

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN  
FINANCIERA DEL SECTOR PÚBLICO NACIONAL**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

“Dirección de Salud y Sistema de reintegros al  
personal del Servicio Exterior de La Nación”  
periodo 2012-2018

---

**AUTOR: Jacqueline Yanina Andia**

**TUTOR: DOCENTE CRISTINA RONALDI**

**Junio 2020**

---

## RESUMEN

- La administración de los recursos del estado nacional analizada desde la teoría de sistemas implica considerar a la Administración Pública como una entidad productora de bienes y servicios, en cuyas dependencias se realiza el procesamiento de insumos (recursos humanos, materiales y servicios) para la ejecución de políticas presupuestaria diseñada en base a la definición de políticas públicas del gobierno plasmadas en la ley de presupuesto de cada año.

A través de la política presupuestaria se definen los objetivos que se pretende alcanzar con un presupuesto asignado “finito”. Incluyendo metas, unidades ejecutoras y responsables, agrupados por categorías programáticas.

Pero existen otros gastos de las unidades ejecutoras que no pertenecen a partidas Asignables a Programas:

- Estos Reflejan asignaciones presupuestarias que no teniendo relación directa con el proceso de producción de la jurisdicción son necesarios para la ejecución de proyectos, (producción intermedia indirecta - no satisfacen por sí mismos objetivos o finalidades -). Por sus cualidades estos gastos no requieren de un análisis de proyección preciso/exhaustivo).

El problema se presenta cuando estos gastos insumen montos semejantes a los recursos de los propios procesos de producción de bienes o servicios.

Este es el caso de los recursos consumidos por la ejecución de las actividades de la Dirección de Salud y en particular por el resultado del sistema de reintegros de gastos de salud del personal adscripto al servicio exterior de la nación.

El no tener en cuenta su impacto relativo en las cuotas presupuestarias relacionadas Dificulta la determinación del volumen y composición de los gastos en función de las necesidades de la jurisdicción. Es por lo antedicho que a nuestro entender resulta necesaria una apertura programática en base al conocimiento de la organización, sus fines, procedimientos y recursos.

El analisis de la composición y variables de estos gastos posibilitará su proyección y servirá como herramienta en la determinación y cálculo de los recursos reales y financieros necesarios del organismo.

Nos enfocamos en este tema de estudio debido a su estrecha relación con la calidad de servicio de los recursos humanos asignados a proyectos y actividades de la política exterior de la nación. (Personal del servicio exterior/administrativo/diplomático/político) y por su

representatividad a baja escala en cuanto a los efectos de los cambios de gestión por traspaso de autoridades.

Este trabajo de investigación aproximará a los lectores a ciertos rasgos de la relación existente entre las características de la gestión administrativa y financiera y la implementación del Sistema presupuestario por programas, la definición de la apertura programática del ministerio de relaciones exteriores y su impacto en los mecanismos de control de la gestión llevadas a cabo por las unidades operativas como las Direcciones simples. A las cuales se les asignan acciones a cumplimentar no encontrándose con claridad las metas, unidades de medición e indicadores para el análisis de los servicios brindados. Nos avocaremos en un diseño descriptivo explorativo del problema, utilizando una metodología de estudio cualitativa cuantitativa para una mayor comprensión.

Palabras claves código JEL: Sistema presupuestario, presupuesto nacional (H610)

## ÍNDICE

---

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....               | 5  |
| 2. MARCO TEÓRICO.....              | 7  |
| 3 .DIAGNÓSTICO.....                | 9  |
| 4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....  | 28 |
| 5. CONCLUSIONES.....               | 31 |
| 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 35 |

## **1. Introducción**

Siendo el acto administrativo correspondiente a cubrir los reintegros de gastos médicos del personal del servicio exterior, una declaración de voluntad de la administración pública en ejercicio de la función administrativa, y entendiendo que dichos gastos se financian con los fondos del tesoro nacional, formando parte del presupuesto público nacional. Se observa la necesidad de un proceso de administración de los recursos asignados a la atención de estos gastos auditados por la dirección de salud en base a la estimación financiera de los gastos que implicara el resultado de sus funciones.

### Aspectos Metodológicos de la Investigación

El presente estudio se realiza por medio de un diseño de investigación de tipo descriptivo explorativo, con el que se pretende describir características, estimar relaciones y proponer algunas recomendaciones. En este sentido, el período de estudio seleccionado abarca desde el año 2012 al año 2018. Se analizarán las estrategias implementadas a lo largo de los distintos traspasos de autoridades y el impacto de las mismas utilizando medidas cuantitativas y cualitativas. Las fuentes de información primarias se basan en muestras cuantitativas seleccionadas por volumen significativo. Para la muestra se tomarán los reintegros correspondientes al periodo de estudio, y se expondrán valores aproximados. Los gastos se dividirán en anualmente.

### Variables objeto de estudio

El problema básico que se quiere investigar es la administración de los recursos asignados a la atención de estos reintegros y la gestión de la dirección de salud relacionada con las técnicas presupuestarias en base a la estimación financiera de los gastos que implicara el resultado de sus funciones.

En coherencia con los objetivos propuestos en la investigación, se ha considerado que, de forma general, deben tomarse en consideración los siguientes grupos de variables:

1. Las actividades desarrolladas por la unidad organizativa.
2. El marco normativo.
3. La estructura organizativa del ministerio.
4. El desarrollo de planes y ejecución a nivel operativo.
5. El nivel de integración de las distintas áreas técnicas de competencia relacionadas.
6. El monto de reintegros aprobados y denegados y su evolución en el periodo de estudio.
7. La productividad de la unidad de estudio y los criterios de evaluación de los empleados.

#### Fuentes de obtención de datos

Fuentes Primarias: Información interna de la unidad organizativa en estudio, estadísticas, registros contables, manual de sistemas de informáticos de la dirección entrevistas al personal de la unidad operativa. Normativa relacionada con la materia, .leyes, decretos reglamentarios, decisiones administrativas, circulares telegráficas de carácter público del ministerio. Pliegos de bases y condiciones sobre la contratación de seguro médico.

Fuentes secundarias: informes de gestión de la dirección de salud. Normativa y manuales publicados por Oficina Nacional de Presupuesto. Legislación internacional.

Debe señalarse que los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación se han obtenido de fuentes de información primaria y secundaria, tanto externas como internas, ya que los datos necesarios se encuentran disponibles

## 2. Marco teórico

- Ley Nro. 24.156 De administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional.
- Ley Nro. 22.520 De Ministerios. Texto ordenado por el decreto 438 del 12 de marzo de 1992.
- Ley Nro. 20.957 del Servicio Exterior de la Nación del 22 de mayo de 1975. Decreto Reglamentario Nro. 1973 de 1986.
- Decreto Nro. 2428 del Servicio exterior. Gastos médicos por misiones en el exterior. del 19 de noviembre de 1993
- Decreto Nro. 878 del 3 de junio de 2008. Organigrama y objetivos del Ministerio de Relaciones Comercio Internacional y Culto.
- Ley de Presupuesto 2012. Presupuesto Nacional 2014. Ley Nro. 26.895. Presupuesto Nacional 2018 - Ley Nro. 27.431
- Material Literario consultado:  
Autor: DAVID OSBORNE Y TED GAEBLER  
Año de publicación: 1994  
Título del libro: “UN NUEVO MODELO DE GOBIERNO. Como transforma el espíritu empresarial al sector público”  
País: México.  
Editorial: Gernika.  
  
Autor: PETER F. DRUCKER  
Año de publicación: 1993  
Título del libro: “LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA”

País: Bogotá

Editorial: Grupo editorial NORMA.

➤ Material académico adicional

Metodología de la Investigación, Docente Cristina Ronaldi.

Sistema de Contabilidad Gubernamental, docentes Alfredo Le Pera / María del Carmen Suárez

Manual sobre normas de control interno de la Sindicatura General de la Nación.

Resolución SIGEN 48/2005.

Macrosistema docente, Guillermo Schewinheim.

Teoría de sistemas, docente Eduardo Juárez

El sistema presupuestario público en la administración nacional de la República Argentina. Oficina Nacional de Presupuesto

Sistema de presupuesto, docente Gonzalo Lecuona

Sistema de control externo. Alfredo Le Pera / Walter Minner

Sistema de control interno docente, Lea Córtes de Trejo

Sistema de compras, docente Verónica Montes



### 3. Diagnóstico

Al analizar la Dirección de Salud y Acción Social, unidad organizativa del Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio Internacional y Culto, nos centramos para comenzar en el marco normativo para luego evaluar los mecanismos de control y procedimientos administrativos implementados por esa Dirección. Partiendo de esa base continuamos con el análisis de las herramientas de planificación para un mejor entendimiento de la gestión llevada a cabo.

Esto nos condujo a observar los sistemas administrativos complementarios al proceso de aprobación de los reintegros a liquidar, el nivel de descentralización operativo y los sistemas de información desde una perspectiva global de la jurisdicción. También nos avoco al estudio de las áreas técnicas de control y apoyo como la Dirección de Compras y Contrataciones, la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones Asociadas, la Dirección de Contabilidad, la Dirección de Administración, la Dirección General de Asuntos Jurídicos y la Unidad de Auditoría Interna.

*(Docente Cristina Ronaldi, Metodología de la Investigación)*

Para comenzar con el caso de estudio analizaremos las acciones de la Dirección y su marco normativo.

*Decreto 878/2008 Apertura de primer nivel operativo del Ministerio*

#### DIRECCIÓN DE SALUD Y ACCIÓN SOCIAL

Acciones:

1. Intervenir en todas las cuestiones relativas a salud y acción social de la jurisdicción.
2. Entender en el desarrollo de los planes de salud preventivos y asistenciales para el personal dependiente del MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO y para cualquier otro que preste servicios en la jurisdicción, cuando la situación de revista así lo determine.

3. Evaluar y en su caso aprobar los informes realizados por el Departamento de Salud de los exámenes médicos de aptitud psicofísica de los aspirantes del Instituto del Servicio Exterior de la Nación, del personal del SI.NA.P.A. Designado para cumplir funciones en el MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO, y de todo otro personal que pase a prestar servicios en esta jurisdicción, como así también, de los funcionarios destinados a prestar servicios en el exterior, y asesorar, a requerimiento de la Superioridad, sobre los aspectos de salud que influyan en la asignación de destino del personal.
4. Evaluar y en su caso aprobar las certificaciones de licencias médicas, dictámenes de la Junta Médica Ministerial y su elevación a las autoridades competentes.
5. Aprobar los informes de la auditoría médica y de control de los reintegros de los gastos médicos y odontológicos originados por el personal destacado en el exterior y grupo familiar a cargo.
6. Entender en el cumplimiento de las obligaciones y requisitos sanitarios en materia epidemiológica, en los casos de desplazamientos de funcionarios al exterior o a regiones del país que así lo requieran, manteniendo actualizada la información específica del área, en coordinación con los organismos nacionales e internacionales competentes en la materia.
7. Asesorar y coordinar en la ejecución de los requerimientos de apoyo formulados por la Dirección Nacional de Ceremonial, en los casos de visitas oficiales a la República y otras actividades en las que así se disponga.
8. Intervenir en el asesoramiento sobre los requerimientos que la Dirección General de Asuntos Consulares pudiera formular, en apoyo a ciudadanos argentinos en el exterior con necesidad de atención médica para su regreso al país.
9. Asesorar a requerimiento de los organismos competentes del MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES, COMERCIO INTERNACIONAL Y CULTO, en temas del área de Salud que tengan incidencia en el ámbito regional fronterizo, como así también en las solicitudes de auspicio y declaración de interés nacional de las organizaciones científicas del país y del exterior.

10. Asesorar al área de seguridad, en lo referente al ingreso y egreso excepcional por medio del Servicio de Correo Diplomático, de especialidades medicinales autorizadas por organismos oficiales.
11. Entender en la elaboración y actualización de la lista de prestadores autorizados para la atención medico-asistencial en el exterior, del personal y sus grupos familiares a cargo.
12. Asesorar y orientar a los funcionarios del Servicio Exterior de la Nación, del personal del SI.NA.P.A. y familiares a cargo, con relación a cuestiones vinculadas al desempeño profesional, entre ellas, desarraigo, dispersión del grupo familiar, cambios de establecimientos de enseñanza y otros aspectos de la reinserción educativa, así como en las demás situaciones que afecten el desarrollo normal de las relaciones familiares o laborales.
13. Entender en temas relacionados con actividades que contribuyan al cometido de acción social, como son las de carácter turísticas, deportivas y de esparcimiento, en coordinación con otros organismos oficiales y privados competentes en la materia.

#### Estructura Orgánica de primer nivel operativo

Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior

Subsecretaría de Cordinación

- Dirección General de Administración
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
- Dirección General de Infraestructura Servicios y Administración de bienes
- Dirección General de Recursos Humanos
  - Dirección de Desarrollo
  - Dirección Administrativa
  - Dirección de Salud y Acción Social
    - Jardín Maternal
    - Departamento de Salud
    - Departamento de Medicina Laboral

*Decreto Administrativo 308/2018*

*Apertura primer nivel operativo del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto*

**DIRECCIÓN DE SALUD**

Acciones:

1. Participar en el desarrollo de los planes de salud preventivos y asistenciales para el personal dependiente del MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO y para cualquier otro que preste servicios en la jurisdicción, cuando la situación de revista así lo determine.
2. Evaluar y en su caso aprobar los informes en relación con los exámenes médicos de aptitud psicofísica de los aspirantes al Instituto del Servicio Exterior de la Nación, del personal del SISTEMA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO (S.I.N.E.P.), designado para cumplir funciones en el MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO, del personal perteneciente a la Dirección Nacional del Antártico, designado para participar de la campaña antártica; y de todo otro personal que se incorpore a esta jurisdicción como, así también, de los funcionarios destinados a prestar servicios en el exterior.
3. Evaluar y en su caso aprobar las certificaciones de licencias médicas, dictámenes de la Junta Médica Ministerial y su elevación a las autoridades competentes y asesorar y asistir al Director General sobre los aspectos de salud que influyan en la asignación de destino del personal.
4. Aprobar los informes de la auditoría médica y de control de los reintegros de los gastos médicos y odontológicos originados por el personal destacado en las Representaciones argentinas en el exterior y su grupo familiar a cargo, y entender en la elaboración y actualización de la lista de prestadores autorizados para su atención médico-asistencial.
5. Entender en el cumplimiento de las obligaciones y requisitos sanitarios en materia epidemiológica, en los casos de desplazamientos de funcionarios al exterior o a regiones del país que así lo requieran, manteniendo actualizada la información específica del área, en coordinación con los organismos nacionales e internacionales competentes en la materia.
6. Asesorar en lo referente al ingreso y egreso excepcional al país, por medio del Servicio de Correo Diplomático, de especialidades medicinales autorizadas por organismos oficiales.

7. Participar en el seguimiento de la integración del personal con discapacidad a la Jurisdicción, en coordinación con otras áreas del MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES Y CULTO con competencia en la materia.

Estructura Orgánica de primer nivel operativo

|   |
|---|
| Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior |
|---|

- Dirección General de Administración
- Dirección General de Asuntos Jurídicos
- Dirección General de Infraestructura Servicios y Administración de bienes
- Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicaciones Asociadas
- Dirección General de Recursos Humanos
  - Coordinación técnica y de procesos
  - Coordinación del Sistema de Recursos Humanos
    - Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos
    - Dirección Administrativa de Recursos Humanos
    - Dirección de Salud y Acción Social

### **Modificaciones:**

Mediante la nueva de definición de acciones se eliminaron las relacionadas a la Acción social, referentes a la actividad del Ministerio, las funciones de asistencia a los funcionarios del Servicio Exterior de la Nación y sus familiares a cargo, con relación a cuestiones vinculadas al desempeño profesional, entre ellas, desarraigo, dispersión del grupo familiar, cambios de establecimientos de enseñanza y otros aspectos de la reinserción educativa, así como en las demás situaciones que afecten el desarrollo normal de las relaciones familiares o laborales.

Siguiendo la misma línea de decisiones se eliminaron las funciones de Asesoramiento y coordinación sobre requerimientos de la Dirección de Ceremonial del Ministerio, para los casos de visitas oficiales y tras actividades que lo demanden.

También fueron suprimidas las acciones de asesoramiento a la Dirección General de Asuntos Consulares, sobre el apoyo a ciudadanos argentinos en el exterior con necesidad de atención médica para su regreso al país.

Respecto las funciones relacionadas a la auditoria de reintegros médicos se elimino la elaboración y actualización del listado de prestadores médicos autorizados para la atención medico-asistencial en el exterior, del personal y sus grupos familiares a cargo. Acción relevante para la aprobación de los montos a reintegrar.

Por otra parte se le asignó a la dirección el seguimiento de la integración del personal con discapacidad a la Jurisdicción. Una acción que era llevada a cabo por la dirección de salud sin la asignación operativa. Siendo el personal de la dirección de salud especializado en la materia desplazado a otras unidades operativas del ministerio en el mismo año.

En cuanto a las funciones relacionadas a la coordinación administrativa del Jardín Maternal, las mismas eran ejercidas por la dirección en carácter de designación por la Dirección General de Recursos Humanos, sin asignación operativa hasta 2018.

#### MARCO NORMATIVO SOBRE COBERTURA DE SALUD DEL PERSONAL DEL S.E.N.

El sistema de salud del personal diplomático y personal de carrera administrativa que prestan funciones en representaciones argentinas en el exterior se encuentra legislado por la Ley 20.957 del 22 de mayo de 1975 y su Decreto reglamentario 1973/1986. Mediante los cuales se establece que a los efectos de asistencia médica y odontológica de los funcionarios, las representaciones diplomáticas y consulares confeccionaran una nómina de facultativos, con un máximo de tres profesionales por especialidad. Todo tratamiento y medicación deberán ser prescriptos por los facultativos que consten en dicha lista, salvo cuando por indicación de uno de ellos deba realizar el tratamiento otro profesional. Si el funcionario no cumpliera con esta disposición perderá el derecho que establece el Decreto.

#### **Modificaciones:**

*Decreto 2428/1993*

*Artículo 87. –*

*1. - El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto deberá contratar el o los pertinentes seguros de salud a efectos de dar cabal cumplimiento con lo establecido en el art. 87 de la Ley 20.957”.*

*A tal fin se utilizarán los aportes que efectúan los funcionarios y adscriptos del Servicio Exterior de la Nación mientras cumplan funciones en el exterior y lo que deba aportar el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.*

*2. - De existir destinos que no puedan ser cubiertos por seguros médicos, y en aquellos rubros que se encuentren excluidos de la cobertura a través de seguros médicos, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto reintegrará el cien por ciento de los gastos no cubiertos.*

*3. - Si la enfermedad o lesión que hubiese contraído el funcionario en el exterior fuese de naturaleza o urgencia tal que su tratamiento sólo pudiese ser efectuado fuera del país de destino, y que dicho destino no pueda ser cubierto o se encuentre excluido de la cobertura a través de seguros médicos, el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto se hará cargo de los gastos que origine el desplazamiento del funcionario a centros de terapia especializados.*

*4. - En aquellos destinos donde no puedan ser cubiertos a través de un seguro médico, y a los efectos de asistencia médica y odontológica de los funcionarios destacados en el exterior, las Representaciones Diplomáticas y Consulares confeccionarán una nómina de facultativos con un máximo de tres (3) por especialidad. Todo tratamiento y medicación deberán ser prescriptos por los facultativos que consten en dicha lista, salvo cuando por indicación de uno de ellos deba realizar el tratamiento otro profesional. Si el funcionario no cumpliera con esta disposición perderá el derecho acordado en este artículo.*

*5. - Si la lesión o enfermedad hubiera sido contraída por un miembro de la familia del funcionario, según se la define en el artículo 92 de la Ley, por causa o en ocasión del desempeño*

*de las funciones del agente, se extenderán a ese familiar los beneficios previstos en el presente artículo.*

*6. - Los funcionarios destinados o trasladados al exterior, y los miembros de su grupo familiar, deberán, previamente a su partida, someterse a un examen médico y odontológico por la división servicio médico, dependiente de la Dirección General de Personal del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, la que expedirá un certificado donde conste su estado sanitario.*

*7. - Los funcionarios tendrán derecho a asistencia odontológica para conservación y tratamiento de la dentadura.*

*Estará excluida de este beneficio la confección de aparatos de prótesis, incrustaciones, coronas, y otros trabajos dentales utilizando materiales costosos con fines estéticos.*

*8 - También estarán incluidas en los beneficios del presente artículo las recetas ópticas, siempre que los anteojos tengan armazones de uso corriente, sin metales preciosos.*

*9 - En caso de internación, ésta se hará preferentemente en habitaciones individuales.*

*10. - Los gastos de asistencia médica serán abonados por los interesados, quienes pedirán el reintegro dentro de los seis (6) meses de finalizado el tratamiento, por intermedio del jefe de misión o de representación, quien certificará la documentación. En aquellos países los cuales no se encuentren cubiertos por seguro médico, esta certificación deberá acreditar que la documentación ha sido emitida por profesionales de la lista mencionada en el parágrafo V del presente artículo.*

*11. - El Servicio Médico del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto tendrá a su cargo:*

*Estudiar cada uno de los pedidos de reintegro de gastos por asistencia médica u odontológica y provisión de medicamentos provenientes de países no cubiertos por seguros médicos; y expedirse acerca de la procedencia del mismo. Recibir los informes o historias clínicas, de los mismos países, y evacuar las consultas referentes a ellos. Tanto la remisión como la devolución de los informes se hará en sobre cerrado y con carácter reservado.*



12. - *El retiro o jubilación que pudiese corresponder, al funcionario por las causales previstas en el artículo 87 de disposiciones de la Ley 22.731 o de la Ley, serán otorgados de acuerdo a las que eventualmente la reemplace.*

13. - *En cuanto a la indemnización, se elaborará un régimen que, contemplando las características específicas del Servicio Exterior de la Nación, establezca los requisitos necesarios para hacerse acreedor a la misma, el que será aprobado por Resolución Conjunta de los Ministros de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, de Trabajo y Seguridad Social y de Economía y Obras y Servicios Públicos."*

Art. 2° -

*Autorizase al Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto a efectuar un llamado a licitación pública con el objeto de contratar un seguro de salud para los funcionarios y adscriptos del Servicio Exterior de la Nación mientras cumplan funciones en el exterior, como así también a aprobar el pliego licitatorio pertinente.*

Sobre la cobertura médica del personal civil de la nación la Ley 23.660, Art. 8° establece:

*Quedan obligatoriamente incluidos en calidad de beneficiarios de las obras sociales:*

- a) *Los trabajadores que presten servicios en relación de dependencia, sea en el ámbito privado o en el sector público del Poder Ejecutivo o en sus organismos autárquicos y descentralizados; en empresas y sociedades del Estado, en la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y en el Territorio Nacional de la Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur.*

Sobre el Procedimiento de Auditoría de Reintegros Médicos:

1. Gastos médicos incurridos por los funcionarios objeto de solicitud de reintegro, estos abarcan los gastos de atención médica y odontológica del funcionario y su grupo familiar en destino.
2. Presentación de facturas por las cuales se solicitara el reintegro, son presentadas

en la representación, la mesa de entradas de la misma confecciona la nota de solicitud en formato papel. Con los siguientes datos:

- Caratula especificando la representación, con membrete oficial, número de nota y fecha.
- Datos del solicitante, el monto total a reintegrar la cotización de la divisa del país al día de la fecha, el monto equivalente en dólares.
- Firma del funcionario solicitante y el jefe de misión. Si se trata de la misma persona acompaña la firma del funcionario de siguiente rango en la representación.
- Detalle de gastos por foja, con ambas firmas al pie de página. Además de la traducción no oficial, en caso de corresponder, de cada comprobante y orden medica correspondiente.

3. Envío de la documentación, en sobre cerrado y por correo diplomático, con carácter de confidencial, dirigida al director de la Dirección de Salud del Ministerio.
4. Recepción de documentación, por mesa de entradas de la dirección de salud se archivan las notas recibidas por el correo en sobre cerrado con el remito informatizado del correo.
5. Primer control, confección de la solicitud. En función de los tiempos del personal administrativo se procede al efectuar un control de los requisitos de confección.
6. Auditoria del departamento médico, control los comprobantes y diagnósticos de atención. Pudiendo en caso de corresponder solicitar información adicional mediante comunicación cablegráfica dirigida a la representación mediante el sistema de comunicaciones Movdoc. Aguardando respuesta en formato papel.
7. Denegación del total de comprobantes, la documentación es devuelta a la representación para la notificación del funcionario con firma ológrafa. En la misma podrá solicitar su reconsideración exponiendo los motivos de la misma o aceptar lo observado devolviendo la nota a la dirección.
8. Aprobación total o parcial, la dirección de contabilidad efectuada el control de comprobantes habilita el reintegro de la misma, con notificación a la dirección

de finanzas para su liquidación junto con los haberes del funcionario en concepto no remunerativo.

9. Archivo definitivo de la documentación respiratoria. Envío al archivo del Ministerio.

*Sobre el registro de la Documentación:*

En el periodo citado se han observado tres etapas de transacción en las cuales se han llevado cabo innovaciones y planes de articulación con las distintas áreas del ministerio que fueron perdiendo continuidad antes y después de los traspasos de autoridades.

En base al caso práctico planteado puede observarse un importante avance en el uso de la tecnología informática reflejado en el desarrollo de un sistema de gestión integral basado en la estructura de información medico/administrativa para el registro de todas las prestaciones, logrando un aumento considerable en la productividad técnica y administrativa.

El sistema SINGES fue creado como un sistema de entorno Web para la administración de información médico administrativa de la Dirección de Salud del Ministerio.

*Sobre el Sistema de Salud Integral y gestión de la Información SINGES:*

Mediante él se auditan y autorizan los expedientes de reintegros de gastos médicos realizados por los funcionarios con destinos en las Representaciones ubicadas en el exterior de la República Argentina.

Se realizan los exámenes médicos para Licitaciones y traslados, de funcionarios y su grupo familiar a cargo, para los diferentes destinos en el exterior de la República Argentina.

Se asiste en cuestiones médicas y psiquiátricas a empleados y funcionarios en el país a aquellos destinados en las Representaciones ubicadas en el exterior de la República Argentina. Desde mesa de entradas de DISAL se organiza toda la información que ingresa y egresa de la Dirección.

Cuenta con un sistema de protección de la información. Contiene niveles de acceso a la información definidos por grupos de usuarios que acceden a diversas funcionalidades del sistema según su perfil (auditor, psicólogo, director, etc.)

Implementa interfaces mediante Web Services para la integración instantánea con otros sistemas del Ministerio. COMDOC III, GAFCAN.

*Sobre el sistema de consulta de datos médicos (medicina laboral, historia clínica):*

Permite Registrar en un único sistema todo lo referente a la auditoría de reintegros por gastos médicos por el personal destacado en el exterior y grupo familiar a cargo.

Si bien presenta grandes ventajas, el mismo se torno obsoleto quedando en desuso. En las entrevistas realizadas se observo que el motivo de su obsolescencia se debía a la falta de acceso de interfaz con el sistema de expedientes electrónicos. Motivo por el cual se discontinuó el registro de expedientes para reintegros médicos, así como el registro de la información relacionada a los comprobantes. Debido a la interrupción de la interfaz con el sistema Gafcan, se optó por el acceso al disco de información de la dirección de salud por la dirección de contabilidad para el control de los registros contables de liquidación y pago.

*Sobre el Sistema de Gestión Administrativa y financiera de la Cancillería Argentina "GAF-CAN":*

El sistema GAF-CAN es un sistema de gestión interno del Ministerio de Relaciones Exteriores, una de las funciones que permite registrar este sistema es la asignación de partidas correspondientes a la devolución de los gastos por prestaciones médicas de los funcionarios destinados en el exterior que son tramitadas y auditadas en DISAL. La informatización de la documentación del expediente realizada en SINGES se exportaba al sistema GAF-CAN para la prosecución de la asignación del reintegro en haberes. Determinado un conjunto de comprobantes que deberán ser pagados por su total, son remitidos a liquidación de haberes.

El sistema cuenta con una opción de ingresar valor a liquidar con la que se pueden modificar los montos correspondientes a pagos parciales de comprobantes. En ese caso debe seleccionarse también de la tabla el motivo origen del pago parcial.

*(Alfredo Le Pera / María del Carmen Suárez. "Sistema de Contabilidad Gubernamental")*

## *Riesgos detectados*

| <i>Procedimiento</i>                                    | <i>Representación</i> | <i>Dirección.Salud</i> | <i>D.Contabilidad</i> | <i>D.Compras</i> | <i>D.Finanzas</i> | <i>Riesgo</i> |
|---|-----------------------|------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|---------------|
| <i>PRESENTACIÓN DE GASTOS</i>                           | ○                     |                        |                       |                  |                   | <i>BAJO</i>   |
| <i>REGISTRO DE LA DOCUMENTACIÓN</i>                     | ○                     | ○                      |                       |                  |                   | <i>ALTO</i>   |
| <i>AUDITORIA MEDICA</i>                                 |                       | ○                      |                       |                  |                   | <i>ALTO</i>   |
| <i>SISTEMA INFORMÁTICO SINGES</i>                       |                       | ○                      |                       |                  |                   | <i>ALTO</i>   |
| <i>REGISTRO CONTABLE</i>                                |                       |                        | ○                     |                  |                   | <i>MEDIO</i>  |
| <i>SISTEMA INFORMÁTICO GAFCAN</i>                       |                       |                        | ○                     |                  |                   | <i>MEDIO</i>  |
| <i>PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN LICITACIÓN/ CONCURSO</i> |                       |                        |                       | ○                |                   | <i>BAJO</i>   |
| <i>LIQUIDACIÓN Y PAGO</i>                               |                       |                        |                       |                  | ○                 | <i>BAJO</i>   |
| <i>ARCHIVO</i>  |                       |                        |                       |                  | ○                 | <i>BAJO</i>   |

En función del análisis practicado sobre el marco normativo y acciones de la dirección podemos plantear algunas cuestiones fundamentales:

1. La Ley 20.957 establece que para abonar los gastos de asistencia médica, internación y medicamentos (art. 87 DEC. Reg.), el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto debe contratar un seguro de salud.
2. La Procuración del Tesoro de la Nación ratificó la necesidad de cumplimentar la contratación mencionada.

*“a) El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto debe cumplir lo dispuesto por el artículo 67, apartado 1 del Decreto 1973/86, sustituido por el Decreto 2428/93, y en consecuencia contratar el seguro de salud*

Al respecto, si bien el organismo cumplimiento lo observado realizando estudios y analizando presupuestos de empresas dedicadas al rubro de la salud, se registran 4 llamados a Licitación, cada uno de ellos declarados fracasados. En consecuencia se estimó que la contratación de este tipo de seguros resultaba antieconómica para el Ministerio, siendo puesto en comparación el monto de reintegros liquidados anualmente. (EXPE-MRE: 0037464/2004)

*b) Hasta tanto se contrate el seguro de salud, los aportes y contribuciones dispuestos por la Ley No 23.660 podrán destinarse al pago de reintegros médicos.”(Expte. N° 022849/01).*

Citada observación es un punto que debería ser objeto de negociación sectorial en función de analizar el impacto en los derechos laborales de los y las trabajadoras. En relación a este punto también se reitera que la ley 23360 establece la cobertura obligatoria para todo el personal civil de la nación en relación de dependencia. Así mismo se observo que el personal contratado en las representaciones argentinas en el exterior si cuentan con un seguro médico contratado por cada sede. Aún más que gran cantidad de funcionarios han optado por la contratación particular de un seguro médico o un servicio de medicina prepaga solicitando el reintegro de los montos no cubiertos por gastos realizados.

3. Sobre los procedimientos administrativos y manuales de procedimiento. No se encontraron procedimientos establecidos para efectuar la auditoria de gastos. Esto deriva en una falta de criterio unificado para el ejercicio de funciones de la dirección. Esta ausencia se verifico en todas las actividades realizadas por la unidad organizativa. La página de Servicios del ministerio cuenta con una aplicación de consulta para temas relacionados a la dirección. En la misma se publica un instructivo para la rendición de estos gastos siendo que no ha sido aprobado formalmente, no considerándose un manual o instructivo válido.

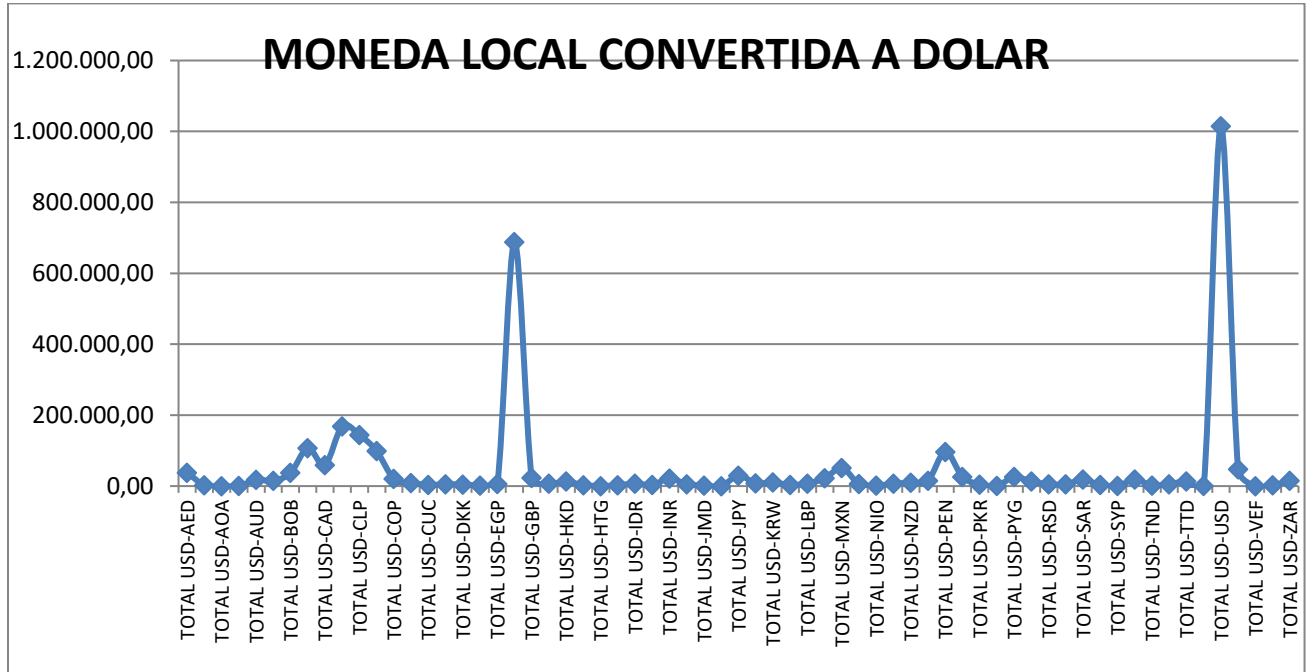
Lo mencionado es consecuencia de la falta de control de gestión por parte de la superioridad. En las entrevistas realizadas al personal directivo respecto al mecanismo de análisis de rendimiento anual de las actividades de la dirección se nos informó que la dirección elaboraba un informe al finalizar cada ejercicio, el cual era remitido a la superioridad para su consideración.

Sobre los reintegros de gastos auditados y aprobados para su liquidación, ofrecemos un análisis descriptivo cuantitativo para los años 2012 y 2018 con el objeto de mostrar su variación durante el periodo objeto de estudio.

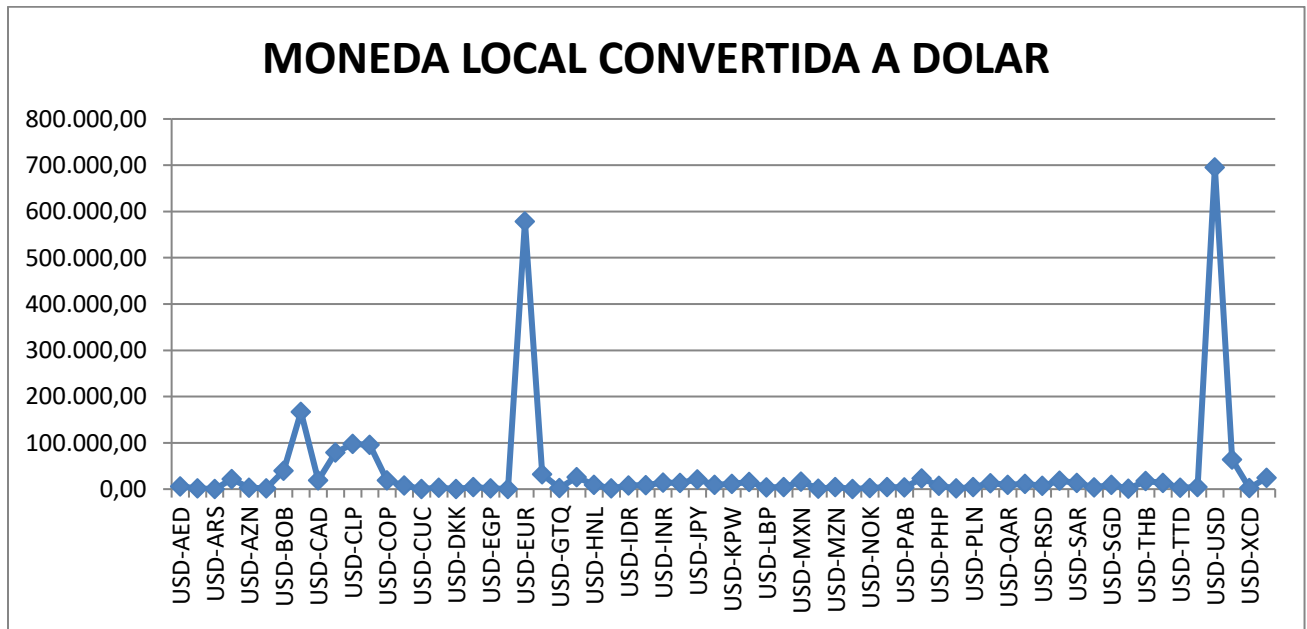
Para este análisis elegimos los montos por totales de moneda local en su conversión a dólar, por ser la moneda en la cual se realiza la liquidación, al ser abonados a los funcionarios del servicio exterior adjunto al recibo de sueldo en concepto no remunerativo. Asimismo esta elección nos permite homogeneizar los montos sin entrar en debate sobre la variación del tipo de cambio ocurrida en el país durante el periodo de estudio, sin dejar de lado esta variable para su observación más adelante.

Una de las principales ventajas del sistema de registro contable del ministerio que se observa es la actualización constante de las variaciones del tipo de cambio de las monedas locales respecto el dólar como moneda de reintegro.

## Gastos Médicos Reintegrados correspondientes al año 2012



## Gastos Médicos Reintegrados correspondientes al año 2018





## Porcentaje de Participación por Moneda

| Total reintegrado por moneda | Año 2012   | Porcentaje por totales | Año 2018   | Porcentaje por totales |
|------------------------------|------------|------------------------|------------|------------------------|
| TOTAL USD-AED                | 37,928.28  | 1.26%                  | 5,507.70   | 0.24%                  |
| TOTAL USD-AMD                | 2,746.02   | 0.09%                  | 1,398.59   | 0.06%                  |
| TOTAL USD-AOA                | 72.99      | 0.00%                  | 59.46      | 0.00%                  |
| TOTAL USD-ARS                | 151.59     | 0.01%                  | 21,435.42  | 0.93%                  |
| TOTAL USD-AUD                | 17,638.54  | 0.59%                  | 3,340.86   | 0.14%                  |
| TOTAL USD-BNG                | 15,066.83  | 0.50%                  | 1,379.40   | 0.06%                  |
| TOTAL USD-BOB                | 37,327.03  | 1.24%                  | 39,725.56  | 1.72%                  |
| TOTAL USD-BRL                | 106,712.69 | 3.56%                  | 166,831.63 | 7.24%                  |
| TOTAL USD-CAD                | 59,528.93  | 1.98%                  | 18,947.79  | 0.82%                  |
| TOTAL USD-CHF                | 168,610.35 | 5.62%                  | 79,191.45  | 3.43%                  |
| TOTAL USD-CLP                | 144,386.60 | 4.81%                  | 97,727.76  | 4.24%                  |
| TOTAL USD-CNY                | 98,657.14  | 3.29%                  | 95,578.39  | 4.15%                  |
| TOTAL USD-COP                | 20,231.74  | 0.67%                  | 18,791.93  | 0.82%                  |
| TOTAL USD-CRC                | 8,530.89   | 0.28%                  | 7,832.44   | 0.34%                  |
| TOTAL USD-CUC                | 3,082.87   | 0.10%                  | 609.00     | 0.03%                  |
| TOTAL USD-CZK                | 4,864.52   | 0.16%                  | 3,213.12   | 0.14%                  |
| TOTAL USD-DKK                | 4,360.35   | 0.15%                  | 247.06     | 0.01%                  |
| TOTAL USD-DOP                | 1,816.88   | 0.06%                  | 4,422.16   | 0.19%                  |
| TOTAL USD-EGP                | 5,622.76   | 0.19%                  | 1,602.28   | 0.07%                  |
| TOTAL USD-EUR                | 688,577.28 | 22.95%                 | 578,444.55 | 25.09%                 |
| TOTAL USD-GBP                | 23,245.11  | 0.77%                  | 198.88     | 0.01%                  |
| TOTAL USD-GTQ                | 6,926.22   | 0.23%                  | 32,064.53  | 1.39%                  |
| TOTAL USD-HKD                | 12,801.50  | 0.43%                  | 2,504.58   | 0.11%                  |
| TOTAL USD-HNL                | 2,614.94   | 0.09%                  | 25,683.20  | 1.11%                  |
| TOTAL USD-HTG                | 107.66     | 0.00%                  | 9,136.34   | 0.40%                  |
| TOTAL USD-HUF                | 2,583.90   | 0.09%                  | 1,615.59   | 0.07%                  |
| TOTAL USD-IDR                | 6,861.78   | 0.23%                  | 7,544.73   | 0.33%                  |
| TOTAL USD-ILS                | 3,263.12   | 0.11%                  | 8,296.04   | 0.36%                  |
| TOTAL USD-INR                | 21,789.15  | 0.73%                  | 13,809.17  | 0.60%                  |
| TOTAL USD-IRR                | 4,962.39   | 0.17%                  | 13,483.27  | 0.58%                  |
| TOTAL USD-JMD                | 1,574.94   | 0.05%                  | 20,932.71  | 0.91%                  |
| TOTAL USD-JOD                | 70.04      | 0.00%                  | 9,255.69   | 0.40%                  |
| TOTAL USD-JPY                | 29,786.00  | 0.99%                  | 11,625.62  | 0.50%                  |
| TOTAL USD-KES                | 8,000.66   | 0.27%                  | 15,354.65  | 0.67%                  |
| TOTAL USD-KRW                | 10,501.02  | 0.35%                  | 3,469.29   | 0.15%                  |
| TOTAL USD-KWD                | 3,414.31   | 0.11%                  | 4,208.65   | 0.18%                  |
| TOTAL USD-LBP                | 6,598.63   | 0.22%                  | 16,164.06  | 0.70%                  |
| TOTAL USD-MAD                | 22,410.71  | 0.75%                  | 1,240.66   | 0.05%                  |
| TOTAL USD-MXN                | 50,703.56  | 1.69%                  | 4,733.91   | 0.21%                  |
| TOTAL USD-MYR                | 5,887.11   | 0.20%                  | 216.21     | 0.01%                  |
| TOTAL USD-NIO                | 1,254.25   | 0.04%                  | 2,112.02   | 0.09%                  |
| TOTAL USD-NOK                | 6,765.96   | 0.23%                  | 4,750.18   | 0.21%                  |

|                      |                     |               |                   |               |
|----------------------|---------------------|---------------|-------------------|---------------|
| TOTAL USD-NZD        | 9,743.60            | 0.32%         | 3,702.95          | 0.16%         |
| TOTAL USD-PAB        | 15,321.30           | 0.51%         | 23,178.09         | 1.01%         |
| TOTAL USD-PEN        | 96,532.15           | 3.22%         | 7,230.14          | 0.31%         |
| TOTAL USD-PHP        | 26,214.29           | 0.87%         | 1,493.70          | 0.06%         |
| TOTAL USD-PKR        | 4,343.01            | 0.14%         | 4,614.10          | 0.20%         |
| TOTAL USD-PNL        | 859.93              | 0.03%         | 12,987.86         | 0.56%         |
| TOTAL USD-PYG        | 25,522.07           | 0.85%         | 9,077.03          | 0.39%         |
| TOTAL USD-RON        | 12,814.93           | 0.43%         | 11,264.00         | 0.49%         |
| TOTAL USD-RSD        | 4,989.82            | 0.17%         | 7,136.37          | 0.31%         |
| TOTAL USD-RUB        | 5,112.36            | 0.17%         | 18,509.62         | 0.80%         |
| TOTAL USD-SAR        | 18,367.47           | 0.61%         | 13,327.28         | 0.58%         |
| TOTAL USD-SEK        | 3,152.81            | 0.11%         | 3,809.84          | 0.17%         |
| TOTAL USD-SYP        | 358.90              | 0.01%         | 9,587.08          | 0.42%         |
| TOTAL USD-THB        | 18,547.20           | 0.62%         | 762.27            | 0.03%         |
| TOTAL USD-TND        | 1,944.82            | 0.06%         | 17,808.96         | 0.77%         |
| TOTAL USD-TRY        | 5,520.79            | 0.18%         | 13,186.61         | 0.57%         |
| TOTAL USD-TTD        | 13,073.14           | 0.44%         | 2,942.90          | 0.13%         |
| TOTAL USD-AUH        | 467.38              | 0.02%         | 4,093.85          | 0.18%         |
| <b>TOTAL USD-USD</b> | <b>1,014,896.57</b> | <b>33.83%</b> | <b>695,500.55</b> | <b>30.17%</b> |
| TOTAL USD-UYU        | 47,173.40           | 1.57%         | 63,912.72         | 2.77%         |
| TOTAL USD-VEF        | 0.04                | 0.00%         | 2,271.85          | 0.10%         |
| TOTAL USD-VND        | 2,426.73            | 0.08%         | 24,354.41         | 1.06%         |
| TOTAL USD-ZAR        | 14,850.98           | 0.49%         | 5,507.70          | 0.24%         |
|                      | 3,000,270.93        | 100.00%       | 2,305,438.51      | 100.00%       |

REDUCCIÓN DEL GASTO 2018 / 2012 = 23%. PORCENTAJES DE INCIDENCIA POR MONEDA CON ESCASA VARIACIÓN.

## Aproximación de reintegros por periodo

| Periodo | Reintegros Aproximados | Registros |
|---------|------------------------|-----------|
| 2012    | 3.000.000.             | 14812     |
| 2013    | 2.400.000              | 14069     |
| 2014    | 2.500.000              | 14034     |
| 2015    | 2.600.000              | 14588     |
| 2016    | 2.700.000              | 13752     |
| 2017    | 2.700.000              | 2948      |
| 2018    | 2.300.000              | 2161      |

## *Niveles de Incidencia 2018*

- 1- Moneda Local Dólar Estadunidense - Estados Unidos 30.17%
- 2- Moneda Local Euro - Comunidad Europea 25.09%
- 3- Moneda Local Real - República Federativa de Brasil 7.24%
- 4- Moneda Local Peso Chileno - República de Chile 4.24%
- 5- Moneda Local Yuan Renmimbi - República Popular China 4.15%
- 6- Moneda Local Francos Suizos - Confederación Suiza 3.43%
- 7- Moneda Local Peso Uruguayo – República Oriental del Uruguay 2.77%

## 4. Propuesta de intervención

Problemas a resolver:

- 1. Falta de análisis en los procedimientos de selección de compras y contrataciones respecto al pliego de seguro médico.*
- 2. Desviación del marco normativo*
- 3. Falta de coordinación con las Áreas Técnicas de apoyo para evaluación de mejoras y oportunidades de actualización de sistemas.*
- 4. Falta de seguimiento de las observaciones de auditoría.*

Observada la cantidad de funcionarios en servicio exterior al 2018 a cerca de 700 personas, adicionando los integrantes por grupo familiar a cargo asciende a cerca de 2000 personas aproximadamente (de acuerdo a la información obrante en el último pliego elaborado).

Si calculásemos el costo per cápita en función de un análisis más homogéneo, este representa un total de 1.152 USD anuales, representando un costo mensual de 96 USD mensuales per cápita. Siendo así el costo promedio por funcionario 3.300 USD por año y un promedio mensual de 275 USD por funcionario, incluyendo el grupo familiar.

Recomendación:

Considerando el gasto promedio per cápita estimado, sería conveniente evaluar la necesidad de realizar un nuevo estudio económico a fin de actualizar los valores de las aseguradoras y decidir sobre la viabilidad de este sistema.

Si del análisis de costos del servicio a contar y el sistema de reintegro resultase menos oneroso el sistema implementado, sería conveniente actualizar la normativa vigente.

A su vez podría abordarse un análisis relacionado con los destinos de mayor incidencia en los costos.

La información analizada muestra que el porcentaje de cada moneda sobre el total de los reintegros, en USD, no ha mostrado variaciones significativas para el periodo 2012-2018. Al concentrarse principalmente en siete países, de los cuales los principales son Estados Unidos, la Comunidad Europea y la República de Brasil existe la posibilidad de contemplar la contratación de un seguro médico en estos destinos, que abarcaría la cobertura del 62.50 % de los gastos a auditar. Si se logrará extender a los 4 países restantes podría abarcarse el 77.09 % de los montos objeto de auditoría médica. Lo cual permitiría una mejora en el servicio de la dirección una vez unificado los criterios de auditoría, desarrollados los manuales de procedimientos, aprobados por autoridad competente y comunicadas los nuevos parámetros de acuerdo a la normativa actualizada, pudiendo dirigir mayor cantidad de horas de trabajo a la capacitación del personal, al desarrollo de herramientas de control y planificación.

Esta recomendación se realiza considerando que citados destinos cuentan con sistemas de salud que ofrecen atención médica o servicios de medicina prepaga de calidad suficiente en comparación con los servicios que reciben de las obras sociales del país, lo cual no representaría una desventaja para los funcionarios, observando en los procedimientos de selección fracasados que las empresas prestadoras de servicio médico no podían en ningún de los casos garantizar una cobertura unánime en los distintos destinos.

En relación a los tratamientos que pudieran no ser cubiertos, podría optarse por el pedido de reintegro o el análisis de la atención médica en el país, de acuerdo a la duración del tratamiento y el cuadro clínico del paciente.

5. *Interrupción de articulación entre los sistemas GDE, SINGES y GAFCAN.*
6. *Interrupción de los procesos de innovación.*
7. *Falta de unificación de criterios a adoptar y manuales de procedimientos validos.*
8. *Escasa planificación de las acciones a cumplimentar, y por ende de los servicios brindados.*
9. *Involución de los procedimientos de control practicados por el departamento de auditoría.*
10. *Falta de intervención formal de la Dirección de Contabilidad.*

*(Manual sobre normas de control interno de la Sindicatura General de la Nación 2018)*

La rendición de facturas y demás comprobantes mediante el procedimiento actual, presenta dos tipos de riesgos; en primer lugar la falta de registro de los comprobantes mediante el sistema de Gestión Documental dado el carácter de confidencialidad de los mismos, y la falta del perfil reservado para la tramitación de citada documentación. En segundo lugar la falta de registro de recepción de las notas dirigidas a la dirección, con la consecuencia de posibles retrasos o pérdida de la documentación de carácter confidencial. A su vez el registro contable y su aprobación no cuentan con intervención formal de la dirección de Contabilidad.

#### Recomendación:

La rendición de gastos podría ser tramitada por el funcionario solicitante mediante un sistema de control adecuado, sin incurrir en los riesgos de divulgación de información sobre la salud psicofísica de los funcionarios del servicio exterior y su grupo familiar. Para lo cual se sugiere la actualización del sistema SINGES a los fines de proyectar un plan de descentralización operativa a las representaciones en el exterior en función de habilitar un perfil correspondiente a los funcionarios para la carga de la documentación a rendir, pudiendo eliminarse los tiempos de retraso de la correspondencia y ofreciendo un mejor nivel de control sobre las rendiciones pendientes de auditoría y las observaciones que la dirección formule, esta recomendación se basa en las características del sistema, que cuenta con perfiles de control que podrían adecuarse a las normas de control interno y las ventajas que representaría el mismo si se programa su actualización con el Área técnica de competencia para el ejercicio siguiente. Se ha observado que los distintos sistemas de registro contable del ministerio se encuentran descentralizados para la carga operativa en sedes. Lo cual a su vez permite la obtención de informes y la evaluación del rendimiento de las unidades en cuanto a las metas a cumplimentar.

De no considerarse posible, la opción evaluada por el área técnica en trabajo conjunto con el personal de la dirección de salud afectada a las funciones se sugiere la propuesta de diseño de un nuevo sistema de rendición de gastos médicos que posibilite la recomendación mencionada, y que permita establecer su interfaz con los sistemas de

información contable de las áreas de intervención necesarias.

Elaboración de las acciones investigativas pertinentes por parte de la dirección, para la elaboración de un plan de trabajo con participación de personal de la Dirección General de Tecnologías de la información, Dirección de Contabilidad. Dirección General de Recursos Humanos. Dirección General de Asuntos Jurídicos. Unidad de auditoría Interna. Dirección de Desarrollo. Para ello se deberán programar las reuniones necesarias para la coordinación del plan de trabajo.

Elevación de la propuesta a la superioridad para su consideración.

Elaboración de planes de acción para el ejercicio siguiente por parte de las Áreas citadas, estableciendo un compromiso para la gestión del ejercicio siguiente.

Proyección de periodos de avance y costos relacionados.

Intervención del Área de presupuesto del ministerio.

Elaboración del plan de capacitación para el personal de la dirección y para la capacitación de los funcionarios en base a la descentralización operativa propuesta.

Elaboración de manuales de procedimientos y cursogramas que definan los circuitos para la rendición de comprobantes de gastos médicos, para su presentación a la superioridad, en función de su consideración y aprobación mediante acto administrativo correspondiente.

Desarrollar herramientas de gestión que permitan efectuar una proyección de la evolución de los gastos incurridos y su análisis por parte del departamento médico. En función de contar con un registro de historia clínica por funcionario que permita el asesoramiento y el desarrollo de estudios epidemiológicos por destino que puedan incidir en la calidad de vida de los funcionarios respecto a enfermedades preexistentes o grupos vulnerables.

*(DAVID OSBORNE Y TED GAEBLER, "UN NUEVO MODELO DE GOBIERNO, Como transforma el espíritu empresarial al sector público", 1994, México)*

## 5. Conclusiones

Como resultado del trabajo de investigación realizado arribamos a la conclusión de diversos factores que incidieron en la situación que presenta la Dirección de Salud y el sistema de reintegros a funcionarios del servicio exterior.

Hemos formulado numerosas razones por las cuales estimamos que el caso de estudio puede ayudar a una mejor comprensión de las carencias que presenta el macro sistema de la jurisdicción como una aproximación a la necesidad de apertura programática de segundo nivel operativo para un mejor control y evaluación de las acciones asignadas a las direcciones simples. Entendemos que las soluciones propuestas implican una proyección a mediano plazo para la cual deberán evaluarse las posibilidades de participación de las áreas técnicas requeridas. Aún así resultaría necesario que el ministerio contase con sistemas integrados actualizados, para un mejor alcance del control administrativo financiero de la jurisdicción.

*(Docente Gonzalo Lecuona, "Sistema de presupuesto" 2018 Especialización FCE-ASAP)*

*(Docente Guillermo Scheweinheim, "Teoría de Macrsistema" 2018 Especialización FCE-ASAP)*

Así mismo la solución propuesta ofrecería un mecanismo de retroalimentación, y seguimiento con participación activa de las áreas de responsabilidad. Fomentando un un compromiso más profundo, relacionado a la posibilidad de desarrollar las capacidades gerenciales del personal calificado, lo cual podría desembocar en un aumento de la productividad del personal, y un vinculo de confianza gracias a la participación en el diseño de innovaciones.

Creemos que una de las herramientas favorables para establecer los compromisos laborales a largo plazo es la administración participativa, que aliente el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades de los funcionarios.

Contar con informes de gestión de las direcciones simples que se elaboren en el



marco del establecimiento de indicadores y metas a cumplimentar por periodo ayudaría a medir de una manera más favorable la efectividad de lo planificado por el organismo.

En cuanto a la medición de productividad de la unidad organizativa, creemos que en el caso de ser implementados los cambios sugeridos se abordaría a una mayor comprensión de las acciones asignadas y sus implicancias en el presupuesto financiero del organismo, así como la relación de los resultados obtenidos con la posibilidad de proyectar innovaciones necesarias con anterioridad a la obsolescencia de los sistemas vigentes.

El alcance de las acciones a implementar se encontrará sujeto a la estimación de prioridades de la superioridad, sin embargo creemos favorable la aprobación del plan de trabajo, con el objetivo de contar con un sistema integrado de información de carácter financiero, complementado por un sistema integrado de información sobre la salud de los funcionarios del servicio exterior. Permitiendo a su vez el desarrollo de planes de salud preventivos y asistenciales para el personal.

Con relación a la reducción del porcentaje de solicitudes reintegradas, entendemos que la posibilidad de pago de las solicitudes auditadas favorablemente se encuentra sujeta a la ejecución del presupuesto nacional en cuanto a la determinación de cuotas de compromiso a devengar de acuerdo a la evolución de la recaudación de los recursos del estado.

En función de las carencias analizadas observamos que existe la posibilidad de mejorar la interrelación sistemática de los sistemas de programación operativa y los sistemas de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación, y los planes estratégicos del organismo.

“El nuevo proceso de resignificación de la gerencia pública y la gestión por resultados implican el desarrollo de una visión a largo plazo, que cuente con objetivos generales, específicos, y líneas de acción, así como el desarrollo de indicadores más eficientes por eje estratégico, y metas temporales”.

*(Dr. Guillermo Schweinbeim, Macrosistemas)*

“La productividad del conocimiento requiere aumentar el rendimiento de lo que se conoce por el individuo o por el grupo, movilizar los múltiples conocimientos sobre el tema de estudio, brindará un enorme potencial de rendimiento en cada área, pero para lograrlo se necesitará un metodología, un proceso para convertirlo en rendimiento y productividad, conectando la información con la producción y planificación.” Ya que en definitiva “El rendimiento de la administración es hacer productivo el conocimiento”.

*(Peter Druker. “El postcapitalismo”)*

## **6. BIBLIOGRAFÍA**

- *Autor: DAVID OSBORNE Y TED GAEBLER*  
*Año de publicación: 1994*  
*Título del libro: “UN NUEVO MODELO DE GOBIERNO. Como transforma el espíritu empresarial al sector público”*  
*País: México.*  
*Editorial: Gernika.*
  
- *Autor: PETER F. DRUCKER*  
*Año de publicación: 1993*  
*Título del libro: “LA SOCIEDAD POST CAPITALISTA”*  
*País: Bogotá*  
*Editorial: Grupo editorial NORMA.*

#### Material académico adicional

Metodología de la Investigación, Docente Cristina Ronaldi.

Sistema de Contabilidad Gubernamental, docentes Alfredo Le Pera / María del Carmen Suárez

Manual sobre normas de control interno de la Sindicatura General de la Nación.

Resolución SIGEN 48/2005.

Macrosistema docente, Guillermo Scheweinheim.

Teoría de sistemas, docente Eduardo Juárez

El sistema presupuestario público en la administración nacional de la República Argentina. Oficina Nacional de Presupuesto

Sistema de presupuesto, docente Gonzalo Lecuona

Sistema de control externo. Alfredo Le Pera / Walter Minner

Sistema de control interno docente, Lea Córtes de Trejo

Sistema de compras, docente Verónica Montes