

Plan Estratégico



2009 - 2011

Administración Nacional de la Seguridad Social





Pensar una organización. Esa es la clave de cualquier gestión que pretenda ser eficiente en sus acciones y resultados, y cuyo marco debe ser el diseño de un ambicioso Plan Estratégico.

En eso estamos. En pensar una ANSES de aquí en adelante, con grandes desafíos y cuyo objetivo final es dar respuesta a los ciudadanos en distintos órdenes, utilizando la eficiencia, transparencia, responsabilidad, sensibilidad social y el servicio como premisas fundamentales de nuestros planes de acción.

Para poder asumir estos desafíos es necesario adoptar un alto grado de compromiso, no sólo para aquellos inherentes al de un organismo que brinda protección y seguridad social a un país, sino también para los del nuevo rol de ANSES, a partir de la creación del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

A las metas de mejorar la calidad del servicio que brindamos, de administrar un sistema previsional justo y equitativo, y de continuar con la tarea de transformar a ANSES en un organismo moderno, se suman otras dos a partir del SIPA: la de administrar de manera responsable, racional y con transparencia el Fondo de Garantía de Sustentabilidad, así como la de propulsar el rol de ANSES como principal inversor institucional de la Argentina, contribuyendo a la producción y al empleo.

Nuestra responsabilidad como parte del Estado Argentino nos lleva a centrarnos en el mejoramiento continuo de la gestión y en la implementación eficiente de políticas públicas.

Lograr exitosamente el cumplimiento de estos objetivos nos compromete al trabajo en equipo, fomentando la participación y el diálogo, y a la coordinación entre las diferentes áreas que conforman este organismo para mejorar los servicios que brindamos a la ciudadanía.

Los desafíos son grandes, de gran impacto a nivel social, económico y político, y el capital humano de ANSES está a la altura de los mismos.

Con ese capital de respaldo, hoy presentamos el Plan Estratégico, enriquecido y consensuado entre todos los niveles de conducción de esta organización, nexos imprescindibles entre el personal, las autoridades y la gente.

Estoy convencido de que con el trabajo diario y el compromiso de todos lograremos cumplir con los objetivos fijados, posicionando y consolidando a ANSES como un organismo líder en la ejecución de las políticas de la Seguridad Social, constituyendo esto no sólo un logro para la organización, sino también un beneficio para todos los ciudadanos.

Lic. Diego Bossio
Director Ejecutivo

Equipo de trabajo

Gerencia de Planeamiento - Ezequiel Lo Valvo

Gerencia de Estudios de la Seguridad Social - Vanesa D'Elía

Gerencia de Control de Gestión - Jorge May

Gerencia de Planificación Estratégica y Operativa - Juan Pablo Zuccolo / Romina Cáneva

Índice

Capítulo

A. Introducción	7
B. Metodología de elaboración del Plan Estratégico	9
C. ¿Qué es ANSES?	11
D. Posicionamiento Estratégico de la Organización	15
E. Diagnóstico del Organismo. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	17
F. Análisis del desempeño pasado y proyección de la demanda futura	21
F.1. Evaluación histórica	21
F.2. Proyecciones	26
G. Objetivos Estratégicos 2009-2011	29
G.1. Mejorar la calidad en el acceso a los servicios brindados a la ciudadanía	30
G.2. Lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos y asegurar la transparencia en su administración	32
G.3. Consolidar el rol de ANSES como organismo ejecutor de las políticas de Seguridad Social del Estado Nacional	34
G.4. Optimizar los procesos relacionados con la administración del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Sistema Integrado Previsional Argentino	36
H. Monitoreo y evaluación sistemático de implementación de acciones	37
I. Matriz de responsabilidad en la ejecución de los objetivos planteados	39

A. Introducción

A través de la experiencia recogida en la implementación de los Planes Estratégicos I y II de ANSES, se puede aseverar que el planeamiento estratégico constituye una herramienta de gestión para la alta dirección del organismo, de utilización constante y que permite -como propósito fundamental- optimizar y focalizar el trabajo de la organización, asegurando que sus integrantes se orienten proactivamente hacia el logro de los objetivos fijados.

A su vez, el planeamiento estratégico es una práctica que traduce los compromisos de gestión en decisiones y acciones durante la gestión diaria. Estos objetivos son también asumidos ante la ciudadanía en un proceso medible; a través de los mismos, la organización orienta su funcionamiento en esta línea de acción en el mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta los avances logrados por ANSES desde la definición de su primer Plan Estratégico y considerando los cambios generados en el contexto en el cual funciona esta Administración, especialmente el impacto que tuvo la creación del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), surge la necesidad de contar con una nueva herramienta de gestión que defina los objetivos estratégicos que contribuyan a continuar el posicionamiento de ANSES como la Agencia Social del Estado Nacional.

La elaboración del Plan Estratégico III involucró la realización de un diagnóstico de la situación de ANSES a efectos de definir los nuevos objetivos estratégicos -claros y medibles- y, al mismo tiempo, establecer los cursos de acción hacia el cumplimiento de los mismos.

En este sentido, el Plan Estratégico III de ANSES (2009-2011) responde a la necesidad de contar con un documento de gestión actualizado que permita a esta Administración seguir proyectando sus actividades, con el fin de dar respuestas oportunas, eficientes y eficaces a las exigencias que plantea la ciudadanía.

Unos de los principales desafíos relacionados con la reciente vigencia de la Ley N° 26425 que dispuso la creación del SIPA, tiene que ver con la necesidad de agregar el proceso de administración del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del SIPA a la visión estratégica de ANSES.

Por otra parte, el progresivo desarrollo de las tecnologías de la información (TIC) y de las comunicaciones han presentado una importante oportunidad que debe ser considerada en la visión estratégica de ANSES, con el fin de brindar mejores y mayores servicios a la comunidad a través del uso intensivo de herramientas que brinden soluciones a las personas sin necesidad de concurrir a una delegación.

Una clara visión hacia la implementación de una constante mejora tecnológica acompaña a la organización en su firme decisión de continuar acciones en pos de lograr aún mejores niveles de transparencia y control.

El uso de las TIC mejora las funcionalidades de la Administración Pública como entidad responsable de la gestión de información y, en el caso especial de ANSES, debe facilitar el acceso a las prestaciones y los servicios.

Además, la gestión de la información digital asegura la modificación de la actual concepción del trámite en papel, que requiere intervenciones sucesivas de las áreas, a una visión donde el tratamiento puede ser simultáneo, apoyado en las condiciones tecnológicas que así lo permiten.

Por ello, ANSES buscará la generación de la versión electrónica de cada una de las prestaciones que aún requieren la gestión en papel, como una forma de avance en materia de gobierno electrónico.

De lo expuesto hasta aquí, son cuatro los objetivos estratégicos sobre los que se desarrollará la labor del organismo en los próximos tres años:

1. Mejorar la calidad en el acceso a los servicios brindados a la ciudadanía.
2. Lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos, y asegurar transparencia en su administración.
3. Consolidar el rol de ANSES como organismo ejecutor de las políticas de Seguridad Social del Estado Nacional.
4. Optimizar los procesos relacionados con la administración del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Sistema Integrado Previsional Argentino.

Los lineamientos que se aprueban en el presente Plan Estratégico, serán traducidos por la organización en acciones en los sucesivos Planes Operativos Anuales.

B. Metodología de elaboración del Plan Estratégico III

Para la elaboración del presente plan se ha tenido en cuenta la identificación de los procesos clave que el organismo tiene a su cargo.

Posteriormente, se efectuaron entrevistas con la alta dirección, orientadas a establecer la visión de la organización y las perspectivas a corto, mediano y largo plazo.

En función de ello, se elaboró el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que se ha incorporado como Capítulo E del presente documento.

Adicionalmente, durante el Taller Nacional que tuvo lugar el pasado 15 de mayo, se realizó una encuesta que involucró a todo el personal de conducción de ANSES, en la que se solicitó su opinión sobre aspectos similares a los abarcados en las entrevistas desarrolladas con la alta dirección.

Esta encuesta permitió contar con la visión de ANSES de los Coordinadores de Área, Jefes de Oficina, Jefes de Unidades de Atención Integral (UDAI), Coordinadores de Unidades de Atención Telefónica (UDAT), Jefes Regionales y Gerentes de Segunda Línea.

El procesamiento de estas encuestas enriqueció la versión preliminar del documento y, además, otorgó a este nuevo Plan Estratégico la fortaleza del consenso de todo el personal de dirección encargado de llevar adelante las políticas organizacionales en su tarea diaria.

Paralelamente, se analizó la situación actual de ANSES y la proyección de las principales variables asociadas a su funcionamiento conforme se expone en el Capítulo F.

Como último paso, se elaboró la priorización y el detalle de los objetivos estratégicos que se definen en el presente documento.

C. ¿Qué es ANSES?

La Administración Nacional de la Seguridad Social -ANSES- es un organismo descentralizado que desarrolla sus funciones en el ámbito del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Creado en 1991 por medio del Decreto N° 2741, tiene a su cargo la administración de las prestaciones y los servicios de la Seguridad Social en la República Argentina, los que pueden resumirse en el siguiente esquema:

- a) Otorgamiento de jubilaciones y pensiones.
- b) Pago de asignaciones familiares a trabajadores en actividad, desempleados y jubilados y pensionados.
- c) Gestión y liquidación de la Prestación por Desempleo.

Asimismo, desde la vigencia del Decreto N° 897/07, ANSES es responsable de la administración del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del SIPA.

Se trata del organismo nacional que presenta una de las redes de atención geográfica con mayor despliegue del país, con más de trescientas delegaciones distribuidas en toda la República Argentina.

Administra cerca del 40% del presupuesto nacional y cuenta con 13.350 empleados.

En sus delegaciones se presentan un millón cuatrocientas mil personas en promedio al mes, para solicitar algún servicio o prestación.

Por las características de las prestaciones que son administradas, es el organismo que acompaña a la población argentina en cada una de las etapas y contingencias que van ocurriendo a lo largo de su vida.

ANSES está presente en el momento del nacimiento o la adopción de un hijo, del casamiento, de la actividad escolar de los hijos, en la etapa de jubilación, etc.

También está presente ante otras contingencias tales como la incapacidad previsional para prestar servicios (Retiro por Invalidez) y el fallecimiento (Pensión o Subsidio de Contención Familiar).

Por esta razón, la primera prioridad de este organismo del Estado es otorgar una atención de calidad a toda la población que se presenta a solicitar un servicio.

No sólo se busca que el otorgamiento de las prestaciones o de los servicios llegue a las personas que son destinatarias legales de las mismas, sino que también se espera que los servicios se presten cada vez mejor, de forma cada vez más simple, asegurando a la vez, la mayor transparencia y capacidad de rendición de cuentas.

En esta línea de acción se trabaja desde la creación de ANSES. Los objetivos son planteados con minuciosidad y cuidado en pos de estas metas, tratando de lograr la mejor calidad de servicio, asegurando adecuados niveles de control y transparencia.

La agenda de la Seguridad Social ha variado su contenido y contexto en estas dos décadas y ello también ha marcado el desarrollo de una especial cualidad de ANSES, que es la adaptación para que cada beneficiario reciba siempre un servicio mejor.

Además, se trabaja constantemente en aspectos relativos a la mejora en el control interno de los procesos, enfocando esfuerzos en materia de lucha contra el fraude y la detección temprana de errores.

Siempre se trata de lograr la consolidación de la organización en una estructura de trabajo sólida y consistente, que asegure que las prestaciones lleguen a sus destinatarios.

Las prioridades de los años noventa no son las mismas que las de hoy. En 1994 se debió afrontar el importante desafío de implementar la nueva Ley de Jubilaciones y Pensiones (N° 24241).

Los cambios progresivos que fueron adoptados en el Sistema Previsional Argentino desde 2003, marcan la línea de trabajo en la que ANSES ha focalizado sus esfuerzos en los últimos años.

Por un lado, la recuperación del Sistema Público de Reparto que consolidó el rol del Estado como garante de los beneficios de la Seguridad Social.

Por otro lado, se creó un fondo anti-cíclico diseñado para proteger al sistema previsional durante ciclos negativos de la economía, a la par de contribuir con la generación de recursos para el mismo sistema a través de un esquema de inversiones sobre la economía real.

Existen otras reformas menos conocidas por el público, tales como las mejoras en el cálculo de la Prestación Compensatoria y la Prestación Adicional por Permanencia, cambios que corrigieron asimetrías en las formas en que se liquidaban las prestaciones.

Desde 2003, se ha trabajado en la implementación de las decisiones de incremento de haberes adoptadas por el Poder Ejecutivo Nacional, que permitieron a las jubilaciones salir del esquema de congelamiento que tuvieron por más de diez años. Las prestaciones mínimas se encontraban en sólo \$150 (ciento cincuenta pesos) en ese año y en la actualidad superan los \$827 (ochocientos veintisiete pesos).

Con la sanción de la Ley N° 26417 se logró la sistematización de un esquema de movilidad jubilatoria que permite el cálculo en marzo y en septiembre de cada año, del incremento que debe aplicarse sobre los beneficios del sistema, situación que no se daba desde 1995.

El Plan de Inclusión Previsional implementado en 2005 permitió la incorporación al sistema de personas que se encontraban excluidas como resultado del desempleo y el empleo informal. De esta forma, se logró la recuperación de la tasa de cobertura pasiva al permitir que más del 87% (ochenta y siete por ciento) de la población en edad de jubilarse cuente con un beneficio.

Existen otras decisiones que permitieron una mayor consolidación del sistema, pero como no son objeto de este documento, sólo nos limitaremos a enumerarlas: la Jubilación Anticipada por Desempleo, el reconocimiento del derecho a la pensión para parejas del mismo sexo, la mejora constante en la liquidación de sentencias judiciales, la reducción de los tiempos de pago de las prestaciones, etc.

D. Posicionamiento Estratégico de la Organización

Misión

La misión de una organización define el alcance de sus acciones, es decir, determina cuál es su función en el entorno en que desarrolla sus tareas.

La misión institucional definida es la siguiente:

- Ejecutar las políticas adoptadas por el Estado Nacional en materia de Seguridad Social, asegurando que la población beneficiaria de dichas políticas obtenga las prestaciones y los servicios regulados por las normas vigentes.
- Administrar el Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA).

Visión

La visión de una organización define cuál es la imagen o el posicionamiento futuro que pretende alcanzar, y funciona como importante elemento motivador para los miembros de la misma.

La visión institucional definida es la siguiente:

- Aspiramos a ser un organismo líder del Estado reconocido por su eficacia, eficiencia, transparencia y agilidad en la gestión e implementación de políticas públicas de la Seguridad Social.

Valores

Los valores son aquellas conductas que deben aplicarse permanentemente en todos los aspectos y acciones que se realicen para el cumplimiento de los fines institucionales.

Los valores más relevantes para este organismo son los siguientes:

- Respeto, cordialidad, compromiso y agilidad en el servicio brindado a los ciudadanos y a nuestros compañeros de trabajo.
- Trabajo en equipo y comportamiento ético.
- Transparencia en la gestión y capacidad para la rendición de cuentas.

E. Diagnóstico del Organismo. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para poder definir los objetivos a mediano y largo plazo que guiarán el accionar de esta Administración Nacional de la Seguridad Social en los próximos años, se realizó un análisis interno y externo del organismo.

Para efectuar el análisis externo, en primer lugar se definió el marco de acción para luego poder identificar las oportunidades más relevantes y las principales amenazas que se presentan en el contexto en el cual desarrolla sus actividades.

Las oportunidades más relevantes representan una posibilidad de crecimiento y desarrollo para el organismo, en tanto que las amenazas definen las circunstancias que podrían impactar negativamente en el futuro funcionamiento.

Respecto al análisis interno, se identificaron las fortalezas y las debilidades a fin de evaluar las condiciones en que se encuentra la organización para afrontar el logro de los nuevos objetivos estratégicos que se plantean.

Fortalezas de ANSES

- Importante red descentralizada que permite una amplia cobertura del territorio nacional.
- Desarrollo de canales alternativos para facilitar el acceso a las prestaciones y los servicios.
- Mayor sustentabilidad del SIPA, a partir de la existencia del Fondo de Garantía de Sustentabilidad.
- Recursos humanos idóneos y con alto nivel de compromiso, con capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, operativos y de demanda.
- Sustentabilidad financiera para el cumplimiento de las obligaciones.
- Programa Carta Compromiso con el Ciudadano vigente.
- Sistemas de Gestión de la Calidad implementados para la mejora continua.
- Capacidad para ejecutar y liderar proyectos sustentados en una adecuada tecnología de la información.
- Actitud organizacional proactiva y trayectoria en la ejecución de proyectos sustentables.
- Conciencia de la necesidad de definir procesos flexibles, controlables, auditables y de soporte para la gestión administrativa y prestacional.
- Reconocimiento del uso de herramientas de planificación y progresiva consolidación del sistema de control de gestión.
- Administración de bases de datos con capacidad de interconectividad con otros organismos.
- Existencia de sistemas liquidadores parametrizados.
- Énfasis en el control interno.

Oportunidades de ANSES

- A través de la administración del Fondo de Garantía de Sustentabilidad, asegurar la atenuación del impacto financiero que sobre el SIPA pudiera ejercer la evolución negativa de variables económicas.
- Mayor capacidad de gestión como consecuencia de la incorporación de personal motivada por la Ley N° 26425.
- Mayor conocimiento por parte de la población, de sus deberes y derechos en materia de Seguridad Social.
- Ambiente favorable interno para la implementación de mejoras en procesos y en calidad de información.
- Revalorización social del rol del Régimen Previsional Público.

Debilidades de ANSES

- Aún se requieren mayores esfuerzos en la implementación de sistemas de información gerencial.
- Necesidad de potenciar una visión global de la organización por encima de las visiones propias de cada área.
- Necesidad de integrar los sistemas informáticos que respaldan la gestión operativa y financiera.
- Necesidad de implementar progresivamente los criterios asociados al Plan de Carrera para el personal.
- Necesidad de reformular los procesos para mejorar los tiempos de resolución de los mismos.
- Necesidad de disminuir los niveles de litigiosidad previsional.
- Necesidad de mejorar aún más los canales de comunicación interna y externa.
- Necesidad de mejorar los recursos microinformáticos y edilicios.

Amenazas de ANSES

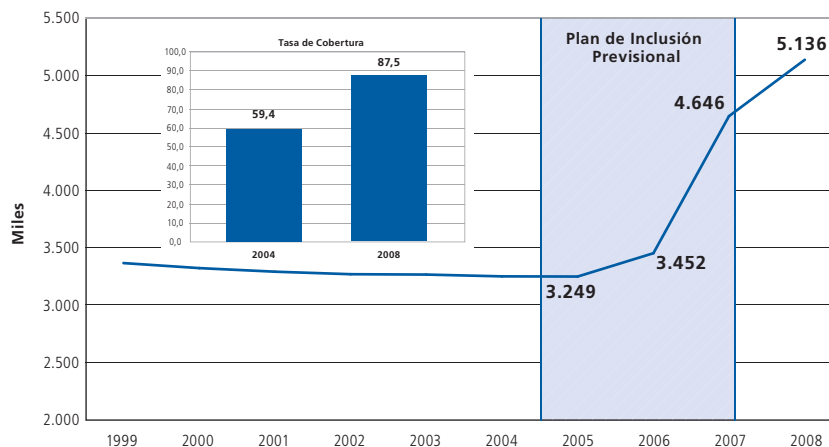
- Demanda externa de recursos humanos calificados, formados en el organismo en el área de Tecnología Informática.
- Cambios legislativos sobre el SIPA no analizados previamente por el organismo, con impacto sobre la sustentabilidad del mismo.
- Necesidad de que otros organismos de la Seguridad Social de la República Argentina compartan sus datos para evitar pagos indebidos.

F. Análisis del desempeño pasado y proyección de la demanda futura

A partir del análisis de la evolución de los aspectos considerados como más relevantes para el correcto funcionamiento del organismo, se procedió a proyectar cuál será el comportamiento de los mismos en el futuro próximo.

F.1. Evaluación histórica

a) Beneficios del SIPA y Cobertura del Sector Pasivo



Fuente: ANSES, en base a datos propios y del INDEC.

Los beneficios otorgados desde 1994 hasta el año 2004 mostraban una progresiva tendencia a la baja, pero la implementación del Plan de Inclusión Previsional, a través de la Ley N° 25994 en 2005, y del Decreto N° 1454/05, aún vigente, logró revertir la situación.

A partir de dicho año, la cantidad de beneficios del Régimen Previsional Público comenzó a aumentar, especialmente durante el año 2006 y principios de 2007. En el cuarto trimestre de 2006 se otorgaron 155.848 nuevos beneficios mensuales en promedio, cuando en el tercer trimestre se habían registrado un promedio de 56.574 altas.

A partir del segundo trimestre de 2007, el ritmo de otorgamiento de nuevos beneficios comenzó a decaer (dado que la vigencia de la Ley N° 25994 finalizó el 30 de abril de 2007), llegando a un promedio de 38.202 altas mensuales en el tercer trimestre de 2008.

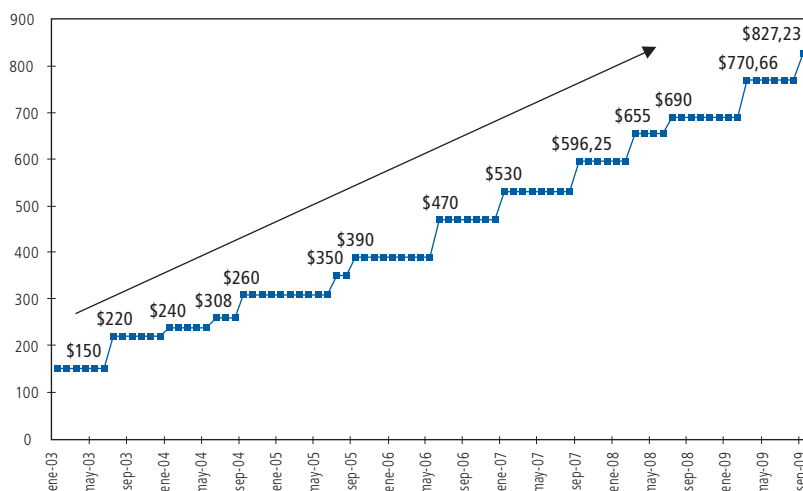
Como resultado, la cantidad de beneficios a diciembre de 2008 había aumentado un 55,1% con respecto a diciembre de 2004.

De la misma forma, el Plan de Inclusión Previsional también impactó positivamente en la tasa de cobertura del Régimen Previsional Público, que aumentó en algo menos de 30 puntos porcentuales entre 2004 y 2008, al pasar del 59,4% al 87,5%, con el mayor impacto en las mujeres.

b) Evolución del Haber Medio y Mínimo

En el período comprendido entre enero de 2003 y marzo de 2009, las variables "Haber Medio" y "Haber Mínimo" del sistema han tenido la siguiente evolución:

Haber Mínimo



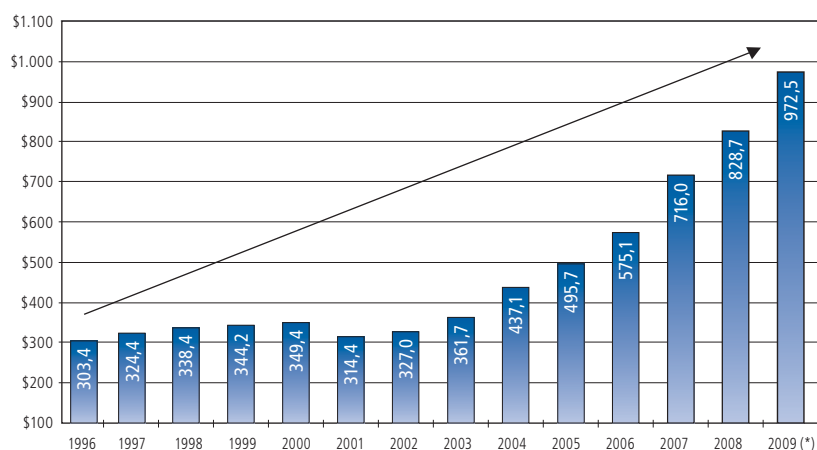
Fuente: ANSES, en base a datos propios.

A partir de julio de 2003, el Gobierno Nacional comenzó a otorgar incrementos en los haberes de los jubilados y pensionados del Régimen de Reparto. En dicho mes, el haber mínimo pasó de \$150 a \$220 (Decreto N° 391/2003) llegando, luego de sucesivos aumentos, a \$827,23 desde septiembre de 2009.

Si se analiza el período 2001 a septiembre de 2009, el incremento acumulado del haber mínimo asciende a un 452%. Debe destacarse que desde marzo de 2009, rige para los incrementos de haberes del Sistema Integrado Previsional Argentino las disposiciones sobre Movilidad reguladas por la Ley N° 26417.

Haber Medio

En cuanto a la evolución del Haber Medio, desde 1996 a marzo de 2009 ha registrado un incremento del orden del 220%, partiendo de \$303,4 hasta \$972,5.



Fuente: ANSES, en base a datos propios.

Las diferentes medidas del Gobierno que permitieron alcanzar estos logros fueron las siguientes:

- Decreto N° 1275/02
- Decreto N° 1819/02
- Decreto N° 391/03
- Decreto N° 1194/03
- Decreto N° 683/04
- Decreto N° 1199/04
- Decreto N° 748/05
- Decreto N° 1273/05
- Decreto N° 764/06
- Ley N° 26198
- Decreto N° 1346/07
- Decreto N° 279/08
- Resolución ANSES N° 135/09
- Resolución ANSES N° 65/09

c) Pago de Prestaciones

PERÍODO	BENEFICIOS PUESTOS AL PAGO. REPARTO (*)	BENEFICIOS PUESTOS AL PAGO. EX CAPITALIZACIÓN	ASIGNACIONES FAMILIARES A JUBILADOS Y PENSIONADOS. REPARTO (*)	ASIGNACIONES FAMILIARES A JUBILADOS Y PENSIONADOS. EX CAPITALIZACIÓN	SUAF	PRESTACIONES EXTRAORDINARIAS
	CASOS	CASOS	CASOS	CASOS	CASOS	CASOS
AÑO 2005	3.129.048	167.124	817.461	55.538	1.189.398	26.219
AÑO 2006	3.721.019	204.012	795.704	57.527	1.545.742	14.035
AÑO 2007	4.699.814	314.105	779.982	70.380	1.912.490	15.358
AÑO 2008	4.930.457	336.533	788.346	97.177	2.671.554	19.372

(*) Incluye ex combatientes de Malvinas. No incluye Pensiones no Contributivas.

Como puede apreciarse, la evolución de los beneficios puestos al pago, tal como se expresó en apartados anteriores, se ve altamente impactada por la vigencia de las leyes que regularon el Plan de Inclusión Previsional. Esta tendencia puede verse en el crecimiento de los primeras dos columnas.

Por otra parte, la política de la organización fijada en torno de la eliminación progresiva del Fondo Compensador de Asignaciones Familiares, con el fin de asegurar que las mismas fueran abonadas directamente por ANSES en las cuentas sueldos de los empleados, ha permitido un permanente incremento de los casos liquidados a través del Sistema Único de Asignaciones Familiares (SUAF).

d) Trámites iniciados y resolución de expedientes

VARIABLE	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Afluencia de público a las UDAI - anual en millones de personas	9,9	10,5	10,3	10,8	12,7	15,7	16,4	15,7
Iniciación de expedientes previsionales - áreas operativas	224.040	256.032	239.478	278.458	472.755	966.502	814.551	835.985
Resolución de expedientes previsionales - áreas operativas	250.866	263.666	288.848	317.812	412.486	764.974	779.985	767.047
Resolución de beneficios previsionales vía web (incluye pensiones)	0	0	0	0	0	769.548	394.758	49.347
UDAT - Llamadas contestadas - en millones anuales	3,1	2,7	3,3	4	5,6	7,3	8,7	6,7
UDAT - Servicios concretados por teléfono - en millones anuales	3,9	3,7	4,2	4,8	6,9	9,1	9,4	7,9
Servicios consultados por la Autopista de Servicios - en millones	0	0	0	0	0	66,6	111,8	89,0

El cuadro muestra la evolución constante de las variables relacionadas con la gestión de prestaciones y servicios. La afluencia de público se encuentra ubicada alrededor de los 16 millones de personas al año.

La iniciación de expedientes previsionales ha evidenciado un franco crecimiento a partir de la vigencia de los Planes de Inclusión Previsional, lo cual requirió la consecuente necesidad de ampliación de la capacidad de resolución de trámites. Si se comparan los niveles de iniciación y resolución de los últimos años con los primeros de la década, se observan crecimientos que superan el 300%.

Asimismo, desde 2006 se cuenta con la posibilidad para los autónomos de obtener el beneficio previsional a través de la página web de ANSES, sin necesidad de trasladarse a una dependencia del organismo. En ese mismo año, el pico de resolución de casos a través de esta herramienta fue de unos 800.000 beneficios.

El sistema de atención telefónica de ANSES ha permitido la atención de cerca de siete millones de llamados durante 2008 y la resolución de ocho millones de servicios y trámites por esta vía.

Según la encuesta del buscador Google referida al año 2007 ⁽¹⁾, el portal www.anses.gob.ar es el N° 4 del país en cuanto a accesos registrados, detrás de los 3 diarios más visitados (incluido el diario deportivo en línea), y el N° 1 de Argentina entre los portales de servicios.

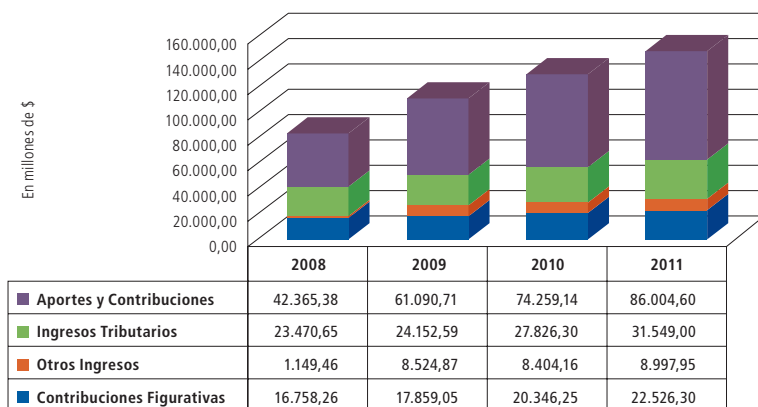
⁽¹⁾ Encuesta de Google publicada en Clarín el 16-01-2008.

F.2. Proyecciones

a) Ingresos

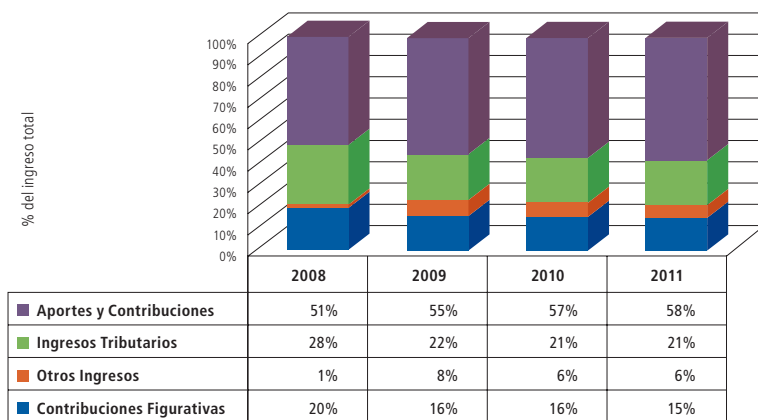
De acuerdo con las proyecciones realizadas, los ingresos totales de ANSES presentarán aumentos en los tres años abarcados por el presente Plan Estratégico III, con un incremento total al final del período del 78%. Del total de \$149.077 millones proyectados para 2011, cerca del 58% correspondería a ingresos por aportes y contribuciones, y en menor porcentaje por ingresos tributarios y contribuciones figurativas.

Ingresos Totales de ANSES



Fuente: Gerencia de Finanzas hasta 2010 y Gerencia de Planeamiento para 2011.

Ingresos Totales de ANSES



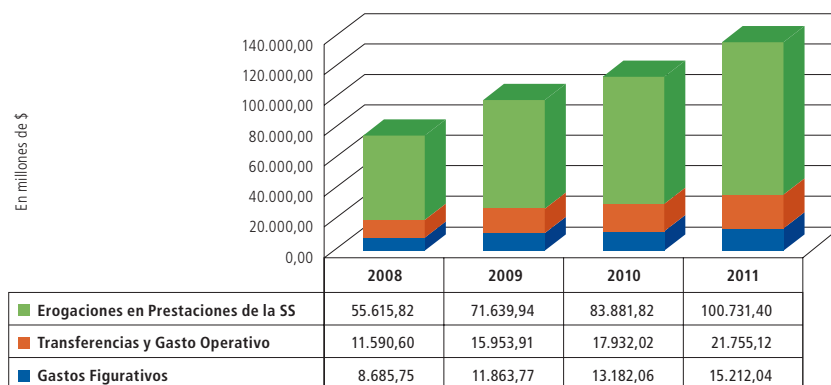
Fuente: Gerencia de Finanzas hasta 2010 y Gerencia de Planeamiento para 2011.

b) Erogaciones

La proyección de las erogaciones a cargo de ANSES también muestra un crecimiento del orden del 81%, comparando el año 2008 con la proyección del año 2011.

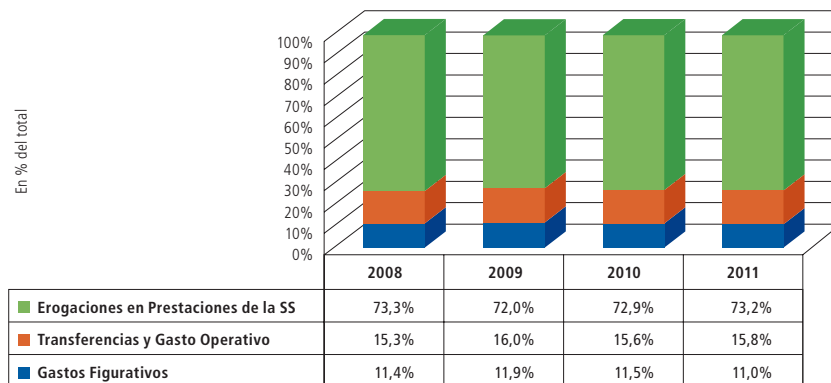
Dicho crecimiento obedece mayormente al mantenimiento de la cobertura pasiva, tal como puede verse en el gráfico siguiente. Cabe destacar que la cantidad de jubilados y pensionados también muestra una tendencia al crecimiento.

Erogaciones Totales de ANSES



Fuente: Gerencia de Finanzas hasta 2010 y Gerencia de Planeamiento para 2011.

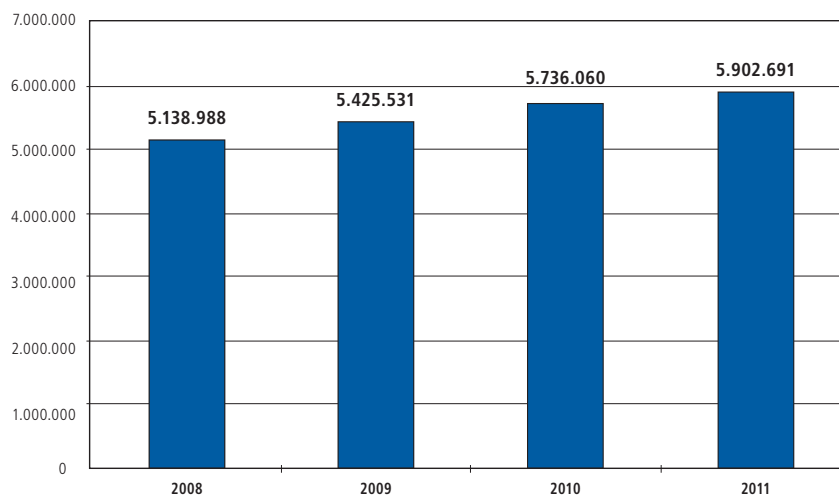
Erogaciones Totales de ANSES



Fuente: Gerencia de Finanzas hasta 2010 y Gerencia de Planeamiento para 2011.

c) Beneficios

Tal como se expuso, el incremento de las erogaciones se estima en base a una mayor cobertura previsional con un aumento estimado del 15% en la cantidad de beneficios otorgados para el período 2008-2011. Se espera que esta marcada tendencia se mantenga mayormente por efecto de la vigencia del Decreto N° 1454/05, que permite el reconocimiento de servicios autónomos anteriores a la vigencia de la Ley N° 24241, abonando las deudas que pudieren existir en los primeros sesenta meses de otorgamiento de la prestación.



Fuente: Gerencia de Finanzas hasta 2010 y Gerencia Estudios de la Seguridad Social para 2011.

G. Objetivos Estratégicos 2009-2011

Los objetivos del organismo se definieron a partir del análisis del contexto actual y las demandas futuras en materia de Seguridad Social, y en conjunto con las necesidades propias de ANSES para mantener un funcionamiento adecuado y sostenido.

En base a ello se identificaron los procesos clave de ANSES y se definió cuáles de ellos deberían ser contenidos en la planificación, con el fin de garantizar el logro de los objetivos estratégicos que a continuación se detallan:

1. Mejorar la calidad en el acceso a los servicios brindados a la ciudadanía.
2. Lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos, y asegurar transparencia en su administración.
3. Consolidar el rol de ANSES como organismo ejecutor de las políticas de Seguridad Social del Estado Nacional.
4. Optimizar los procesos relacionados con la administración del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del SIPA.

G.1. Mejorar la calidad en el acceso a los servicios brindados a la ciudadanía

La Seguridad Social es una herramienta del Estado Nacional a través de la cual se manifiesta el compromiso de garantizar el acceso a los servicios y prestaciones para todos los miembros de la sociedad con derecho a los mismos. Por este motivo, los servicios que presta esta Administración cuentan con un alto impacto y sensibilidad social.

La Seguridad Social es un derecho de los ciudadanos. Para ello, ANSES debe monitorear sistemáticamente su política de atención, garantizando la satisfacción de los ciudadanos que a ésta recurren y la gestión eficiente de los reclamos.

Para el logro del objetivo será necesario focalizar las acciones sobre los siguientes procesos:

1.1. Lograr mayor accesibilidad a los servicios presenciales y no presenciales

Para ello se trabajará sobre los siguientes puntos:

- a) A partir de la implementación de canales alternativos, extender el acceso al Portal de ANSES en Internet.
- b) Determinar la necesidad potencial de apertura de nuevas UDAI, o la transformación de actuales oficinas en UDAI, o la división de una UDAI en función de criterios demográficos y de demanda pre-analizada.
- c) Implementar el Plan de Integración Social Territorial a fin de brindar los servicios de ANSES a los ciudadanos que residan en áreas alejadas de ciudades que cuenten con UDAI. Para ello, se implementará la instalación de las Terminales de Autogestión, destinadas a facilitar la gestión de trámites sencillos que pueden ser resueltos sin necesidad de concurrir a una delegación del organismo. Asimismo, se preverá la implementación de estas terminales en UDAI ya existentes, con el fin de facilitar la gestión de trámites sencillos sin necesidad de intervención de un orientador.
- d) Implementar mejoras sobre el proceso de otorgamiento de turnos.

1.2. Reducir los tiempos de espera y atención al público

- a) Monitorear en forma permanente la afluencia de público a las UDAI y, con esa información, evaluar las respuestas a la demanda.
- b) Informar al público sobre el tiempo posible de espera cuando llega a la UDAI. Finalizar la implementación del software adecuado para ello (SIDU).

1.3. Reducir los tiempos de resolución para el otorgamiento de los beneficios

- a) Monitorear la antigüedad y los tiempos promedio de resolución de los trámites (TPR), a fin de cumplir con los plazos de otorgamiento acordados.

1.4. Mejorar la información disponible para el público

- a) Ampliar y actualizar la información disponible en el Portal de ANSES, de modo que el usuario conozca sus derechos, los trámites a realizar, la documentación necesaria, y los modos presenciales y no presenciales para efectuar los trámites.
- b) Aumentar la capacidad y la calidad del asesoramiento en las UDAI para resolver las consultas de los interesados en obtener beneficios de la Seguridad Social.
- c) Instalación de videos institucionales para el público en las delegaciones con información sobre la gestión de los servicios y prestaciones. Esta información también podrá ser impresa y distribuida para distribuir fuera del organismo.

1.5. Facilitar al usuario la presentación de sugerencias y quejas, respondiéndolas en tiempo y forma

- a) Finalizar la implementación del Sistema de Atención de Reclamos de ANSES, que asegure la respuesta a los reclamos en los tiempos comprometidos.

G. 2. Lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos, y asegurar transparencia en su administración

En toda organización, el diseño de procesos y su ejecución es clave para el logro de los objetivos estratégicos que se proponga. Un aspecto de particular importancia es el alineamiento que debe existir entre los procesos clave y las necesidades de la ciudadanía.

Por esta razón, las iniciativas vinculadas con el perfeccionamiento de los procesos deben derivarse de estrategias explícitas de satisfacción de las necesidades del ciudadano.

ANSES, en su aspiración de ser agencia modelo del Estado en cuanto a sus niveles de eficiencia y eficacia, ha avanzado permanentemente en esta dirección, profundizando y perfeccionando las mejoras alcanzadas en sus procesos.

Para el logro del objetivo se focalizarán las acciones sobre:

2.1. Simplificar los procesos internos de atención al público

- a) Avanzar con la implementación del Programa de Estandarización Integral (PEI).
- b) Implementar el Sistema Interno de UDAI (SIDU) en todas las unidades de atención.

2.2. Simplificar los procesos de resolución operativa de trámites y servicios

- a) Simplificar el Manual de Procedimiento en cuanto a sus opciones de búsqueda, para facilitar la consulta del operador.
- b) Normar los criterios de documentación de desarrollos informáticos.
- c) Finalizar la parametrización de SICA y SICASENT, para que los procesos previsionales faciliten la intervención del operador.
- d) Automatizar los procesos para contar con una versión web de cada prestación del organismo (siguiendo el modelo utilizado para la Jubilación Automática de Autónomos Puros -JAAP- y la Jubilación Automática Relación de Dependencia -JARD-).

2.3. Implementar el Proyecto de Reingeniería Integral de la Seguridad Social

- a) Lograr la construcción de un único sistema que permita la iniciación, supervisión, control de la liquidación y puesta al pago de todas las prestaciones a cargo de ANSES.

2.4. Implementar un Sistema de Gestión Administrativa que integre diversos procesos y produzca datos de gestión en tiempo real

- a) Implementar un programa de Seguimiento y de Control Administrativo y Financiero para facilitar la gestión administrativa y financiera del organismo, alcanzando los procesos de contrataciones, de gestión presupuestaria y financiera, y de recursos humanos.

2.5. Mejorar los procesos de planificación y control de gestión

- a) Capacitar a distintos niveles del organismo en herramientas de planificación.
- b) Mejorar los mecanismos que permitan la interacción necesaria, intra e inter-gerenciales, para lograr consensos indispensables para la planificación y la gestión.
- c) Diseñar mecanismos de información que permitan la comprensión de las iniciativas planificadas en todos los niveles de la organización.

2.6. Desarrollar los procesos tendientes a lograr la progresiva despapelización y la firma digital

- a) Afianzar y lograr el uso masivo de firma digital.
- b) Iniciar el proceso de digitalización de expedientes, con miras a la eliminación del papel.
- c) Implementar iniciativas para despapelizar la gestión de juicios contra ANSES.
- d) Tender a la digitalización del Archivo General.
- e) Evaluar mecanismos para obtener un expediente previsional enteramente digital.
- f) Lograr la progresiva digitalización de formularios.

2.7. Mejorar la gestión logística y de inventario de bienes

- a) Mantener actualizado el Plan de Compras.
- b) Asegurar una adecuada gestión y control del inventario de bienes.
- c) Mantener una adecuada infraestructura edilicia acorde a las necesidades del organismo y del público que asiste a sus oficinas.

2.8. Mejorar los procesos de control prestacional y aumentar el nivel del mismo en las operatorias que presenten oportunidades de mejora

- a) Desarrollar controles sistémicos por oposición, eliminando o minimizando los controles manuales.
- b) Mejorar la incorporación de los controles de validación de la liquidación a los sistemas informáticos.
- c) Agilizar las relaciones con otros organismos que proveen información relevante para el control -tales como AFIP, RENAPER, organismos provinciales, etc.-, con el fin de obtener datos que mejoren la capacidad de decisión de ANSES.
- d) Fortalecer la cultura del control interno.

2.9. Reducir los tiempos de gestión en los procesos de resolución de contrataciones

- a) Diseñar acciones, dentro del marco normativo, que permitan agilizar los tiempos de gestión de contrataciones.

2.10. Definir los procedimientos asociados al Plan de Carrera

- a) Normar los procesos relativos a la implementación del Plan de Carrera.
- b) Implementar sistemas de evaluación de desempeño eficientes, que proporcionen la posibilidad de revisar y mejorar la descripción de los puestos de acuerdo con los objetivos que se fijan.
- c) Diseñar e implementar una política de capacitación sistemática para todos los niveles.
- d) Diseñar una política de reemplazos.

2.11. Implementar mejoras a partir de la tecnología disponible para mejorar la calidad del servicio

- a) Impulsar la arquitectura tecnológica orientada a servicios (SOA).
- b) Reconvertir la Red de Telecomunicaciones de ANSES, implementando el concepto de convergencia.
- c) Utilizar progresivamente las tecnologías que permiten acceder a servicios a distancia, especialmente de telefonía celular e Internet.

2.12. Consolidar la Política de Gestión de la Calidad

- a) Definir una estructura funcional y documental del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), aplicable a todas las áreas que se encuentren dentro del mismo.
- b) Asegurar el funcionamiento de los SGC vigentes e incorporar nuevos procesos.

G. 3. Consolidar el rol de ANSES como organismo ejecutor de las políticas de Seguridad Social del Estado Nacional

Identidad, comunicación e imagen son pilares para la construcción del rol de ANSES como organismo ejecutor de las políticas de Seguridad Social del Estado Nacional.

Para el logro del objetivo será necesario focalizar las acciones sobre:

3.1. Aumentar el rol de los Órganos Consultivos

- a) Establecer consensos con las entidades representativas de beneficiarios de la Seguridad Social para diseñar, evaluar e implementar mecanismos que potencien el rol actual de los Órganos Consultivos y, eventualmente, crear nuevos mecanismos de mutua cooperación.
- b) Establecer consensos con las entidades representativas de beneficiarios de la Seguridad Social para diseñar, evaluar e implementar nuevas herramientas que permitan el control por parte de la ciudadanía.

3.2. Definir e implementar la estrategia comunicacional de la organización

- a) Identificar públicos internos y externos para establecer una estrategia comunicacional orientada a las necesidades de cada caso.
- b) Diagnosticar, a través de investigaciones específicas, el estado actual de la imagen institucional de ANSES, conociendo el conjunto de atributos percibidos por sus diferentes grupos de beneficiarios.
- c) Una vez cumplidos los objetivos a) y b), aprobar la estrategia de comunicación organizacional.

3.3. Fomentar la opinión y la participación de los actores de la comunidad en la gestión de ANSES

- a) Establecer mecanismos adicionales, formales e informales, abiertos a la comunidad, tales como jornadas de reflexión, debates públicos, voluntariados para reforzar acciones de comunicación y/o para colaborar en las actividades de información del organismo.

3.4. Establecer y aplicar criterios de evaluación de la calidad desde la óptica del usuario

- a) Investigar cuáles son los parámetros de calidad que el usuario percibe como valiosos para cada uno de los espacios (UDAI, Oficinas) y modos de atención al público (presenciales y no presenciales).
- b) Diseñar planes de evaluación de la calidad desde la óptica del usuario, a través de encuestas permanentes, encuestas ad-hoc, cuestionarios disponibles en las UDAI y Oficinas, encuestas telefónicas cercanas a la fecha de uso del servicio, encuestas con respuesta postal paga, etc.

G.4. Optimizar los procesos relacionados con la administración del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del SIPA

La creación del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del SIPA regulado por el Decreto N° 897/07, ha permitido por primera vez en nuestro país, contar con un fondo anti-cíclico destinado a asegurar que los ciclos negativos de la economía no repercutan sobre los haberes jubilatorios.

Para ello, las acciones relacionadas con el fortalecimiento de los procesos de operación y de control del FGS resultan prioritarias para ANSES.

Para lograr el objetivo planteado se enfocarán las acciones sobre:

4.1. Detección, normatización y seguimiento de procesos clave de la Subdirección de Operación del FGS

- a) Detectar los principales procesos a cargo de la Subdirección de Operación del FGS y lograr la normatización de los mismos.
- b) Lograr la incorporación de los proyectos a cargo de la Subdirección en los procesos habituales de planificación y control de gestión de ANSES.
- c) Incorporar objetivos de productividad para las áreas.
- d) Elaborar el Tablero de Mando del FGS con el fin de obtener información clave para la toma de decisiones, atento a que se trata de una herramienta informática útil para el seguimiento de la información.

4.2. Mejorar la gestión operativa

- a) Implementar el proceso de fusión de la administración de los fondos provenientes de la aplicación de las Leyes N° 26222 y N° 26425. Esta tarea involucra cuestiones operativas, de administración de registración y de control.
- b) Unificación de cuentas operativas. La preexistencia de numerosas AFJP que administraban sus activos a través de cuentas propias, requiere de una minuciosa tarea de depuración de las mismas con el fin de asegurar mayor eficiencia en la administración.
- c) Conformar manuales de Mejores Prácticas y de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas donde el FGS tuviera intereses, a los fines de ser remitidos para su tratamiento en los directorios donde ANSES tuviera designados directores.
- d) Realizar el estudio permanente de mejoras en los criterios de evaluación de impacto macroeconómico de las inversiones financiadas con el FGS.

H. Monitoreo y evaluación sistemáticos de implementación de acciones

La estructura organizativa de ANSES, cuyos puestos son responsables de la ejecución del presente plan, se encuentra organizada por un Director Ejecutivo como máxima autoridad y cuenta con cuatro Subdirecciones a cargo de las prestaciones, los procesos administrativos y la operación del Fondo de Garantía de Sustentabilidad del SIPA respectivamente.

A su vez, la Dirección Ejecutiva cuenta con tres áreas de apoyo directas: la Gerencia Secretaría General (responsable de la comunicación, la imagen institucional y las relaciones con la comunidad), la Unidad de Auditoría Interna y la Gerencia de Planeamiento.

Los objetivos estratégicos definidos en el presente documento enmarcan la planificación de las acciones que encarará el organismo. Estas acciones deberán ser plasmadas en los respectivos Planes Anuales (POA) y de Productividad que realicen las diferentes áreas, con el fin de definir en los mismos los Compromisos de Resultado de Gestión (CRG) de corto plazo que permitirán alcanzar los objetivos del Plan Estratégico en el período de vigencia definido.

La implementación de las acciones planificadas por cada una de las áreas en las diferentes herramientas de gestión operativa (POA; Productividad), será monitoreada y evaluada a través de la Gerencia de Planeamiento, gerencia responsable de la emisión de informes de evaluación basados en la información suministrada por las distintas áreas.

En este sentido, la metodología de evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados se realizará a través de la Gerencia de Planeamiento utilizando el esquema de evaluación previsto por la Resolución

DE-A N° 864/03 para la que, de ser necesario, se preverán las adaptaciones necesarias.

La medición del nivel de cumplimiento de los objetivos comprometidos en el POA se realizará trimestralmente, mientras que los objetivos de Productividad tendrán una evaluación mensual.

En ambos casos, la Gerencia de Planeamiento emitirá un informe que visualizará el nivel de avance de las tareas planificadas para cumplir con los objetivos definidos e identificar los desvíos existentes, en caso de corresponder.

La evaluación de implementación del presente Plan Estratégico III tendrá lugar anualmente.

I. Matriz de responsabilidad en la ejecución de los objetivos planteados

La distribución de las responsabilidades que se mencionan en el cuadro adjunto, responde a la distribución de funciones de estructura vigentes en el organismo al mes de agosto de 2009.

En el caso de plantearse modificaciones, la Gerencia de Planeamiento será responsable de adecuar las mismas.

Referencias:

- E: Ejecuta, área responsable de la tarea.
- P: Participa, contribuye en la tarea.
- C: Controla, comprueba el cumplimiento de la tarea.

Sub-Objetivo	Acción de las áreas dependientes de la Dirección Ejecutiva		Acción de las Subdirecciones			
	Secretaría General	Planeamiento	Legal y Técnica	Prestaciones	Administración	Operación del FGS
1.1.a		C		P	E	
1.1.b		C		E	P	
1.1.c		C		E	P	
1.1.d		C		P	E	
1.2.a		C		E		
1.2.b		C		E		
1.3.a		C		E		
1.4.a	E - C	C			P	
1.4.b		C			E	
1.4.c	E - C	C				
1.5.a		C		P	E	
2.1.a		C		E - C - P		
2.1.b		C		E - C - P	P	
2.2.a		C			E - C	
2.2.b		C			E - C	
2.2.c		C			E - C	
2.2.d		C			E - C	
2.3.a		C			E - C	
2.4.a		C			E - C - P	
2.5.a		E - C				
2.5.b		E - C				
2.5.c		E - C				
2.6.a		C			E - C	
2.6.b		C			E	
2.6.c		C	C - E		P	
2.6.d		C			E - C	
2.6.e		C		P	E - C	
2.6.f		C			E - C	
2.7.a		C			E - C	
2.7.b		C			E - C - P	
2.7.c		C			E - C	
2.8.a		C		E - C - P		
2.8.b		C		E - C - P		
2.8.c		C		E - C - P		
2.8.d		C		E - C - P		
2.9.a		C			E - C - P	
2.10.a		C			E - C - P	
2.10.b		C			E - C - P	
2.10.c		C			E - C - P	
2.10.d		C			E - C - P	
2.11.a		C			E - C - P	
2.11.b		C			E - C - P	
2.11.c		C			E - C - P	
2.12.a		E - C		C - P		
2.12.b		C		C - P		

Sub-Objetivo	Acción de las áreas dependientes de la Dirección Ejecutiva		Acción de las Subdirecciones			
	Secretaría General	Planeamiento	Legal y Técnica	Prestaciones	Administración	Operación del FGS
3.1.a	E - C - P	C				
3.1.b	E - C - P	C				
3.2.a	E - C - P	C				
3.2.b	E - C - P	C				
3.2.c	E - C - P	C				
3.3.a	E - C - P	C				
3.4.a	E - C - P	C				
3.4.b	E - C - P	C				
4.1.a		C			P	E - C
4.1.b		E - C				P
4.1.c		E - C				P
4.1.d		C			P	E - P
4.2.a		C			P	E - C - P
4.2.b		C				E - C - P
4.2.c		C				E - C - P
4.2.d		C				E - C - P

