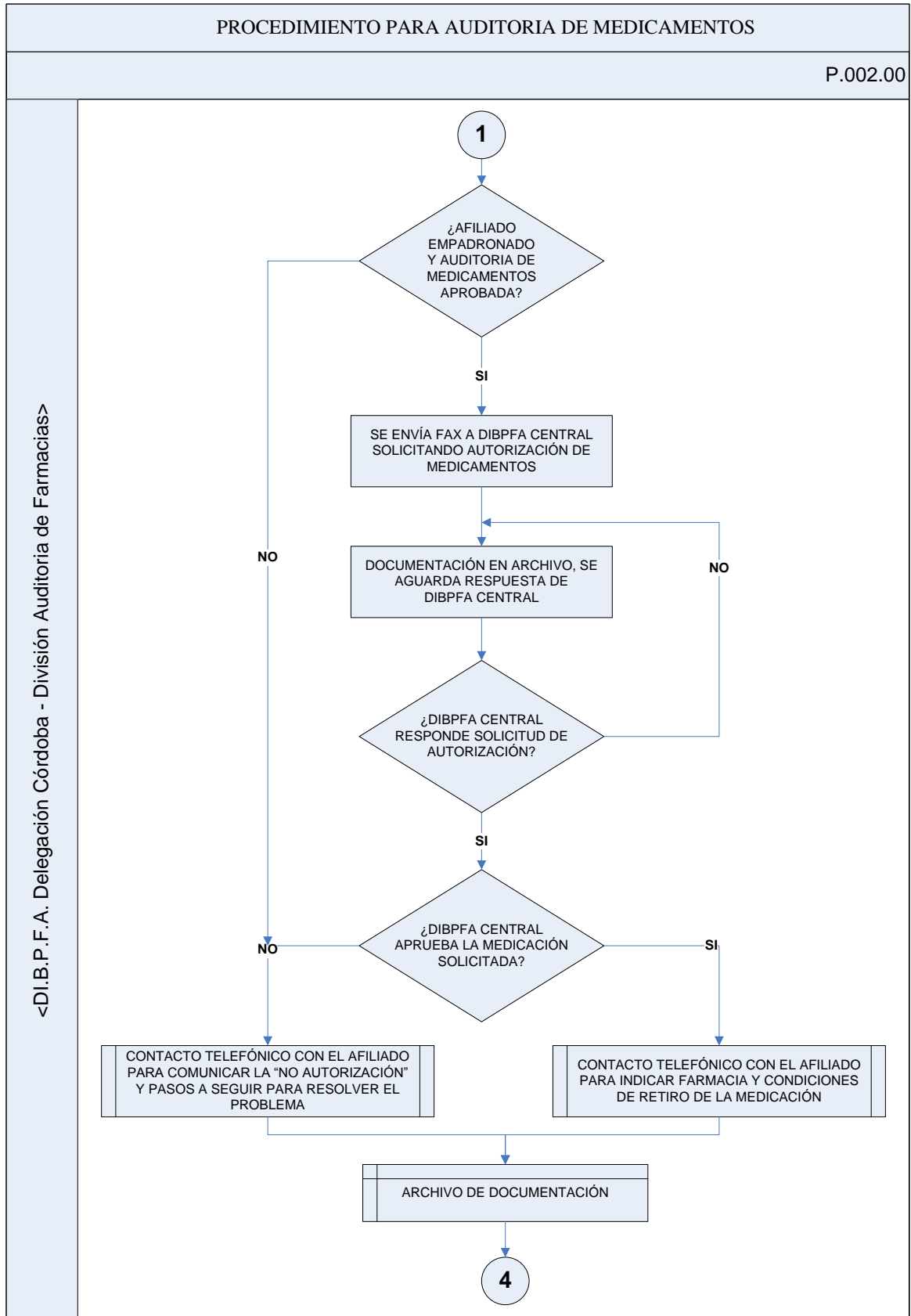


ANEXO XIXa - AUDITORÍA DE MEDICAMENTOS.



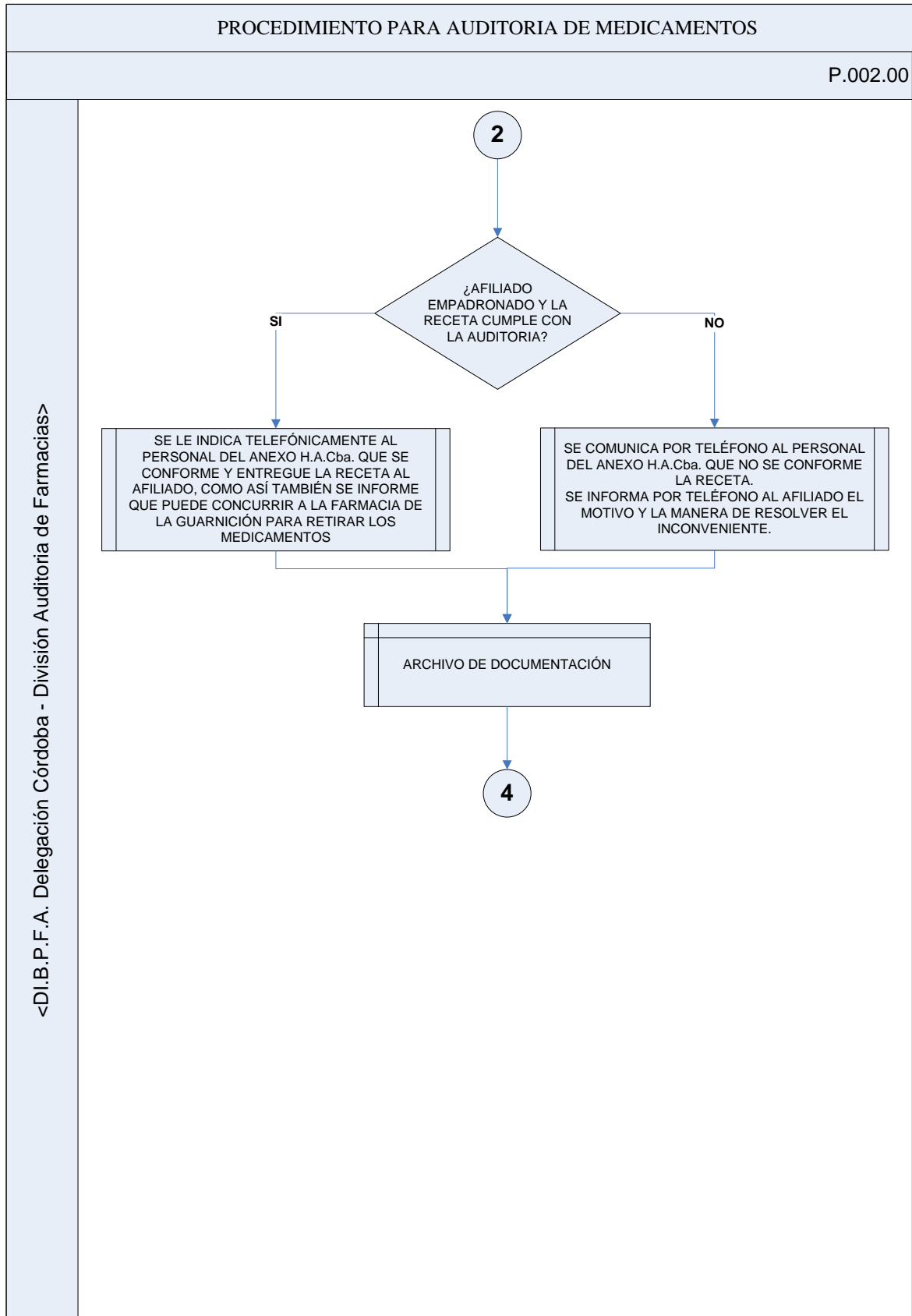


ANEXO XIXb - AUDITORÍA DE MEDICAMENTOS.



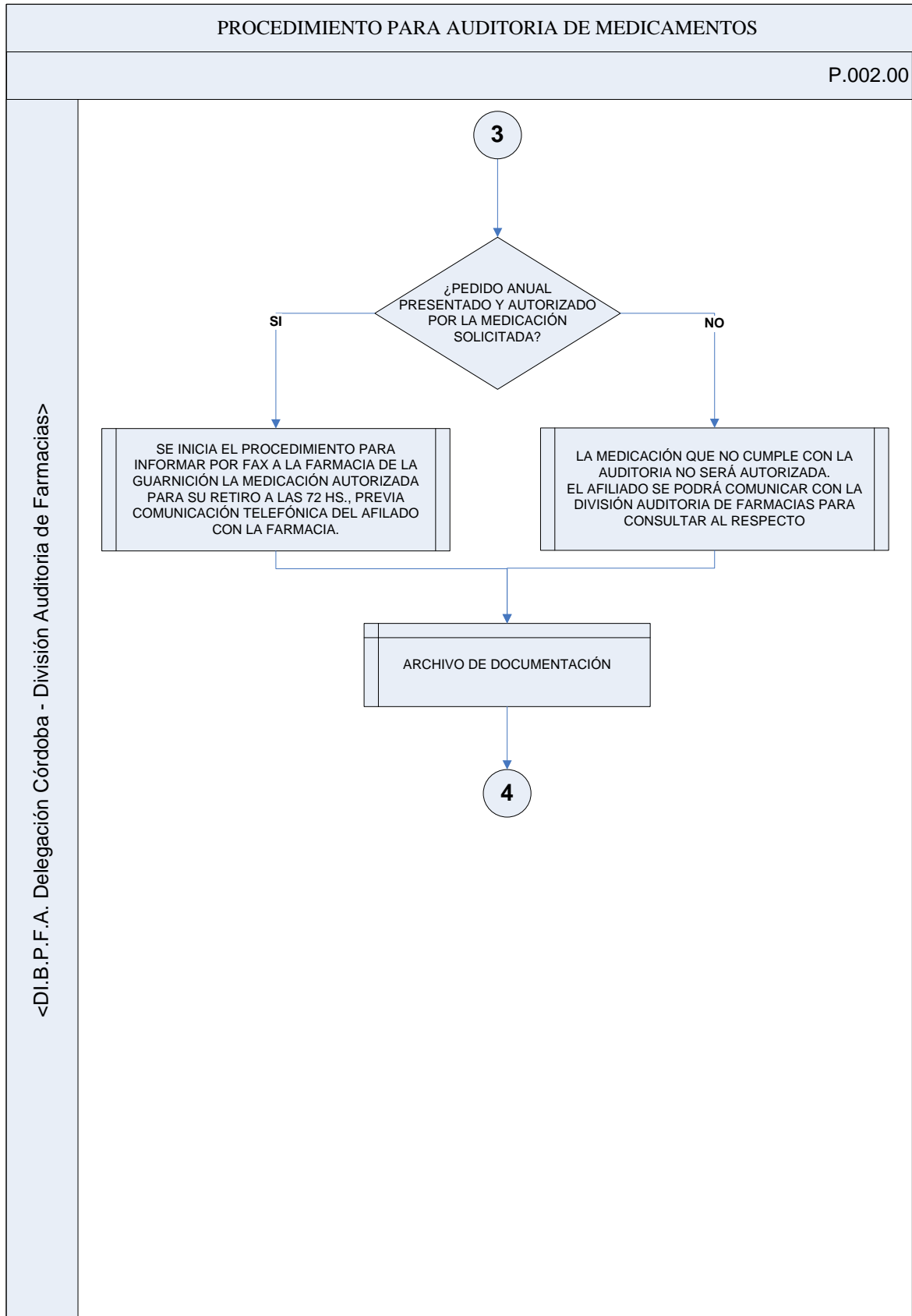


ANEXO XIXc - AUDITORÍA DE MEDICAMENTOS.





ANEXO XIXd - AUDITORÍA DE MEDICAMENTOS.





ANEXO XXa - TRATAMIENTOS Y/O ESTUDIOS MÉDICOS (GENERALIDADES).

| AUTORIZACIONES DE TRATAMIENTOS Y/O ESTUDIOS ESPECIALIZADOS PARA REALIZAR EN MEDIOS EXTRA-INSTITUCIONALES | |
|--|---|
| TRATAMIENTOS Y/O ESTUDIOS MÉDICOS | |
| GENERALIDADES | <p><u>ACLARACIONES</u> Tiene por finalidad determinar las actividades principales que se deben desarrollar para la emisión de Autorizaciones de Tratamientos y/o Estudios Especializados a realizar en medios Extraintitucionales, excepto urgencias. Abarca desde que el Afiliado se presenta para la consulta Médica en el H.A.Cba. u Odontológica en el Centro Zonal Odontológico Cba., hasta la comunicación final con el mismo informándole el resultado del trámite iniciado y acciones posteriores.</p> <p><u>DOCUMENTACIÓN</u> P01.00 – Diagrama General (Proceso). P01.01 – Diagrama General (Códigos de Procedimientos). P01.02 – Procedimientos en el ámbito del H.A.Cba. P01.03 – Procedimientos en el ámbito de DIBPFA Anexo H.A.Cba. P01.04 – Procedimientos en el ámbito de DIBPFA Cba. Oficinas Centrales. P01.05 – Procedimientos Opción para Afiliados del Interior de Cba. Manual de Procedimientos para Autorizaciones Odontológicas (experimental). Tarea y Funciones “Sección Coordinación Interna y Control de Solicitudes Extraintitucionales”. Tarea y Funciones “Sección Derivaciones y Autorizaciones”. Tarea y Funciones “Sección Auditoría Odontológica”. Tarea y Funciones “Sección Compras”. Formulario “Solicitud de Tratamiento y/o Estudios Especializados”. Formulario “Solicitud para Provisión de Prótesis”. Formulario “Solicitud de Estudio para Medicina Nuclear”. Formulario “Solicitud de Traslado Programado en Ambulancia”. Formulario “Orden de Prácticas y Estudios o Derivaciones”. Planilla de Aportes y Sugerencias.</p> <p><u>TRATAMIENTOS Y/O ESTUDIOS MÉDICOS</u> <u>NIVELES DE RESPONSABILIDAD</u> <u>RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR MÉDICO O PROFESIONAL MÉDICO QUE LO REEMPLACE</u> (Responsabilidad Técnica de Auditoría) Realizar la Auditoría previa a los formularios (SA1–SA2–SMN–STP). Efectuar los rechazos, observaciones y/o coordinaciones Profesionales que correspondan para las Solicitudes que posean novedad. Impartir las directivas y recomendaciones técnicas necesarias para la confección de las Autorizaciones. Auditar las Autorizaciones emitidas para su aprobación o no, sobre la base de las indicaciones dadas. Responder por todos los aspectos Técnicos de Auditoría relacionados con las Autorizaciones extendidas.</p> <p><u>RESPONSABILIDAD DE LA SECCIÓN AUTORIZACIONES Y DERIVACIONES (Responsabilidad Administrativa)</u> Confeccionar las Autorizaciones de acuerdo a las indicaciones impartidas por el Auditor Médico. Informar a los Afiliados sobre las Autorizaciones extendidas, circunscribiéndose estrictamente a los aspectos administrativos y a lo determinado por el Auditor Médico. Asesorar Administrativamente a los Afiliados en lo referente al Régimen Arancelario. Administrar y tramitar la documentación de la Sección.</p> <p><u>RESPONSABILIDAD DE LA SECCIÓN COORDINACIÓN INTERNA Y CONTROL DE SOLICITUDES EXTRAINSTITUCIONALES (Responsabilidad Administrativa)</u> Coordinar y controlar administrativamente en el ámbito de DIBPFA Cba. y H.A.Cba., las Solicitudes de Derivaciones y/o Tratamientos Extraintitucionales provenientes del H.A.Cba. Informar a los Afiliados que se presenten en el Anexo para consultar sobre las autorizaciones extendidas a su nombre, siempre que en la Sección se cuente con la información requerida o bien recabar la misma en el área que corresponda; circunscribiéndose estrictamente a los aspectos administrativos y a lo determinado por el Auditor Médico. Asesorar Administrativamente a los Afiliados en lo referente al Régimen Arancelario. Administrar y tramitar la documentación de la Sección.</p> <p><u>CODIFICACIÓN UTILIZADA</u> SA1 - Solicitud de Tratamiento y/o Estudios Especializados. SA2 - Solicitud de Provisión de Prótesis. SMN - Solicitud de Estudios para Medicina Nuclear. STP - Solicitud de Traslado Programado en Ambulancia. PAS - Planilla de Aportes y Sugerencias. PED - Orden de Prácticas y Estudios o Derivaciones. Rp. - Indicación Médica de Prácticas y/o Estudios.</p> |

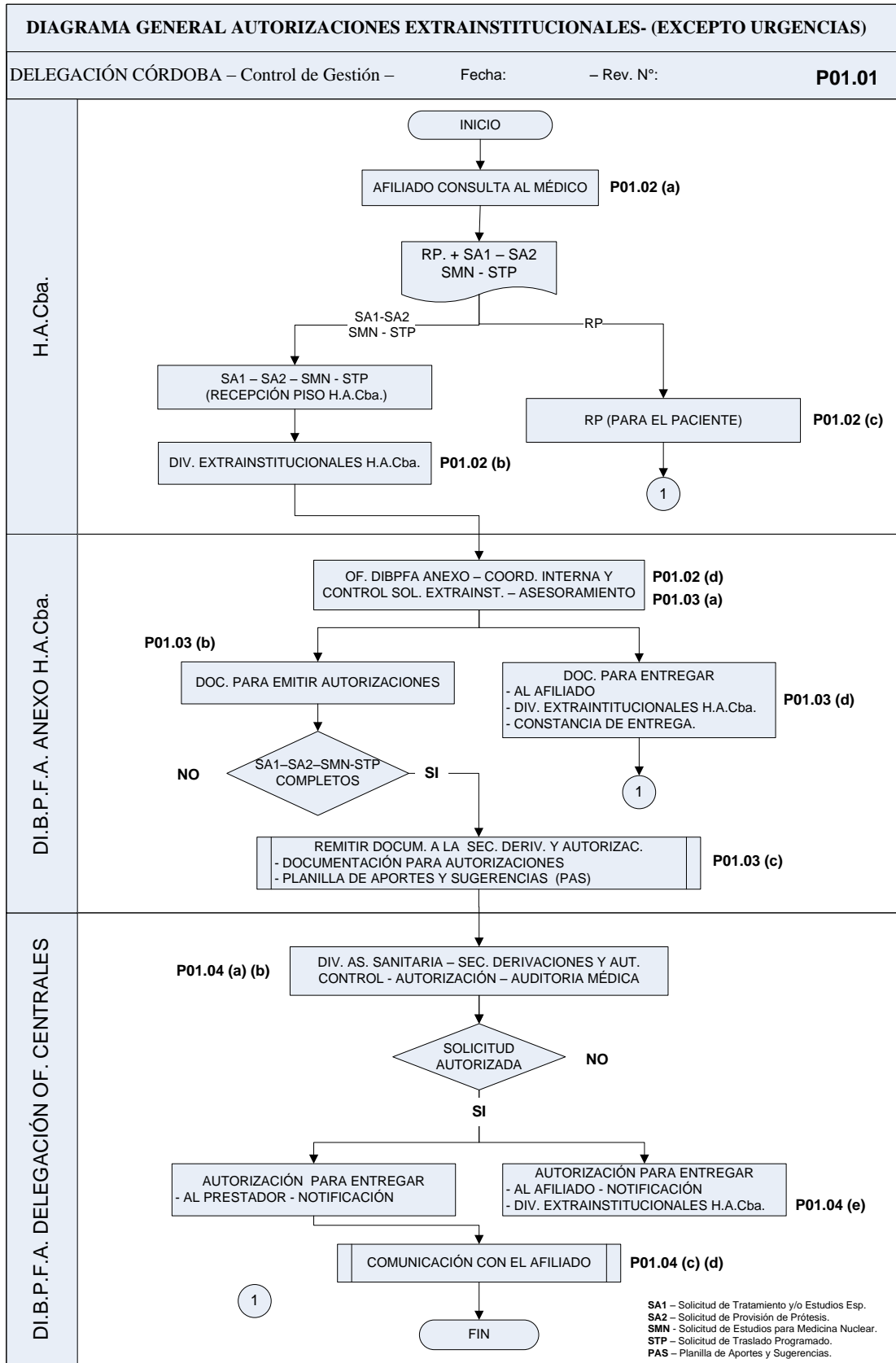


ANEXO XXb - TRATAMIENTOS Y/O ESTUDIOS MÉDICOS (GENERALIDADES).

| AUTORIZACIONES DE TRATAMIENTOS Y/O ESTUDIOS ESPECIALIZADOS PARA REALIZAR EN MEDIOS EXTRA-INSTITUCIONALES | |
|--|---|
| TRATAMIENTOS Y/O ESTUDIOS ODONTOLÓGICOS | |
| GENERALIDADES | <p><u>ESTUDIOS ODONTOLÓGICOS</u> <u>IMÁGENES PARA DIAGNÓSTICO SOLICITADAS POR CENTRO ZONAL ODONTOLÓGICO CÓRDOBA</u></p> <p><u>DOCUMENTACIÓN</u></p> <p>P01.06 – Diagrama General (Códigos de Procedimientos). P01.07 – Procedimientos en el ámbito del Centro Zonal Odontológico Cba. P01.08 – Procedimientos en el ámbito de DIBPFA Anexo H.A.Cba. P01.09 – Procedimientos en el ámbito de DIBPFA Cba. Oficinas centrales. P01.10 – Diagrama Procedimientos (Odontólogos y/o Centros Convenidos). P01.11 – Procedimientos Opción para Afiliados de Capital e Interior de Cba.</p> <p><u>NIVELES DE RESPONSABILIDAD</u></p> <p><u>RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR ODONTÓLOGO O PROFESIONAL ODONTÓLOGO QUE LO REEMPLACE (Responsabilidad Técnica de Auditoría)</u> Realizar la Auditoría previa a los formularios (SA1). Efectuar los rechazos, observaciones y/o coordinaciones Profesionales que correspondan para las Solicitudes que posean novedad. Impartir las directivas y recomendaciones técnicas necesarias para la confección de las Autorizaciones. Auditar las Autorizaciones emitidas para su aprobación o no, sobre la base de las indicaciones impartidas. Responder por todos los aspectos Técnicos de Auditoría relacionados con las Autorizaciones extendidas.</p> <p><u>RESPONSABILIDAD DE LA SECCIÓN AUDITORÍA ODONTOLÓGICA Y SECCIÓN AUTORIZACIONES Y DERIVACIONES (Responsabilidad Administrativa)</u> Confeccionar las Autorizaciones de acuerdo a las indicaciones impartidas por el Auditor Odontólogo. Informar a los Afiliados sobre las Autorizaciones extendidas, circunscribiéndose estrictamente a los aspectos administrativos y a lo determinado por el Auditor Odontólogo. Asesorar Administrativamente a los Afiliados en lo referente al Régimen Arancelario. Administrar y tramitar la documentación de la Sección.</p> <p><u>RESPONSABILIDAD DE LA SECCIÓN COORDINACIÓN INTERNA Y CONTROL DE SOLICITUDES EXTRA-INSTITUCIONALES (Responsabilidad Administrativa)</u> Asesorar Administrativamente a los Afiliados en lo referente al Régimen Arancelario y/o trámites que se pueden realizar. Administrar y tramitar la documentación de la Sección.</p> |

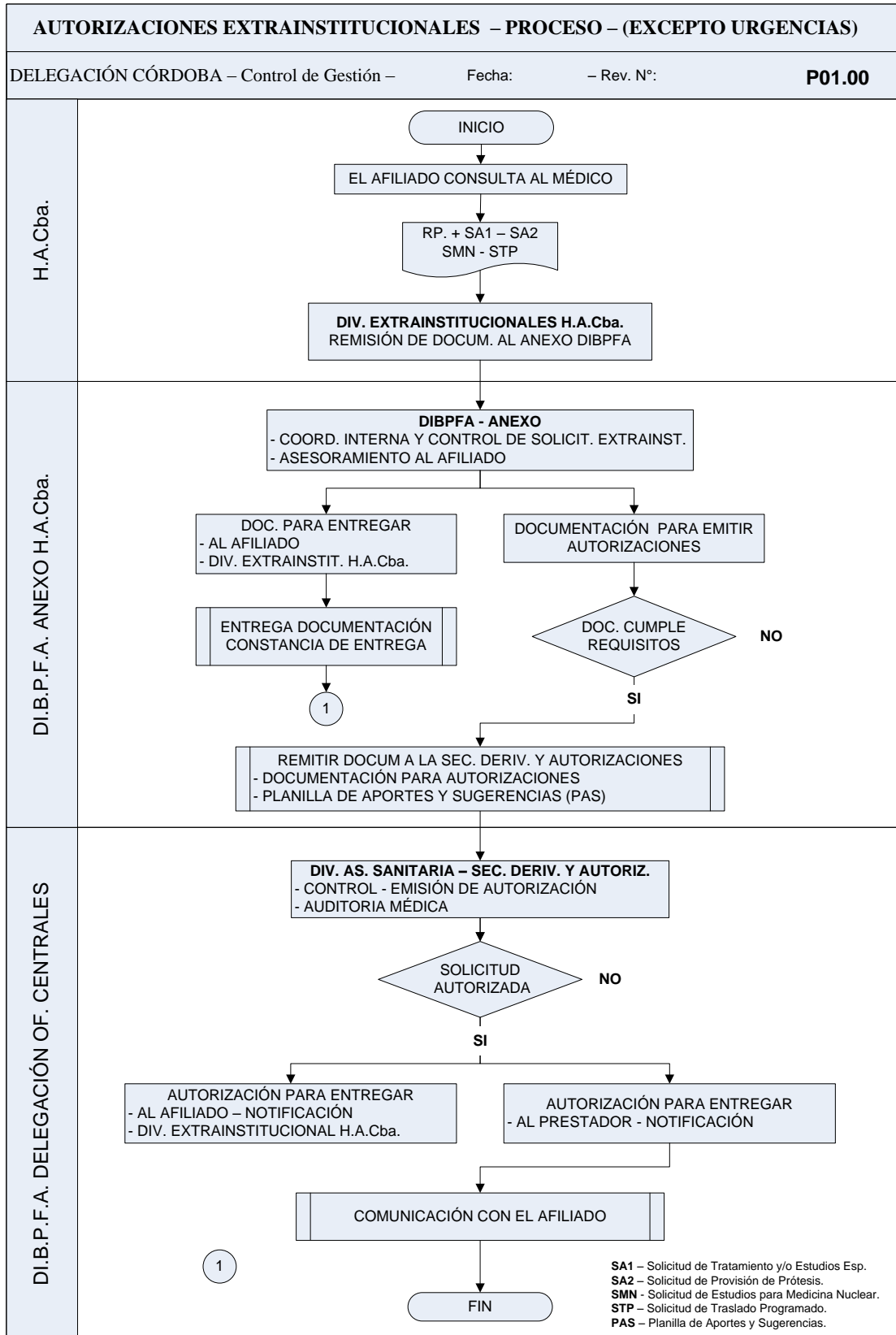


ANEXO XXI - DIAGRAMA GENERAL AUTORIZACIONES EXTRAINSTITUCIONALES. (EXCEPTO URGENCIAS)





ANEXO XXII - DIAGRAMA PROCESO AUTORIZACIONES EXTRAINSTITUCIONALES.





ANEXO XXIIIa – RESUMEN DE ACTIVIDADES AUTORIZACIONES EXTRAINST.

| ACTIVIDADES PARA AUTORIZACIONES EXTRAINSTITUCIONALES – (EXCEPTO URGENCIAS) | |
|---|--|
| RESUMEN DE ACTIVIDADES | |
| P01.02 | |
| H.A.Cba. | <p><u>EN CONSULTORIO (a)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El médico confeccionará la Indicación Profesional (Rp.) de Prácticas y/o Estudios a realizar y SA1 - SA2 – SMN - STP según corresponda. 2) En los Formularios SA1 - SA2 – SMN – STP deberá figurar el número de teléfono y/o correo electrónico del Paciente o Responsable (indispensable). 3) El médico informará al Paciente sobre los estudios y/o prácticas a realizar. 4) El Paciente firmará el SA1 - SA2 - SMN de conformidad con lo informado por el médico. 5) El médico entregará al Paciente únicamente la Indicación Profesional de prácticas y/o estudios a realizar (Rp.). 6) El médico informará al Paciente que debe conservar la Indicación Profesional (Rp.) de Prácticas y/o Estudios, para luego concurrir con la misma al Prestador, cuando se le indique. 7) El Formulario SA1 - SA2 – SMN - STP será tramitado ante la Of. Extraintitucional H.A.Cba. <p>Formularios: SA1 – Solicitud de Tratamiento y/o Estudios Esp. SA2 – Solicitud de Provisión de Prótesis. SMN - Solicitud de Estudios para Medicina Nuclear. STP – Solicitud de Traslado Programado.</p> |
| | <p><u>EN OF. EXTRAINSTITUCIONAL H.A.Cba. (b)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Los Formularios SA1 - SA2 – SMN – STP serán numerados correlativamente cuando ingresen a la Of. Extraintitucional H.A.Cba, con el pedido del médico tratante. 2) Se tramitarán en el H.A.Cba., las Autorizaciones correspondientes (firmas) para los SA1 - SA2 – SMN - STP. 3) Para Solicitudes de Personal Militar en Actividad, se gestionarán las correspondientes Autorizaciones de la Dirección de Sanidad y se adjuntarán a las mismas. 4) Se confeccionará la Planilla con el detalle de los Formularios numerados para ser entregada en DIBPFA (Anexo H.A.Cba.). 5) Se entregarán los Formularios SA1 - SA2 – SMN – STP y documentación complementaria en DIBPFA (Anexo H.A.Cba.), con el correspondiente detalle de los mismos. |
| | <p><u>EL AFILIADO (c)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) El Afiliado deberá mantener en su poder la Indicación Profesional (Rp.) de Prácticas y/o Estudios extendida por el Médico. 2) Una vez emitida la Autorización, el personal de DIBPFA se comunicará con el Afiliado para indicarle cuál ha sido el Prestador asignado. 3) El Afiliado solicitará al Prestador el turno correspondiente y concurrirá al mismo con la Indicación Profesional (Rp.) de Prácticas y/o Estudios (Indispensable). 4) De 08:00 a 13:00 hs. podrá dirigirse a DIBPFA (Anexo H.A.Cba.) o llamar por teléfono, para realizar consultas con respecto a las prestaciones. |
| DI.B.P.F.A. OF. CENTRALES | <p><u>DIV. CONTABLE - SECCIÓN CONVENIOS (d)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Se deberá remitir al Anexo DIBPFA H.A.Cba. - Sección Coordinación y Control de Solicitudes Extraint. y a la Oficina Extraintitucionales del H.A.Cba., la nómina de los Prestadores y actualizar dicha información toda vez que se produzca un cambio. 2) Se enviarán al Anexo DIBPFA H.A.Cba - Sección Coordinación y Control de Solicitudes Extraintitucionales, como así también a la Oficina Extraintitucionales del H.A.Cba., los aranceles y/o protocolos de Actualización correspondientes a los convenios vigentes. 3) Se mantendrá contacto permanente con ambas oficinas a los fines de proporcionar la información que se requiera, relacionada con los prestadores, con el objeto de evitar inconvenientes y/o errores en los procesos de generación de Autorizaciones y asesoramiento a los Afiliados. |



ANEXO XXIIIb - RESUMEN DE ACTIVIDADES AUTORIZACIONES EXTRAINST.

| AUTORIZACIONES EXTRAINSTITUCIONALES – PROCEDIMIENTOS – (EXCEPTO URGENCIAS) | |
|--|--|
| RESUMEN DE ACTIVIDADES | |
| P01.03 | |
| D.I.B.P.F.A. ANEXO H.A.Cba. | <p><u>EN OF. DIBPFA ANEXO (Sec. Coordinación y Control de Solicitudes Extraintitucionales)</u></p> <p><u>Afiliado en Ventanilla. (a)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Asesoramiento al Afiliado sobre las Prestaciones y/o Tramites a realizar, contando para ello con la documentación completa y actualizada de Régimen Arancelario (Disp. 05/09 y 07/09), Convenios, Aranceles, protocolos, etc. 2) Se informará al Afiliado que una vez emitida la Autorización, Personal de DIBPFA se contactará con el mismo para indicarle cual ha sido el Prestador asignado, quedando habilitado para solicitar el turno correspondiente. 3) Se comunicará al Afiliado que la Autorización tiene un período de vigencia de 30 días a partir de su emisión y que es indispensable concurrir al Prestador con la Indicación Médica (Rp.) de Prácticas y/o Estudios a realizar. 4) Se indicará al Afiliado que una vez proporcionado el Servicio, debe firmar el conforme del mismo en la Autorización de prácticas y/o estudios que posee el Prestador a su nombre y que en caso de no hacer uso de la misma, deberá informarlo al Personal de la Sección Derivaciones y Autorizaciones. <p><u>Recepción y Control de SA1 – SA2 – SMN – STP y Documentación Asociada. (b)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Se recibirán los SA1 – SA2 – SMN – STP y documentación asociada proveniente de la Of. Extraintst. del H.A.Cba. 2) Se cotejará la documentación recibida con el manifiesto de entrega. 3) Se llevará el control de la numeración de los Formularios SA1 - SA2 - SMN y en caso de diferencias, se aclararán las mismas ante la Of. Extraintitucionales del H.A.Cba. 4) Se verificará que los SA1 - SA2 – SMN – STP cuenten con las firmas correspondientes y el total de los datos a consignar, en caso contrario se remitirán nuevamente a la Of. Extraintst. del H.A.Cba. para ser completados. 5) Se controlará que las Solicitudes pertenecientes a Personal Militar en Actividad cuenten con las correspondientes Autorizaciones de la Dirección de Sanidad, en caso contrario serán devueltas a la Of. Extraintst. del H.A.Cba. 6) Se Coordinara, gestionará, consultará y/o aclarará ante la Of. Extraintitucionales del H.A.Cba. las discrepancias que surjan con relación a la documentación recibida, a los efectos de completar la misma en tiempo y forma. 7) Se verificará el estado afiliatorio del paciente para lo cual contará con el Sistema de Padrón actualizado. En caso de tratarse de una Solicitud para una persona no afiliada, una vez verificada la información se tomará contacto con la misma para aclarar tal situación y se informará por la vía jerárquica correspondiente. 8) Se podrán realizar las sugerencias técnicas que se consideren convenientes y/o necesarias para la confección de las Autorizaciones, de acuerdo a los antecedentes recibidos y a las coordinaciones efectuadas ante la Oficina Extraintitucionales y/o Profesionales del H.A.Cba. (PAyST – Planilla de Aportes y Sugerencias Técnicas). 9) Se ordenará la Documentación para su posterior Envío a la Sección Derivaciones y Autorizaciones, junto con el manifiesto emitido por la Of. Extraintitucionales H.A.Cba. con las conformidades de Entrega y Recepción, como así también la Planilla de Aportes y Sugerencias Técnicas (PAyST). 10) Al recibirse una Solicitud de Traslado Programado en Ambulancia, se controlará la formalidad de la documentación y se efectuará la inmediata transmisión por Fax a la Sección Derivaciones y Autorizaciones, haciendo aguardar a quien la presentó hasta que se reciba la Autorización o respuesta que corresponda. <p><u>Transmisión de los SA1 – SA2 – SMN – STP y Documentación Asociada. (c)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Recibidos los formularios SA1 – SA2 – SMN - STP, Documentación asociada, Manifiesto de entrega y recepción; realizados los controles y actividades indicadas, se deberán transmitir “sin demoras” a la Sección Derivaciones y Autorizaciones junto con la Planilla de Aportes y Sugerencias Técnicas, verificando la recepción legible y completa. 2) Se dará prioridad de transmisión a las solicitudes de Traslado Programado en Ambulancia y se coordinará la recepción de las Autorizaciones o respuestas correspondientes. 3) Una vez transmitida toda la documentación, se archivarán los originales por día con el manifiesto de envío, para su posterior remisión a la Sección Derivaciones y Autorizaciones (semanalmente). 4) Se llevará un registro de la documentación Recibida y Transmitida, asentando las novedades que se originen. <p><u>Entrega de documentación a los Afiliados u Of. Extraintitucionales H.A.Cba. (d)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Toda vez que el Personal de la Sección Derivaciones y Autorizaciones coordine con el Afiliado o éste lo solicite, se podrá entregar la Autorización de Prácticas y/o Estudios en la Of. DIBPFA (Anexo H.A.Cba.), para lo cual se deberá mantener un archivo de las mismas. 2) En oportunidad de entregar al afiliado la Autorización de Prácticas y/o Estudios, se deberá considerar lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"> a) Si se cuenta con el Original, se entregará el mismo dejando antecedente de la recepción. b) Si se tiene una Copia, se deberá colocar el sello de “copia fiel”, firma y aclaración del Administrativo. c) Se proporcionará la información necesaria para que el Afiliado pueda sacar el turno correspondiente y concurrir a la prestación sin inconvenientes (Dirección, Teléfono y datos complementarios del Prestador). d) Se deberá aclarar si el Afiliado tiene que pagar un Coseguro, a los efectos de que realice las provisiones necesarias, como así también toda otra particularidad de la Autorización para evitar inconvenientes y/o dudas, sin incursionar en detalles médicos y/o de reserva profesional. 3) Las Autorizaciones para Traslado Programado en Ambulancia deberán llevar el sello de “copia fiel”, firma y aclaración del Administrativo que intervino. 4) Al momento de entregar las Autorizaciones de Prácticas y/o Estudios o Traslado Programado en Ambulancia, se hará firmar la recepción conforme de las mismas. 5) Se entregará la documentación destinada a la Of. Extraintitucionales del H.A.Cba. (Autorizaciones, devoluciones de Solicitudes, etc) de acuerdo a lo coordinado, registrándose la recepción de la misma. 6) Se mantendrá un archivo ordenado de la documentación entregada. |

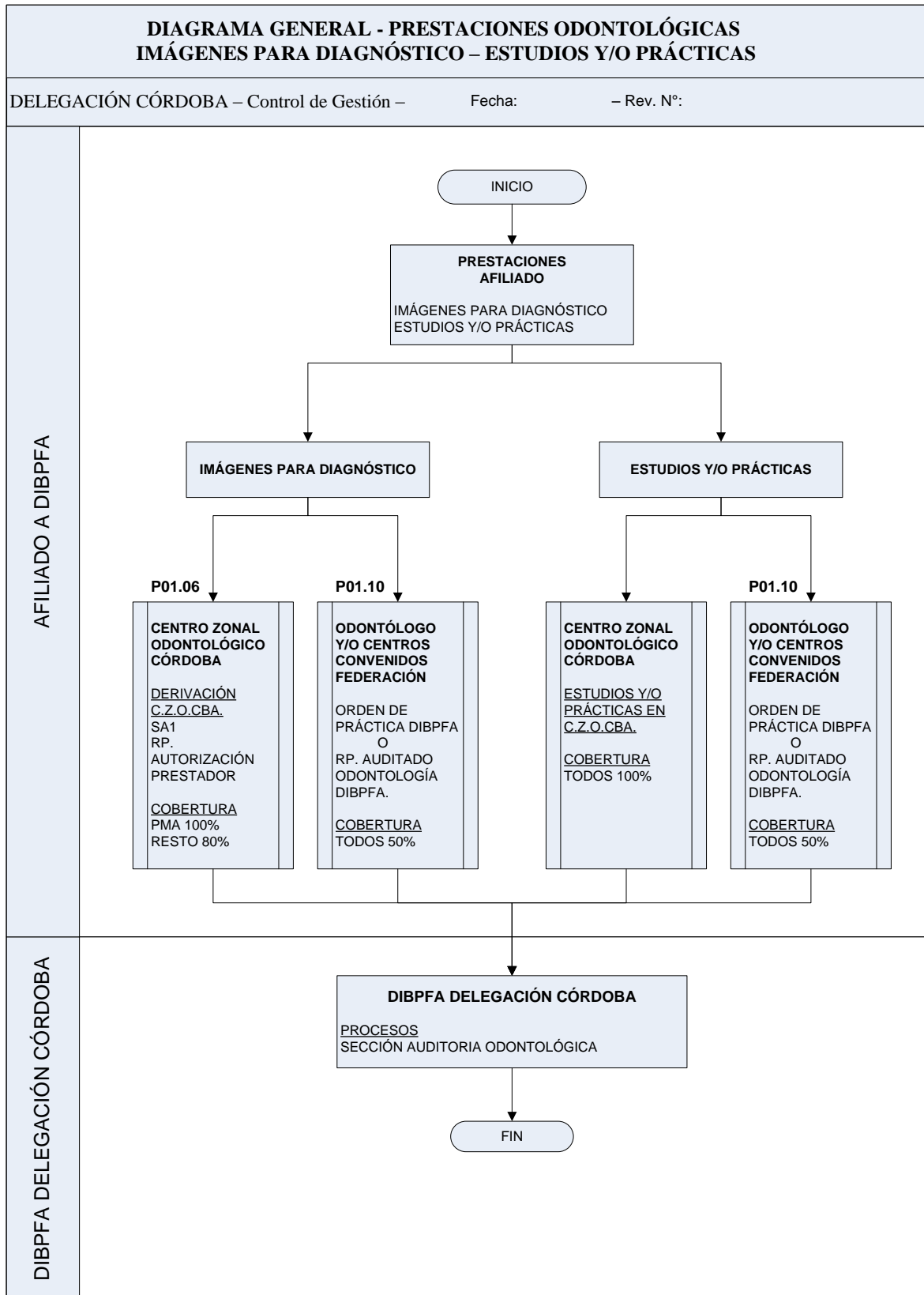


ANEXO XXIIIc - RESUMEN DE ACTIVIDADES AUTORIZACIONES EXTRAINST.

| ACTIVIDADES PARA AUTORIZACIONES EXTRAINSTITUCIONALES – (EXCEPTO URGENCIAS) | |
|--|---|
| RESUMEN DE ACTIVIDADES | |
| P01.04 | |
| D.I.B.P.F.A. DELEGACIÓN – OF. CENTRALES | <p><u>EN OF. SECCIÓN DERIVACIONES Y AUTORIZACIONES</u></p> <p><u>Recepción de Documentación. (a)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Se recibirá y controlará la documentación transmitida desde la Of. DIBPFA Anexo H.A.Cba. (Sección Coordinación y Control de Solicitudes Extraintitucionales), como así también se gestionarán los reclamos necesarios para completar la misma en tiempo y forma. 2) Una vez controlada la documentación recibida, se devolverá el manifiesto firmado de conformidad, manteniéndose una archivo de los mismos como antecedentes. 3) Se ordenarán las solicitudes por clase (SA1 – SA2 – SMN - STP), Prioridad y Odontología. 4) Se entregará la documentación (SA1) “Derivaciones y Autorizaciones” para la Auditoria previa a la emisión de las Autorizaciones. 5) Se entregará la documentación (SA2) “Prótesis” al personal de la Sección Compras para la Auditoria previa a la gestión de Compra. 6) Se entregará la documentación (SA1) “Solicitudes Odontológicas” al personal de la Sec. Auditoria Odontológica. 7) En todos los casos, la documentación deberá ser entregada inmediatamente, llevándose un registro de la misma con fecha y firma de quien la recibió. 8) La planilla de Aportes y Sugerencias Técnicas (PAyST) que se reciba, deberá ser anexada a la documentación que se envíe para la Auditoria previa y consultada durante la confección de las Autorizaciones. Una vez utilizada se deberá archivar con el manifiesto de la documentación recibida como antecedente del procedimiento. 9) Las Solicitudes para Traslado Programado en Ambulancia, se separarán y se entregarán inmediatamente para su auditoria, autorización o no y posterior envío a DIBPFA Anexo H.A.Cba. 10) Se recibirá y mantendrá en archivo la documentación original que se envíe desde DIBPFA Anexo H.A.Cba. Sección Coordinación y Control de Solicitudes Extraintitucionales (semanalmente). <p><u>Emisión de Autorizaciones para Tratamientos y/o Estudios Especializados – Compra de Prótesis. (b)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tarea y Funciones de la Sección Derivaciones y Autorizaciones. 2) Tarea y Funciones de la Sección Auditoria Odontológica. 3) Tarea y Funciones de la Sección Compras. <p><u>Transmisión de Autorizaciones al Prestador. (c)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Se controlará que la Autorización esté completa y con las correspondientes firmas. 2) Se transmitirá la Autorización al Prestador comprobándose la correcta recepción de la misma. 3) Se dará prioridad de envío a las Autorizaciones Urgentes. 4) Se Archivará la Autorización Transmitida con el correspondiente comprobante. <p><u>Comunicación con el Afiliado. (d)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Se Establecerá una comunicación telefónica con el Beneficiario de la Autorización, para informar que la misma fue transmitida al Prestador. 2) Se informará al Afiliado sobre los datos del Prestador, dirección, teléfono, etc., para que se contacte con el mismo y solicite el turno correspondiente. 3) Se comunicará que la Autorización tiene un período de vigencia de 30 días a partir de su emisión y que debe concurrir al Prestador con la Indicación Médica (Rp.). 4) Se informará si el Afiliado debe abonar un coseguro, a los efectos de que realice la previsiones correspondientes, como así también los datos necesarios para evitar inconvenientes, sin entrar en detalles médicos y/o de reserva profesional. 5) Se recordará al Afiliado que tiene que firmar la Autorización en conformidad o no de la prestación recibida y que en caso de no hacer uso de la misma debe informar a la Sección Derivaciones y Autorizaciones. 6) Se Proporcionarán los números de teléfono de la Sección Derivaciones y Autorizaciones, para que el Afiliado pueda llamar ante cualquier duda o para informar. 7) Se llevará el registro de la comunicación efectuada con el Afiliado, detallando número de afiliado, apellido y nombres, número de Orden, fecha y quien recibió la comunicación. <p><u>Documentación para entregar en DIBPFA Anexo H.A.Cba. (e)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) En el supuesto caso que se coordine con el Afiliado que el mismo pase a retirar la Autorización por DIBPFA Anexo H.A.Cba., ante la imposibilidad de transmitirla al Prestador o por otras causas, se deberá tener en cuenta lo siguiente. <ol style="list-style-type: none"> a) Se informará correctamente al Afiliado y se registrará la comunicación efectuada. b) De ser factible, se comunicará al Prestador que el Afiliado concurrirá con la Autorización y Rp. en mano. c) Se coordinará y enviará la Autorización a DIBPFA Anexo H.A.Cba. d) Se dará prioridad de envío a DIBPFA Anexo H.A.Cba. a las Autorizaciones Urgentes y Traslado Programado en Ambulancia. e) Se asentará el envío de las Autorizaciones a DIBPFA Anexo H.A.Cba. y se archivará la documentación con la correspondiente constancia. 2) En caso de enviar documentación para ser entregada en la Of. Extraintitucionales del H.A.Cba. (Autorizaciones, devolución de Solicitudes, etc.), se realizarán las coordinaciones necesarias con el personal de la Sección Coordinación y Control de Solicitudes Extraintitucionales y documentar el envío realizado. |

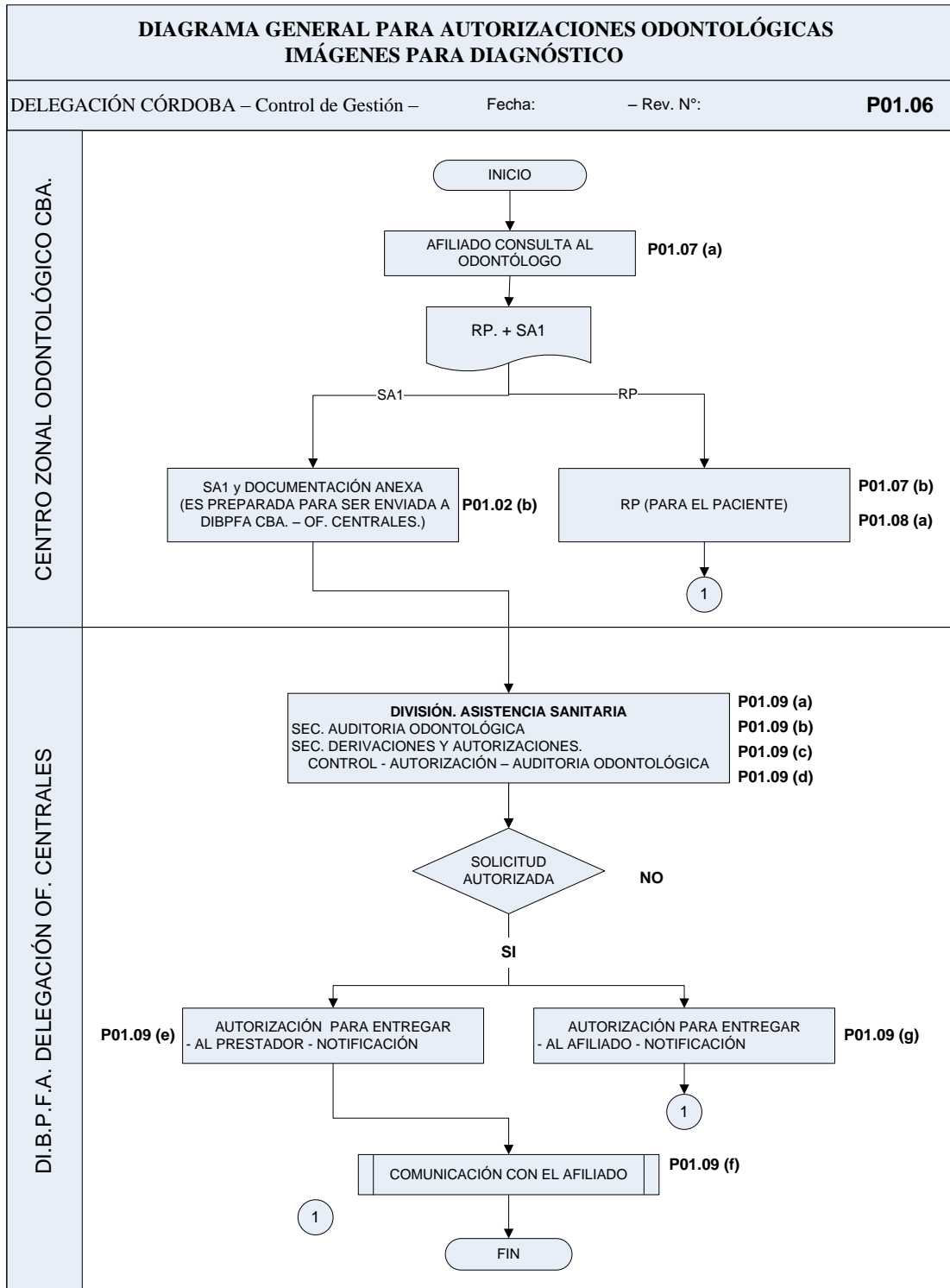


ANEXO XXIV - DIAGRAMA GENERAL DE PRESTACIONES ODONTOLÓGICAS.



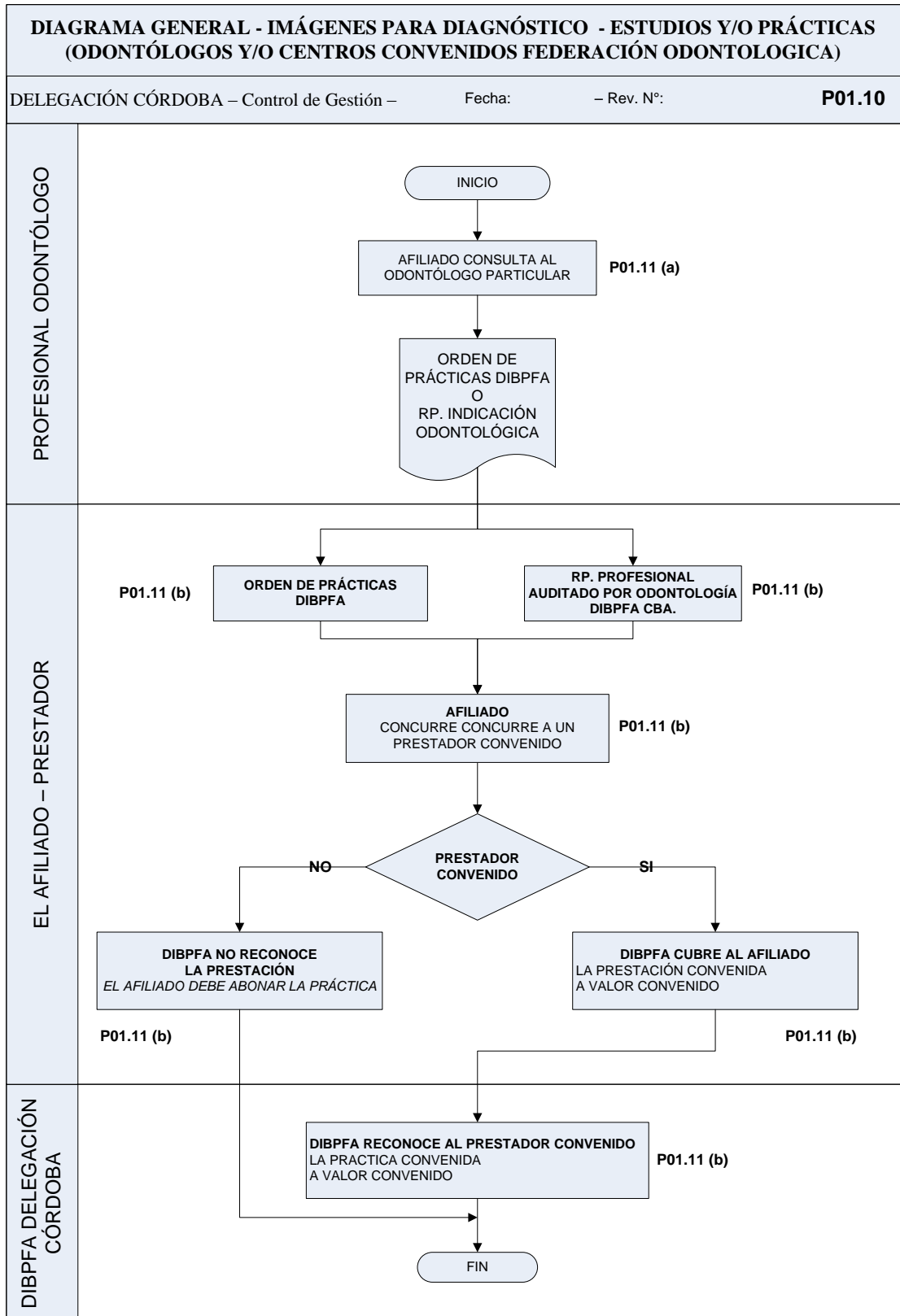


ANEXO XXV - DIAGRAMA PARA AUTORIZACIONES ODONTOLÓGICAS.





ANEXO XXVI - DIAGRAMA GRAL. PRESTACIONES ODONTOLÓGICAS CONVENIDAS.





ANEXO XXVIII - PANTALLA PRINCIPAL MÓDULO FUCM.

FUCM - MENU PRINCIPAL DE COMANDOS

Crea Reg. Graba Reg. Edita Reg. Copia Reg. Limpia Reg. Res. Reg. Hab. Reg. Borra Reg. Estado Grabar 100% Tot. Histórico
Aproxima Localiza Completo Ordena Mod. Fec. Deshab. Libera Código Salir 75% Nor. Medicam. 50% Dep.

Revisión Comentarios Cambios

Nº REG.: 3545
AP.y NOM.: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Nº AFIL.: 9999
TIPO AFIL.: PM.RET.
MEDICAM.: ACETILSALICILICO, AC. 325 MG FORM. N°: 2996/11
C/MENS.: 30 ENTERADO: S
PORCENT.: 70 CANT.AUT.: 100
T/COBERT.: R.310
F/AUTOR.: 15/12/2011
F/VENCIM.: 15/10/2012

FARMACIA COBERTURA DE MEDICAMENTOS

REGISTRO DE AUTORIZACIONES

| REG | Nº AFIL | APELLIDO y NOMBRES | TIPO AFIL | MEDICAMENTO | C/MENS | % | T/COB | F/AUT | F/VENC | F/R1 | R1 | F/R2 | R2 | F/R3 |
|------|---------|-----------------------|-----------|------------------------------|--------|----|-------|----------|----------|----------|----|----------|----|----------|
| 3548 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ACENOCUMAROL 4 MG | 15 | 70 | R.310 | 15/10/12 | 15/10/13 | | | | | |
| 3547 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ACENOCUMAROL 4 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/12/13 | 15/12/14 | 23/02/12 | 20 | 22/03/12 | 20 | 08/04/12 |
| 3546 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ACETILSALICILICO, AC. 325 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/10/12 | 15/10/13 | | | | | |
| 3545 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ACETILSALICILICO, AC. 325 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/12/11 | 15/10/12 | 23/02/12 | 50 | 22/03/12 | 50 | |
| 3544 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ALLOPURINOL 100 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/12/11 | 14/12/12 | | | | | |
| 3543 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ALLOPURINOL 300 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/10/12 | 15/10/13 | | | | | |
| 3542 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | AMIODARONA 200 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/10/12 | 15/10/13 | | | | | |
| 3541 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | AMIODARONA 200 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/12/11 | 15/10/12 | | | | | |
| 3540 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | AMLODIPINA 10 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/10/12 | 15/10/13 | | | | | |
| 3539 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | AMLODIPINA 5 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/12/13 | 15/12/14 | 23/02/12 | 30 | 22/03/12 | 30 | 08/05/12 |
| 3538 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | CARVEDILOL 12.5 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/10/12 | 15/10/13 | | | | | |
| 3537 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | CARVEDILOL 6.25 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/12/11 | 14/12/12 | | | | | |
| 3536 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | CLORVIDOGLREL 75 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/08/11 | 14/08/12 | 05/09/11 | 30 | | | |
| 3535 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | CLORTALIDONA 25 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/12/11 | 14/12/12 | 22/03/12 | 30 | | | |
| 3534 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | CLORTALIDONA 50 MG | 30 | 70 | R.310 | 15/10/12 | 15/10/13 | | | | | |
| 3533 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | FINASTERIDE 5 MG | 30 | 40 | R.310 | 15/10/12 | 15/10/13 | | | | | |

ANEXO XXIX - PANTALLA PRINCIPAL MÓDULO OHTO.

OHTO

Nº REG.: 661
AP.y NOM.: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Nº AFIL.: 9999
TIPO AFIL.: PM.RET.
MEDICAM.: SUPREFACT DEPOT AMP.
C/MENS.: 1
FARMAC.: BIFARM
Nº FICHA.: 157
F/AUTOR.: 27/06/2011
F/VENCIM.: 05/11/2012

APLICACIÓN C.GESTION

Código Estado Libera

Normal 100% 75% 50%

9

TABLERO DE COMANDOS

Crea Reg. Aproxima Ordena Borra Reg. CONTROL DE GESTIÓN
Graba Reg. Completo Grabar
Edita Reg. Copia Dat. Salir

| 27/06/11 | 05/09/11 | 01/11/11 | 30/12/11 | 23/02/12 | 26/04/12 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 03/07/12 | 30/08/12 | 05/11/12 | | | |
| 1 | 1 | 1 | | | |

| REG | Nº AFIL | APELLIDO y NOMBRES | TIPO AFIL | MEDICAMENTO | C/MENS | FARM. | FICHA | F/AUT | F/VENC | F/R1 | R1 | F/R2 | R2 | F/R3 |
|-----|---------|-----------------------|-----------|---------------------------|--------|--------|-------|----------|----------|----------|-----|----------|-----|----------|
| 669 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | BICALUTAMIDA 50 MG | 28 | BIFARM | 109 | 01/08/11 | 31/12/12 | 01/08/11 | 100 | 23/09/11 | 100 | 01/12/11 |
| 668 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | SUPREFACT DEPOT AMP. | 1 | BIFARM | 109 | 01/08/11 | 30/10/12 | 01/08/11 | 1 | 23/09/11 | 1 | 01/12/11 |
| 667 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | CIPROTERONA 50 MG | 2 | BIFARM | 109 | 24/07/12 | 24/07/14 | 24/07/12 | 1 | | | |
| 666 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | SUPREFACT DEPOT AMP. | 1 | | 88 | 01/06/11 | 01/06/12 | 01/06/11 | 1 | 17/08/11 | 1 | 27/10/11 |
| 665 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | BUSERELINE 6,3 | 1 | | 84 | 13/06/11 | 16/10/12 | 13/06/11 | 1 | 04/08/11 | 1 | 18/10/11 |
| 664 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | MITOMICINA C 20 MG AMP. | 60 | | 84 | 06/06/11 | 06/06/12 | 06/06/11 | 60 | 04/08/11 | 60 | 22/09/11 |
| 663 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PEN.PM. | LETROZOLE 2,5 MG | 60 | | 244 | 13/02/12 | 13/02/13 | 13/02/12 | 60 | 29/03/12 | 60 | 24/05/12 |
| 662 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PEN.PM. | TAMOXIFENO 20 MG | 60 | | 244 | 28/07/11 | 28/07/12 | 28/07/11 | 60 | 06/12/11 | 60 | |
| 661 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | SUPREFACT DEPOT AMP. | 1 | BIFARM | 157 | 27/06/11 | 05/11/12 | 27/06/11 | 1 | 05/09/11 | 1 | 01/11/11 |
| 660 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | GEMCITABINA 1000 MG AMP. | 2 | BIFARM | 308 | 10/04/12 | 10/04/13 | 11/04/12 | 6 | 15/05/12 | 6 | 25/06/12 |
| 659 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ONDANSETRON 8 MG AMP. | 3 | BIFARM | 308 | 11/04/12 | 31/12/12 | 11/04/12 | 3 | | | |
| 658 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | GEMTRO 1 GR AMP. | 6 | BIFARM | 308 | 11/04/12 | 31/12/12 | | | | | |
| 657 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | SORAFENIB 400 (NEXABAR) | 1 | | 329 | 11/09/12 | 11/09/13 | 11/09/12 | 1 | 01/11/12 | 1 | |
| 656 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | DEGARELIX 120 MG | 1 | | 320 | 01/07/12 | 01/07/13 | 19/07/12 | 1 | 15/08/12 | 1 | 27/09/12 |
| 655 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.II | TAMOXIFENO 20 MG | 60 | BIFARM | 17 | 12/07/11 | 30/10/12 | 12/07/11 | 60 | 15/09/11 | 60 | 24/11/11 |
| 654 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ONDANSETRON 8 MG AMP. X 4 | 2 | | 336 | 02/10/12 | 02/10/13 | 03/10/12 | 2 | | | |
| 653 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ETOPOSIDIO 100 MG | 8 | | 336 | 02/10/12 | 02/10/13 | 03/10/12 | 8 | 17/10/12 | 8 | |
| 652 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | CISPLATINO 50 MG AMP | 150 | | 336 | 02/10/12 | 02/10/13 | 03/10/12 | 150 | 17/10/12 | 150 | |
| 651 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.I | DEGARELIX 120 MG | 1 | BIFARM | 284 | 04/01/12 | 12/01/13 | 13/01/12 | 1 | | | |
| 650 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | ONDANSETRON 8 MG AMP. X 4 | 2 | | 331 | 13/09/12 | 13/09/13 | 13/09/12 | 2 | 02/10/12 | 2 | 23/10/12 |



ANEXO XXX - PANTALLA PRINCIPAL MÓDULO DIABETES.

DIABETES

| | | |
|-------------|---------------------------|----------------|
| N° REG.: | 2251 | 420 |
| AP.y NOM.: | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | |
| N° AFIL.: | 9999 | |
| TIPO AFIL.: | PM.RET. | |
| MEDICAM.: | METFORMINA 500 X 60 (70%) | |
| C/MENS.: | 60 | |
| FARMAC.: | ABC | |
| N° FICHA.: | 807 | 75% |
| F/AUT.: | 29/03/2011 | 50% |
| F/VENCIM.: | 29/03/2012 | |

DIABETES

| REG | N° AFIL | APELLIDO y NOMBRES | TIPO AFIL | MEDICAMENTO | C/MENS | FARM. | FICHA | F/AUT | F/VENC | F/R1 | R1 | F/R2 | R2 | F/R3 |
|------|---------|------------------------|-----------|--|--------|-------|-------|----------|----------|----------|-----|----------|-----|----------|
| 2255 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | INSULINA NOVORAPID FLEX PEN (100%) | 1 | ABC | 45 | 01/03/12 | 05/03/13 | 27/04/12 | 1 | 11/05/12 | 1 | |
| 2254 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | TIRAS REACTIVAS ACCU-CHEK ACTIVE x 50 (800) (100%) | 50 | ABC | 45 | 01/03/12 | 05/03/13 | 07/03/12 | 50 | 27/04/12 | 50 | 22/06/12 |
| 2253 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | INSULINA LEVEMIR FLEX PEN (100%) | 1 | ABC | 45 | 01/03/12 | 05/03/13 | 07/03/12 | 3 | 27/04/12 | 3 | 22/06/12 |
| 2252 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | METFORMINA 500 X 60 (70%) | 60 | ABC | 807 | 29/03/11 | 29/03/12 | 23/02/12 | 120 | | | |
| 2251 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | METFORMINA 500 X 60 (70%) | 60 | ABC | 807 | 29/03/11 | 29/03/12 | 12/04/11 | 100 | 27/06/11 | 100 | 23/09/11 |
| 2250 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | METFORMINA 850 X 60 (70%) | 60 | ABC | 379 | 01/03/12 | 28/06/13 | 15/03/12 | 120 | 29/06/12 | 120 | 14/08/12 |
| 2249 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | INSULINA INSULATARD FLEX PEN 3ML X 5 (100%) | 1 | ABC | 379 | 01/03/12 | 28/06/13 | 22/05/12 | 2 | | | |
| 2248 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | TIRAS REACTIVAS ONE TOUCH ULTRA x 50 (800) (100%) | 50 | ABC | 379 | 01/03/12 | 28/06/13 | 15/03/12 | 100 | 22/05/12 | 100 | 14/08/12 |
| 2247 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | INSULINA HUMANA NPH BETALIN (100%) | 1 | ABC | 379 | 01/03/12 | 01/09/12 | 15/03/12 | 2 | 14/08/12 | 2 | |
| 2246 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | METFORMINA 1000 X 60 (100%) | 30 | ABC | 379 | 15/02/11 | 15/02/12 | 23/03/11 | 100 | 30/05/11 | 100 | 11/07/11 |
| 2245 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | TIRAS REACTIVAS ONE TOUCH ULTRA x 50 (800) (100%) | 60 | ABC | 379 | 15/02/11 | 15/02/12 | 15/02/11 | 50 | 16/02/11 | 50 | 28/03/11 |
| 2244 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | INSULINA INSULATARD FLEX PEN 3ML X 5 (100%) | 1 | ABC | 379 | 15/02/11 | 15/02/12 | 15/02/11 | 1 | 16/02/11 | 1 | 28/03/11 |
| 2243 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | TIRAS REACTIVAS OPTIUM x 50 (800) | 60 | ABC | 380 | 01/02/12 | 13/05/13 | 06/02/12 | 100 | 15/03/12 | 100 | 23/04/12 |

ANEXO XXXI - PANTALLA PRINCIPAL MÓDULO DAEMO.

DAEMO - MENU PRINCIPAL DE COMANDOS

| | | | | | | | | | | | | |
|-----------|------------|------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|--------|--------|-----------|-------------|-------------|
| Crea Reg. | Graba Reg. | Edita Reg. | Clona Reg. | Limpia Reg. | Ficha Reg. | Rep.Cob. | Borra Reg. | Estado | Grabar | 100% Tot. | Formularios | Prestadores |
| Aproxima | Localiza | Completo | Ordena | Sel.Cober. | Impo.Dat. | Rep.Fact. | Exporta | Código | Salir | 75% Nor. | Histórico | Coberturas |
| | | | | | | | | | | 50% Des. | | |

Revisión Comentarios Cambios

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------------------------|---------------------|--|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|--|--|
| N° REG.: | 434 | CARGA.AYE. | | DAEMO | | | | | | | | | |
| AP.y NOM.: | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | | | | | | | | | | | | |
| N° AFIL.: | 99999 | | | | | | | | | | | | |
| TIPO AFIL.: | PM.RET. | | | | | | | | | | | | |
| COBERT.: | HOGAR PERMANENTE - CAT.C | DETALLES: | FACTURAS PRESENTADAS PARA REINTEGRO | | | | | | | | | | |
| T/AYUDA: | DISC. | N° AUT.: | AU-120553 | 28/02/12 | 28/02/12 | 16/03/12 | 06/06/12 | 19/06/12 | 23/07/12 | F/PRES. | | | |
| I/MENS.: | 4.336,56 | 12 | 39.029,04 | ene-12 | feb-12 | mar-12 | may-12 | jun-12 | jul-12 | P/COB. | | | |
| INI/COB.: | 01/01/2012 | PRESTACIONES | | 4336,56 | 4336,56 | 4336,56 | 4336,56 | 4336,56 | 4336,56 | I/COB. | | | |
| FIN/COB.: | 31/12/2012 | | | 23/07/12 | 28/08/12 | 25/09/12 | | | | | F/PRES. | | |
| N° FICHA.: | 424 | | | jul-12 | ago-12 | sep-12 | | | | | P/COB. | | |
| PRESTAD.: | HOGAR SOLAR SANTA ANA | | | 4336,56 | 4336,56 | 4336,56 | | | | I/COB. | | | |

| REG | N° AFIL | APELLIDO y NOMBRES | TIPO AFIL | COBERTURA | T/AYUDA | I/MENS. | INI/COB. | FIN/COB. | FICHA | F/PRES.1 | P/COB.1 | I/COB.1 | P/COB.6 |
|-----|---------|------------------------|-----------|--|---------|---------|----------|----------|-------|----------|---------|---------|---------|
| 444 | 99999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.I | HIDROTERAPIA | DISC. | 500,00 | 01/01/12 | 31/12/12 | 587 | | | | |
| 443 | 99999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.I | PRESTACIONES DE APOYO | DISC. | 600,00 | 01/01/12 | 31/12/12 | 587 | | | | |
| 442 | 99999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | HOGAR PERMANENTE - CAT.C | DISC. | 4336,56 | 01/08/12 | 31/12/12 | 787 | 04/10/12 | ago-12 | 4336,56 | |
| 441 | 99999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PEN.PM. | ATENCION DOMICILIARIA | DISC. | 4336,56 | 01/01/12 | 31/12/12 | 665 | 04/06/12 | ene-12 | 4336,56 | |
| 440 | 99999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PEN.PM. | FISIOTERAPIA Y KINESIOLOGIA | DISC. | 800,00 | 01/01/12 | 31/12/12 | 665 | 04/06/12 | ene-12 | 800,00 | |
| 439 | 99999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PEN.PM. | REHABILITACION MODULO INTEGRAL INTENSIVO | DISC. | 2240,64 | 01/01/12 | 31/12/12 | 665 | | | | |
| 438 | 99999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.II | ATENCION DOMICILIARIA | AY.ESP. | 500,00 | 01/01/12 | 31/12/12 | 630 | 04/06/12 | ene-12 | 500,00 | jun-12 |
| 437 | 99999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.I | CENTRO DE EDUC. TERAPEUTICA JORNADA SIMPLE - CAT.B | DISC. | 3517,70 | 01/02/12 | 31/12/12 | 606 | 09/04/12 | mar-12 | 3517,70 | ago-12 |



ANEXO XXXII - PANTALLA PRINCIPAL MÓDULO PRÓTESIS.

| | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|----------------|-----------|----------|
| CARGA DE DATOS - PRÓTESIS - | | | | Total |
| Nº REGISTRO: | 1169 | | | Normal |
| FECHA: | 04/06/2012 | IMP. TOTAL: | 10.890,00 | 100 % |
| Nº AFILIADO: | 9999 | IMP. DIBPFA: | 9.801,00 | 75 % |
| APE. y NOMB: | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | IMP. AFILIAD.: | 1.089,00 | 50 % |
| TIPO AFILIAD.: | PM.RET. | COSEGURO: | PAGADO | |
| PROVEEDOR: | TECHNO HEALTH | ESPECIAL.: | CARDIO | APROXIMA |
| ELEMENTO: | STENT LIBERADOR DE DROGAS | TRÁMITE: | CONCRET. | COMPLETO |

TABLERO DE COMANDOS

| | |
|----------------|--------------------|
| CREA REGISTRO | EDITA REGISTRO |
| GRABA REGISTRO | TABLERO |
| BORSA REGISTRO | CONTROL DE GESTION |

| Nº | FECHA | Nº AFILIADO | APELLIDO y NOMBRES | TIPO AFILIADO | IMPORTE TOTAL | IMPORTE DIB.P.F.A. | IMPORTE AFILIADO | EST. COSEG. | |
|------|------------|-------------|------------------------|---------------|---------------|--------------------|------------------|-------------|----------------------|
| 1173 | 31/05/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.ACT. | 1.300,00 | 1.300,00 | | | STENT CORONARIO |
| 1172 | 21/06/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | 6.648,00 | 5.979,60 | 668,40 | PAGADO | MARCAPASO VVI |
| 1171 | 17/05/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.ACT. | 1.350,00 | 1.350,00 | | | ALQUILER EQUIPO CPA |
| 1170 | 24/05/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PEN.PC. | 1.300,00 | 1.170,00 | 130,00 | PAGADO | STENT CORONARIO |
| 1169 | 04/06/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | 10.890,00 | 9.801,00 | 1.089,00 | PAGADO | STENT LIBERADOR DE I |
| 1168 | 19/06/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PEN.PM. | 2.950,00 | 2.655,00 | 295,00 | PAGADO | PROT. REEMPL. PARCIA |
| 1167 | 29/05/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | 10.890,00 | 9.801,00 | 1.089,00 | PAGADO | STENT LIBERADOR DE I |
| 1166 | 14/06/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.I | 7.900,00 | 7.900,00 | | | STENT LIBERADOR DE I |
| 1165 | 14/06/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.I | 1.350,00 | 1.350,00 | | | STENT CORONARIO |
| 1164 | 14/06/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | F.GPO.I | 1.350,00 | 1.350,00 | | | STENT CORONARIO |
| 1163 | 17/02/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PEN.PC. | 4.140,00 | 4.140,00 | | | ALIM. ENTERAL (NASOC |
| 1162 | 29/02/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | 210,00 | 105,00 | 105,00 | PAGADO | MALLA POLIPROPILENC |
| 1161 | 24/02/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PC.LUB. | 3.100,00 | 3.100,00 | | | ALIM. ENTERAL (NASOC |
| 1160 | 29/02/2012 | 9999 | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | PM.RET. | 1.265,00 | 632,50 | 632,50 | PAGADO | MALLA DE PROLENE |

ANEXO XXXIII - PANTALLA PRINCIPAL MÓDULO RECEPCIÓN.

BASE DE DATOS - CALIDAD DE ATENCIÓN

TABLERO DE ACCESO A FICHAS

| | | |
|-----------------------|----------------------|-------------------|
| TESORERÍA | FARMACIA | TURISMO |
| PRÓTESIS | ASISTENCIA SANITARIA | AYUDAS ESPECIALES |
| ELEMENTOS ORTOPÉDICOS | AFILIACIÓN | ODONTOLOGÍA |
| SEGURO DE VIDA | SEPELIO | LEGALES |
| NO AGRUPOADOS | | |

TABLERO DE COMANDOS

| |
|---------------|
| AMP. PANTALLA |
| RESTAURA |
| GRABAR |
| SALIR |
| C.GEST. |

DLB.P.F.A. - CÓRDOBA

CARGA DE DATOS AYUDAS ESPECIALES

| | | | | | |
|--------------|------------|------------|---|-------------|---------------------|
| Nº REG.: | 23 | PREGUNTAS: | A | VALORACIÓN: | 5 |
| Nº FORM.: | 264 | | B | | 5 |
| Nº AFILIADO: | 9999 | | C | | 5 |
| FECHA: | 02/07/2010 | | D | | 5 |
| H. INGRESO: | 08:10 | | | | |
| H. SALIDA: | 08:36 | | | | |
| | | | | | TIEMPO TOTAL: 00:26 |

OBSERVAC.: SOLICITO AMPLIAR INFORMACIÓN SOBRE COBERTURAS

TABLERO DE COMANDOS

| | |
|-------------|---------------|
| ÚLTIMO REG. | BOR. CAMPOS |
| GRABA REG. | CREAR REG. |
| TABLERO | AMP. PANTALLA |
| RESTAURA | RESTAURA |
| BORSA REG. | C.GEST. |

| Nº | Nº FORM. | Nº AFILIADO | FECHA | HORA INGRESO | HORA SALIDA | TIEMPO TOTAL | A | B | C | D | OBSERVACIONES |
|----|----------|-------------|------------|--------------|-------------|--------------|---|---|---|---|---|
| 23 | 264 | 9999 | 02/07/2010 | 08:10 | 08:36 | 00:26 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 22 | 261 | 9999 | 01/07/2010 | 08:27 | 08:53 | 00:26 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 21 | 250 | 9999 | 01/07/2010 | 08:22 | 08:57 | 00:35 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 20 | 214 | 9999 | 30/06/2010 | 11:34 | 11:45 | 00:11 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 19 | 205 | 9999 | 30/06/2010 | 10:54 | 11:07 | 00:13 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 18 | 191 | 9999 | 30/06/2010 | 09:30 | 10:00 | 00:30 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 17 | 187 | 9999 | 30/06/2010 | 09:05 | 09:31 | 00:26 | 4 | 3 | 4 | 4 | |
| 16 | 178 | 9999 | 30/06/2010 | 08:00 | 08:03 | 00:03 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 15 | 162 | 9999 | 29/06/2010 | 10:24 | 10:41 | 00:17 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 14 | 155 | 9999 | 29/06/2010 | 09:53 | 09:55 | 00:02 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 13 | 131 | 9999 | 28/06/2010 | 11:19 | 11:40 | 00:21 | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 12 | 78 | 9999 | 25/06/2010 | 08:42 | 09:10 | 00:28 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 11 | 72 | 9999 | 24/06/2010 | 12:16 | 12:30 | 00:14 | 4 | 4 | 2 | 2 | SOLICITO TENER A BIEN CONSIDERAR LOS TI |
| 10 | 59 | 9999 | 24/06/2010 | 10:15 | 10:23 | 00:08 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 9 | 54 | 9999 | 24/06/2010 | 09:26 | 09:44 | 00:18 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 8 | 53 | 9999 | 24/06/2010 | 09:26 | 09:35 | 00:09 | 5 | 4 | 4 | 4 | |
| 7 | 45 | 9999 | 23/06/2010 | 11:45 | 11:55 | 00:10 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 6 | 40 | 9999 | 23/06/2010 | 10:59 | 11:24 | 00:25 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 5 | 36 | 9999 | 23/06/2010 | 10:34 | 10:45 | 00:11 | 4 | 4 | 4 | 4 | |



ANEXO XXXIV - PROGRAMA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.

| PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES | | | | | | |
|--|---|---|---------------------------|------------------|------------------------------------|--|
| TAREA | PROPÓSITO | CRITERIO | PERÍODO | ALCANCE | RESPONSABLE | OBSERVACIONES |
| Inspección Prevención de Accidentes | Identificar potenciales riesgos para el personal y/o material. | Inspección General. | Semestral | Todas las áreas. | Asesoría Prevención de Accidentes. | Convocar a especialistas en caso de ser necesario. |
| | | Inspección Específica. | Permanente | | | |
| Cumplimentar las solicitudes de trabajo. | Solucionar las novedades detectadas o informadas | Dar prioridad de acuerdo a la evaluación de riesgos. | Permanente | Todas las áreas. | División Servicios. | Informar al Personal del área solicitante y de PREVAC sobre las medidas adoptadas. |
| Informe mensual sobre Prevención de accidentes. | Informar situaciones de riesgo y/o accidentes y generar información para estadísticas. | Cumplimentar lo establecido en el manual PREVAC.Ed.2000. | Permanente | Todas las áreas. | Asesoría Prevención de Accidentes. | Proporcionar información para el sistema de Información Gerencial. |
| Realizar Prácticas, impartir Charlas y/o exposiciones sobre PREVAC., ART. y Procedimientos básicos ante emergencias. | Instruir y concientizar al personal sobre la prevención y modos de acción ante incidentes y/o accidentes. | Aplicaciones teórico-prácticas sobre situaciones generales y específicas en el organismo. | Programa de capacitación. | Todas las áreas. | Asesoría Prevención de Accidentes. | Convocar a especialistas en caso de ser necesario. |



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO