



Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados
AÑO DE LA DEFENSA DE LA VIDA, LA LIBERTAD Y LA PROPIEDAD

Resolución

Número:

Referencia: EX-2024- 41732414-INSSJP-JGA#INSSJP- Resolución aprobación PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2027 -

VISTO el Expediente N° EX-2024-41732414-INSSJP-JGA#INSSJP, la Ley N° 19.032, la Ley N° 25.615, el Decreto N° 2/04, las Resoluciones N° 0678/DE/2017, N° 1229/DE/2017, RESOL-2019-853-INSSJP-DE#INSSJP, RESOL-2021-369-INSSJP-DE#INSSJP, RESOL-2021-1072-INSSJP-DE#INSSJP, RESOL-2019-1227-INSSJP-DE#INSSJP y RESOL-2021-1633- INSSJP-DE#INSSJP y la DI-2024-2-INSSJPJGA#INSSJP

y CONSIDERANDO:

Que, mediante la Ley N° 19.032, y de conformidad con las modificaciones introducidas por su similar N° 25.615, se creó el INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES para JUBILADOS y PENSIONADOS, con el carácter de persona jurídica de derecho público no estatal, con individualidad financiera y administrativa.

Que, de acuerdo a las mencionadas leyes, el Instituto tiene como objeto otorgar - por sí o por terceros - a las personas jubiladas y pensionadas del régimen nacional de previsión y del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones y a su grupo familiar primario, las prestaciones sanitarias y sociales, integrales, integradas y equitativas, tendientes a la promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación de la salud.

Que, a fin de cumplir dichos objetivos, la Ley N° 25.615 asignó al Directorio Ejecutivo Nacional del INSSJP las competencias para dictar las normas necesarias para la adecuada administración y funcionamiento del organismo.

Que, el artículo 3° del Decreto N° 02/04, asigna al Director Ejecutivo del Órgano Ejecutivo de Gobierno las facultades de gobierno y administración previstas por la Ley N° 19.032 y sus modificatorias en favor del Directorio Ejecutivo Nacional.

Que, en tal sentido, por Resolución N° 678/DE/17, por la Resolución N°1229/DE/17, por la RESOL-2019-853- INSSJP-DE#INSSJP y la RESOL-2021-369-INSSJP-DE#INSSJP se aprobó la estructura orgánico-funcional del INSSJP y su respectivo organigrama, estableciéndose la responsabilidad primaria y acciones correspondientes a cada unidad orgánica.

Que, mediante la RESOL2021-1072-INSSJP-DE#INSSJP fue aprobado el organigrama de la JEFATURA DE GABINETE DE ASESORES dependiente de la Dirección Ejecutiva de este Instituto.

Que, mediante la Resolución N°1227/19, se designó a la Jefatura de Gabinete de Asesores del Instituto como área responsable del seguimiento de los programas y acciones que componen el Plan Estratégico.

Que, por las normas mencionadas, y dentro de las acciones asignadas a la JEFATURA DE GABINETE DE ASESORES, se

encuentra la de realizar la Planificación Estratégica del Instituto, estableciendo los lineamientos y proyectos institucionales y realizando el control de gestión de los mismos.

Que, en el mencionado contexto resulta de vital importancia fortalecer los canales de gestión institucional, en miras de la concreción de objetivos generales y estratégicos que se correspondan con la nueva realidad descrita.

Que la Planificación Estratégica institucional se constituye como una herramienta de gestión mediante la cual se define la dirección de un organismo para el mediano y largo plazo, orientando su accionar en base a las directrices fundamentales de la organización, con una mirada transversal que integra y complementa las acciones que desarrollan las áreas que componen el Instituto.

Que, asimismo a través de RESOL-2019-1227-INSSJP-DE#INSSJP fue aprobado el Plan Estratégico Institucional 2018-2019. Que, de igual manera, por la RESOL-2021-1633-INSSJP-DE#INSSJP se adoptó el Plan Estratégico Institucional 2021-2023.

Que, entonces, se estima necesario definir nuevos objetivos estratégicos de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección Ejecutiva del Instituto, en el marco de las responsabilidades asignadas a la Jefatura de Gabinete de Asesores..

Que, mediante la DI-2024-2-INSSJP-JGA#INSSJP se aprobó la metodología de abordaje del diseño estratégico institucional y se instruyó a la Jefatura de Gabinete de Asesores y a sus áreas respectivas a elaborar el "PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2024-2027" con sus correspondientes Planes Operativos y Tableros de Gestión Gerencial.

Que, en ese orden, la Gerencia de Planificación Estratégica dependiente de la Jefatura de Gabinete de Asesores, ha elaborado un Plan Estratégico Institucional del INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS con el objeto de determinar los ejes y los objetivos estratégicos, que se desprenden de las funciones de este Instituto.

Que, la citada Gerencia destaca entre sus fundamentos que el diseño de los lineamientos estratégicos permitirá a cada área del Instituto elaborar sus acciones de acuerdo a los objetivos específicos plasmados en el marco del Plan Anual Operativo (PAO) permitiendo la definición de indicadores para su posterior evaluación.

Que, entonces se estima oportuno aprobar el Plan Estratégico Institucional del INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS – 2024-2027.

Que la Gerencia de Planificación Estratégica, la Jefatura de Gabinete de Asesores y la Gerencia de Asuntos Jurídicos, han tomado la debida intervención en el marco de sus competencias.

Que por ello, y en uso de las facultades conferidas por el artículo 6º de la Ley Nº 19.032 y sus modificatorias y por los Artículos 2º y 3º del Decreto PEN Nº 02/04, el Artículo 1º del Decreto DECTO-2023-63-APN-PTE,

EL DIRECTOR EJECUTIVO DEL INSTITUTO NACIONAL
DE SERVICIOS SOCIALES PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS

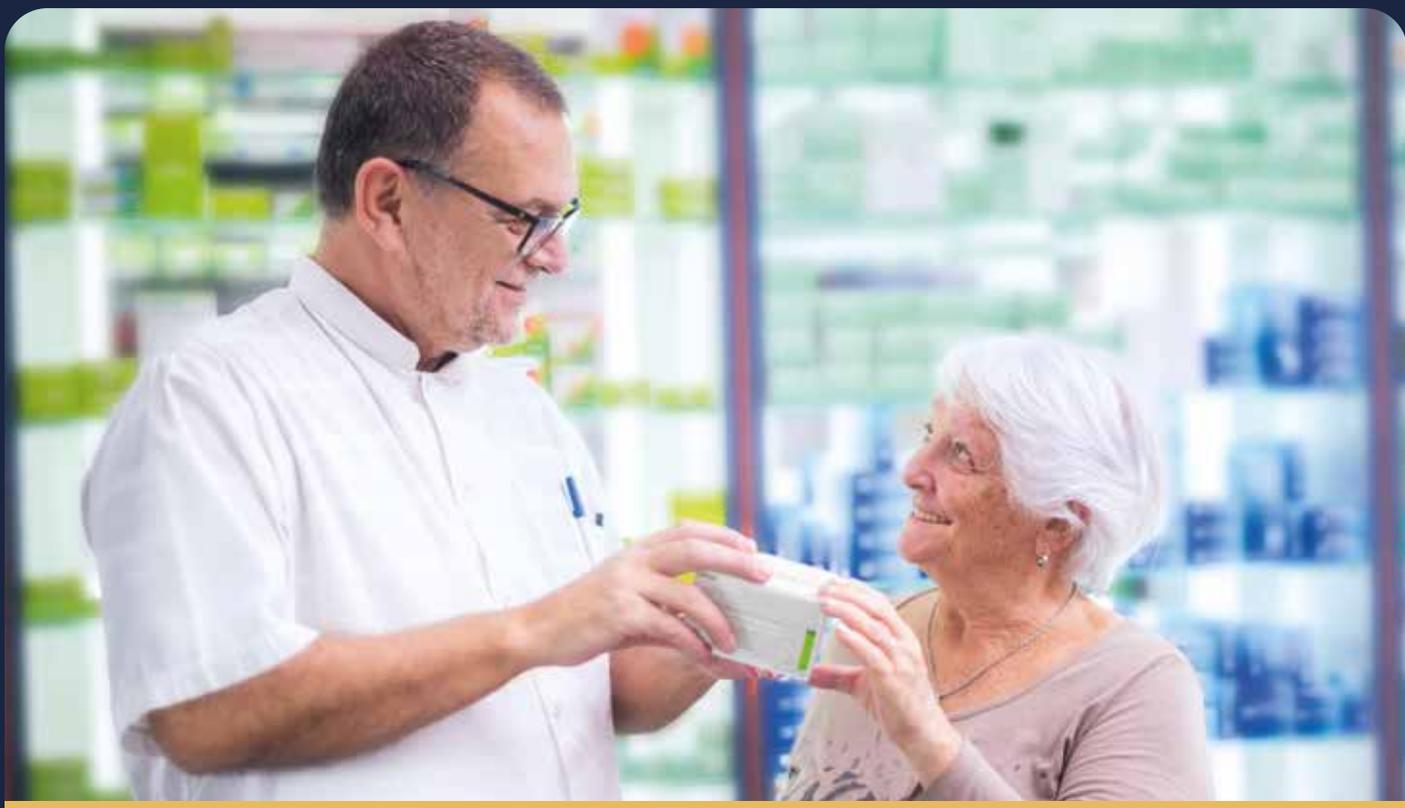
RESUELVE:

ARTICULO 1º : Aprobar el Plan Estratégico Institucional del INSTITUTO NACIONAL DE SERVICIOS SOCIALES PARA JUBILADOS Y PENSIONADOS – 2024-2027, que como Anexo I (IF-2024-42164137-INSSJP-DE#INSSJP) forma parte de la presente.

ARTÍCULO 2º : Comuníquese y publíquese en el Boletín Oficial del INSSJP y archívese.

Digitally signed by LEGUIZAMO Esteban Ernesto
Date: 2024.04.25 11:12:27 ART
Location: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL
ELECTRONICA - GDE
Date: 2024.04.25 11:12:36 -03:00



Plan estratégico institucional

2024 - 2027

Autoridades INSSJP

Director Ejecutivo
Esteban Leguízamo

Subdirector Ejecutivo
Carlos Blas Zamparolo

Secretario General de Administración
Pedro Miguel Insausti

Jefe de Gabinete de Asesores
Damián Rodrigo González

Gerente de Planificación Estratégica
María Yamila Pacios

Índice

Prólogo	4
Introducción	5
Plan estratégico institucional	6
Misión, visión y valores	7
Metodología: cadena de valor	9
Etapas de la planificación	11
Ejes centrales de gestión	13
Objetivos estratégicos del INSSJP	14
Anexo I: análisis de situación	16
Anexo II: marco conceptual	18
Normativa	24
Bibliografía	24

Prólogo

PAMI vive un momento único en su historia. Por primera vez, su gestión está a cargo de empleados que conocen al Instituto desde hace muchos años, y hoy tienen la posibilidad de demostrar que tienen el conocimiento y la capacidad para dirigirlo desde las posiciones más importantes. Esta situación, producto de la directiva emanada por la Presidencia de la Nación, representa todo un honor y una enorme responsabilidad. Para ello conformamos un equipo que conjuga lo mejor de la experiencia con la innovación de ideas que impulsan los jóvenes.

En mi caso, luego de trabajar más de 20 años en el Instituto, aspiro a que podamos lograr los objetivos que nos planteamos en el presente plan, contando con el compromiso de todos.

Siempre dispuestos a escuchar alternativas y posibilidades de mejora, la elaboración del plan estratégico 2024-2027, nos brinda la oportunidad de contar con un diagnóstico previo, en el que cada área puede reconocer los procesos a optimizar, establecer parámetros de priorización y plazos de ejecución para la concreción de los objetivos.

En esta línea, hemos trabajado en la construcción de un método de planificación basado en conceptos que se interrelacionan de manera directa con la misión, visión y valores del INSSJP; estrategia innovadora que permite establecer un proceso claro de planificación, ejecución y control de la asignación y gestión de los recursos del Instituto, es decir, de los recursos de los afiliados.

Buscamos un PAMI donde el trabajo sea colaborativo y la gestión de recursos sea eficiente, sin perder de vista el objetivo central: brindar servicios socio-sanitarios de calidad a la población más vulnerable de la Argentina.

Aspiramos a producir un cambio cultural en todo el Instituto, con la perspectiva estratégica de lograr que la gestión se centre en el análisis de datos y la construcción de información oportuna y disponible para todos los empleados.

Estamos convencidos que la consolidación y apropiación de esta metodología unificada permitirá la integridad de datos oportunos, alineados a los objetivos estratégicos y operativos, para dar cumplimiento a nuestra misión institucional.

En este sentido, estamos dándole un lugar de suma importancia a la capacitación para optimizar y lograr la mejora continua en las tareas que llevan adelante los empleados de este Instituto.

El mayor objetivo profesional e institucional que tengo es poner al INSSJP entre las organizaciones más prestigiosas de la Argentina; pero el objetivo personal al que aspiro, es en el momento que suceda, poder entregar el mando del Instituto a otro trabajador para que, junto a los afiliados, puedan seguir avanzando.

Asumo este desafío con gran entusiasmo, pero sobre todo con la confianza de saber que el capital humano de PAMI, está a la altura de gestionarlo adecuadamente. Ahora, queda la etapa más compleja que es demostrarlo. Estamos juntos en este camino.

Esteban Leguízamo
Director Ejecutivo INSSJP

Introducción

El Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, creado por Ley N° 19.032, complementada y modificada por las Leyes N° 19.465 y N° 25.615, tiene como objeto otorgar – por sí o por terceros – a los jubilados y pensionados del régimen nacional de previsión y del Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones y a su grupo familiar primario, las prestaciones sanitarias y sociales, integrales, integradas y equitativas, tendientes a la promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación de la salud, organizadas en un modelo prestacional, que se base en criterios de solidaridad, eficacia y eficiencia, que respondan al mayor nivel de calidad disponible para todos los beneficiarios del Instituto, atendiendo a las particularidades e idiosincrasia propias de las diversas jurisdicciones provinciales y de las regiones del país.

El INSSJP se encuentra reconocido comúnmente como PAMI, dado que en sus inicios fue denominado Programa de Atención Médica Integral (PAMI), el cual fue implementado en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires a principios de los años '70.

Los criterios enunciados de “...solidaridad, eficacia y eficiencia, que respondan al mayor nivel de calidad disponible para todos los beneficiarios del Instituto”, deben estar relacionados con el diseño de la política institucional y con los objetivos estratégicos y operativos que den encuadre a su gestión.

El nivel de complejidad de PAMI requiere de la definición de una estrategia capaz de brindar respuestas lógicas a la ecuación institucional, con el objeto de producir el nivel de simplificación suficiente, que permita la toma de decisiones de gestión con el menor nivel de riesgo posible.

A los fines de conciliar los lineamientos de gestión institucionales y su proyección con la gestión operativa, se efectúa la elaboración del Plan Estratégico Institucional contemplando el cuatrienio 2024-2027, y la confección de Planes Anuales Operativos respectivos.





Plan Estratégico Institucional

La Planificación Estratégica puede ser caracterizada como un proceso continuo que permite definir la dirección de un ente u organismo, público o privado, orientando su accionar a las directrices fundamentales de la organización: misión, visión, valores, y lineamientos estratégicos.

En términos estratégicos, es posible identificar a PAMI como una organización compleja en la que coexisten variables tales como: la dispersión geográfica, el presupuesto asignado, el grado de insularidad organizacional y la cantidad de personas afiliadas que utiliza sus servicios. A su vez, tales variables se ven afectadas por factores externos del contexto; como, por ejemplo, la situación socioeconómica de la Argentina, el costo prestacional y la situación sociosanitaria particular de los afiliados, entre otras. (Ver Anexo I y II).

Estos factores condicionan significativamente la selección de las herramientas metodológicas para el diseño y la implementación de una cultura de la planificación, como guía de la gestión. Por ello, y ante la carencia de un método de diagnóstico, priorización y planificación, que contengan la lógica secuencial necesaria para PAMI, es que se ha desarrollado una que sirva como base o prisma inicial, permitiendo construir el plan

desde un enfoque y no desde la mera adición de objetivos propios de cada área.

En el caso del Instituto, definido como un ente público no estatal, expresamente excluido de la Administración Pública Nacional (APN), resulta necesario enmarcar el trabajo de mediano y largo plazo de las diferentes áreas dentro de los objetivos institucionales, traducido luego, en planes anuales operativos.





Misión, Visión y Valores

La misión, la visión y los valores son las directrices estratégicas que dotan de identidad a la organización y orientan las políticas de actuación y estrategias para alcanzar con éxito los objetivos propuesto. Así, los valores indican los propósitos que definen la misión y visión, y éstas le dan la razón de por qué y para qué existen.

Misión

Brindar a las personas afiliadas las prestaciones sanitarias y sociales, integrales, integradas y equitativas, tendientes a la promoción, prevención, protección, recuperación y rehabilitación de la salud, organizadas en un modelo prestacional de calidad, que se base en criterios de solidaridad, eficacia y eficiencia, atendiendo a las particularidades propias de las diversas jurisdicciones provinciales y de las regiones del país.

Visión

Ser la institución de salud de referencia en brindar servicios sanitarios y sociales para las personas mayores en todo el país garantizando cobertura médica de calidad y accesibilidad a través de las nuevas tecnologías.

Valores

Responsabilidad

El deber de garantizar el acceso a prestaciones médicas y sociales de calidad de manera humanizada se fortalece a través de la formación y capacitación permanente de los trabajadores del Instituto en el ejercicio de sus labores como insignia de gestión.

En virtud del significado que este organismo le confiere, la Responsabilidad Social Institucional no sólo representa un compromiso ineludible con los afiliados y sus trabajadores, sino también con el ambiente.



Eficiencia

La promoción e implementación de una cultura de la planificación permite, no sólo determinar la capacidad de los recursos disponibles, las condiciones del contexto y las especificidades de la población destinataria, sino también, anticipar las contingencias que emergen del proceso de ejecución e identificar y evaluar la producción de valor prestacional al menor costo y tiempo posibles.

Trabajo colaborativo

La garantía de prestaciones de calidad reside en la integración y colaboración del trabajo de las diferentes áreas que constituyen el Instituto. El grado de comunicación, articulación, intercambio y trazabilidad de los datos producidos, será indicador del éxito en la gestión de los servicios destinados a los afiliados.

Transparencia

En una organización pública que brinda servicios médico-sociales al sector más vulnerable de la población, la incorporación de buenas prácticas que reflejen la claridad, honestidad y

confiabilidad no representa sólo una obligación normativa, sino que también, un mandato ético.

Disponibilidad, integridad y seguridad de la información

El Instituto administra información imprescindible para el acceso a las prestaciones por parte de los afiliados. La gestión de esos datos conlleva una gran responsabilidad por el grado de sensibilidad que representan. Para garantizar una administración responsable es fundamental el correcto resguardo de la información, la incorporación de herramientas tecnológicas innovadoras para su gestión y el desarrollo de protocolos que garanticen la protección de datos sensibles.

Compromiso

La oportunidad histórica que los trabajadores de PAMI tienen de conducir por primera vez el Instituto, presenta a PAMI el desafío de impulsar el desarrollo permanente de su activo más importante: el capital humano. Cada trabajador comprometido agrega valor y eficiencia, lo que se traduce en el sentimiento de orgullo propio y de satisfacción del deber cumplido.





Metodología: Cadena de valor

La metodología propuesta pretende ofrecer una senda lógica y secuencial para el diseño estratégico con el objetivo de conducir la toma de decisiones, teniendo en cuenta distintos escenarios posibles y calculando el nivel de riesgo aceptable.

En esa línea, el concepto de la cadena de valor, permite caracterizar las organizaciones a partir de la clasificación entre las actividades sustantivas de la entidad, aquellas que son su eje central, por un lado; y aquellas que sirven de apoyo, por el otro. En el caso del Instituto, resultan sustantivas las actividades enmarcadas por la Ley 19.032, prestaciones médicas y sociales (artículos 2 y 3), y también aquellas actividades relacionadas a la atención a personas afiliadas, medicamentos e insumos. El resto de las actividades que garantizan las condiciones para el desarrollo de las actividades sustantivas son consideradas de apoyo (Ver Anexo II – Marco Conceptual).

En el entrecruzamiento entre las actividades sustantivas y las de apoyo, es posible identificar la producción de valor o disvalor, según el grado de eficacia y eficiencia organizacional, generando el bien o servicio a proporcionar al beneficiario.

La aplicación del concepto de cadena de valor a la gestión del Instituto permite identificar, como primera dimensión, el “eslabonamiento

hacia adelante” concerniente a la agregación de valor en las prestaciones médico-sociales, mediante la aplicación de cambios vinculados a fomentar la cultura del trabajo colaborativo y a desarmar la “insularidad”. Esta idea responde a la existencia de “islas dispersas y aisladas” que obstaculizan un proceso de desarrollo institucional integrado. Este objetivo se convierte en un desafío cultural trascendente para la estrategia planteada.

Para convertir tareas, circuitos y procesos en acciones de gestión más eficaces y eficientes, es preciso contribuir por lo tanto a una estrategia de “continentalización” del INSSJP, que facilite la gobernanza de datos e información única y trazable, producto del trabajo colaborativo (Ver Anexo II – Marco Conceptual).





El eslabonamiento hacia adelante habilita, a su vez, la posibilidad de delinear un análisis de ingeniería inversa llamado “eslabonamiento hacia atrás”, que recupera el cálculo del costo económico, social y humano para cada prestación. El objetivo de este análisis es conocer si, en términos de eficiencia, el proceso aporta valor o disvalor a los servicios brindados por el Instituto.

En el proceso de eslabonamiento hacia atrás, es posible identificar si los costos son fijos o variables, en función de si sus proporciones cambian o no, en base al proceso de producción de valor. Por otro lado, también pueden ser clasificados de acuerdo a las tareas de las que se desprenden: si se producen en el marco de las actividades sustantivas, serán costos directos; mientras que si guardan vínculo exclusivamente con las tareas de apoyo serán indirectos.

En otro sentido, aquellos costos sobre los que es posible tener influencia y capacidad de optimización son generalmente aquellos ligados a la actividad interna de la organización, mientras que los costos sobre los que existe una menor o nula influencia tienen que ver con actores externos al ente, sometidos a contingencias del entorno.

Todo este esquema conceptual tiene como objetivo la corrección de desvíos en circuitos y procesos, que garantice a los afiliados el acceso a servicios y prestaciones médico-sociales, en el marco de un Instituto con equilibrio presupuestario y calidad organizacional.

En este contexto, el modelo de la cadena de valor a aplicarse al Instituto contempla la planificación estratégica y la planificación operativa. La primera implica el diagnóstico institucional, la definición de los ejes de gestión y el establecimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo, mientras que la segunda desarrolla los objetivos operativos específicos anuales, a partir de los programas y proyectos de las áreas. Por último, la etapa operativa comprende también la medición y evaluación de lo planificado.

De esta forma, el proceso interno basado en esta lógica da lugar a la priorización de objetivos, el desarrollo de los tableros de gestión e indicadores, los procesos de seguimiento y feedback. Asimismo, permite el estudio minucioso de los costos, buscando la eficiencia en la gestión.

Cabe destacar que el Plan Estratégico Institucional, que enmarca los grandes lineamientos de la Dirección Ejecutiva, será revisado anualmente a fin de incorporar especificaciones que surjan de las necesidades del contexto social; mientras que los Planes Anuales Operativos serán sometidos a ajustes y mejoras para dar respuesta y optimizar la calidad en las prestaciones a los afiliados.



Etapas de la planificación

Etapa estratégica

1. Diagnóstico

El punto de partida de toda planificación implica un análisis del estado de situación que permite construir la línea base (punto de partida inicial) a partir de la cual será posible plantear metas a futuro acerca de la situación que se desea alcanzar.

Como parte de la construcción del diagnóstico integral, se analizaron 125 informes completos de la Unidad de Auditoría Interna, la Sindicatura General de la Nación y la Auditoría General de la Nación. El resultado de ese análisis fue el procesamiento de 1469 observaciones de alto, medio y bajo impacto

producidas por tales áreas u organismos, que fueron identificadas como cuestiones susceptibles de mejora, desde el punto de vista del grado de afectación que cada una de ellas podía tener sobre las prestaciones médico-sociales, que son las actividades sustantivas de PAMI.

2. Ejes centrales de gestión

Con el objetivo de encuadrar el accionar operativo de cada una de las áreas del organismo, se delinearon los Ejes Centrales de Gestión, que permiten enmarcar el rumbo deseado desde la Dirección del Instituto, para el mediano y largo plazo.



3. Objetivos Estratégicos

En virtud de llevar adelante las transformaciones propuestas, y como corolario de la definición de los Ejes Centrales de Gestión, se establecieron los Objetivos Estratégicos que, permitirán obtener los resultados esperados mediante diferentes acciones, incluidas en los planes operativos anuales.

Etapa operativa

1. Objetivos Operativos

A los fines de la construcción de los objetivos operativos anuales, se generaron instancias de diálogo e interacción con las distintas áreas sustantivas y de apoyo del Instituto, con el fin de implementar una metodología innovadora que permita la priorización de objetivos, y su traducción en acciones con un horizonte temporal determinado.

2. Implementación

Teniendo en cuenta la planificación estratégica y operativa como marco de referencia, se

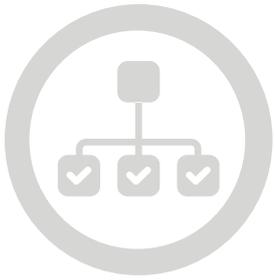
inicia la etapa de implementación de los programas y proyectos elaborados por las áreas. La dispersión geográfica, el presupuesto asignado, el grado de insularidad organizacional, la situación socio-económica de la Argentina, el costo prestacional y la situación socio-sanitaria particular de los afiliados, entre otros factores, pondrá a prueba las condiciones de posibilidad de ejecución de lo planificado, que será posteriormente evaluado en la etapa de medición y seguimiento.

3. Medición y seguimiento

Cada objetivo estratégico u operativo podrá tener un indicador asociado, permitiendo así, el seguimiento de su evolución. Este formato, resulta plasmable en cada uno de los tableros gerenciales para obtener la información operativa necesaria para la toma de decisiones.

Asimismo, en su integración, le facilitará a la Dirección Ejecutiva, la posibilidad de generar las herramientas necesarias para llevar al máximo nivel posible los valores institucionales, en la concreción de la misión y visión del organismo.





Ejes centrales de gestión

Los Ejes Centrales de Gestión fueron elaborados en concordancia con la Misión, Visión, y Valores del INSSJP.

1. Accesibilidad a servicios, prestaciones y medicamentos: garantizar la promoción, prevención y rehabilitación de la salud de las personas afiliadas mediante el acceso a servicios, medicamentos y prestaciones socio-sanitarias de calidad que aseguren el derecho a la salud.

2. Mejoras en la calidad de atención a las personas afiliadas: promover la capacitación continua, la identificación de buenas prácticas y la articulación entre las áreas del Instituto a fin de fortalecer la atención humanizada hacia las personas afiliadas como uno de los ejes centrales de la gestión.

3. Prevención, protección y promoción social: fortalecer el sistema de protección social a través de la promoción de la salud, los servicios sociales y la asistencia e inclusión de las personas mayores.

4. Transformación Digital, Disponibilidad, integridad y seguridad de la información: elaborar el plan de transformación digital del INSSJP, generando los niveles de seguridad necesarios para garantizar la disponibilidad, la integridad y el resguardo de la información del Instituto de

acuerdo a los estándares exigidos por la normativa vigente.

5. Vinculación del PAMI con organismos internacionales: fomentar alianzas con organismos internacionales a fin de articular proyectos y promover la participación en espacios de discusión sobre la temática de adultos mayores vigentes en la agenda internacional procurando el posicionamiento de la marca PAMI.



Valores Institucionales	Ejes De Gestión	Objetivos Estratégicos	Desarrollo De La Estrategia
Responsabilidad Eficiencia Trabajo colaborativo Transparencia Disponibilidad, integridad y seguridad de la información Compromiso	EJE 1 Accesibilidad a servicios, prestaciones y medicamentos. Garantizar la promoción, prevención y rehabilitación de la salud de las personas afiliadas mediante el acceso a servicios, medicamentos y prestaciones sociosanitarias de calidad que aseguren el derecho a la salud.	Brindar prestaciones sanitarias sustentables y de calidad.	Garantizar prestaciones médicas asegurando la sustentabilidad económica del Instituto con equilibrio económico financiero.
		Garantizar la cobertura y el uso racional de medicamentos.	Optimizar el vademécum para mejorar la gestión y suministro de medicamentos, promoviendo el uso racional de los mismos.
		Optimizar los procesos para garantizar la calidad en las prestaciones.	Fomentar la mejora continua de los procesos y/o procedimientos del Instituto mediante la implementación de la gobernanza de datos en perspectiva de fortalecer la calidad prestacional.
	EJE 2 Mejoras en la calidad de atención a las personas afiliadas. Promover la capacitación continua, la identificación de buenas prácticas y la articulación entre las áreas del Instituto a fin de fortalecer la atención humanizada hacia las personas afiliadas como uno de los ejes centrales de la gestión.	Promover la capacitación del personal.	Fortalecer el programa de capacitación continua y específica para la formación y el entrenamiento del personal que presta funciones en el PAMI.
		Impulsar mejoras en materia de ética y transparencia.	Identificar buenas prácticas en materia de ética y transparencia y promover su difusión e implementación por parte de los agentes, prestadores y proveedores del Instituto.
		Garantizar condiciones de infraestructura, seguridad e higiene.	Instrumentar las acciones para el acondicionamiento de las instalaciones edilicias bajo los estándares de seguridad e higiene vigentes a fin de garantizar la accesibilidad y la atención humanizada a los afiliados.
	EJE 3 Prevención, protección y promoción social. Fortalecer el sistema de protección social a través de la promoción de la salud, los servicios sociales y la asistencia e inclusión de las personas mayores.	Garantizar las prestaciones de protección social y las políticas de cuidado.	Promover la prevención y la asistencia de las personas mayores, garantizando el acceso a políticas de cuidado.
		Promover los espacios de participación social y comunitaria.	Impulsar la participación activa de las personas mayores en diferentes actividades, que permitan el desarrollo de sus capacidades.
		Fortalecer el vínculo con las organizaciones sociales.	Fomentar la inclusión social de las personas mayores, fortaleciendo el accionar de las organizaciones sociales.
	EJE 4 Transformación Digital, Disponibilidad, integridad y seguridad de la información. Elaborar el plan de transformación digital del INSSJP, generando los niveles de seguridad necesarios para garantizar la disponibilidad, la integridad y el resguardo de la información del Instituto de acuerdo a los estándares exigidos por la normativa vigente.	Definir la política de seguridad de la información.	Crear los lineamientos relativos a la Política de Seguridad de la Información; y las normas, protocolos y procedimientos que deriven de la misma.
		Establecer una planificación en materia de transformación digital del INSSJP.	Formular el Plan estratégico de transformación digital.
		Establecer el Plan y Concientizar sobre seguridad de la información y prevención de ciberdelitos.	Elaborar el plan de Seguridad de la Información, concientización en la materia y prevención de ciberdelitos para el personal, prestadores de servicios, proveedores y afiliados.
	EJE 5 Vinculación del PAMI con organismos internacionales Fomentar alianzas con organismos internacionales a fin de articular proyectos y promover la participación en espacios de discusión sobre la temática de adultos mayores vigentes en la agenda internacional procurando el posicionamiento de la marca PAMI.	Fortalecer los vinculos con organismos internacionales en materia de envejecimiento.	Consolidar los vínculos con organismos internacionales a fin de producir el posicionamiento de la marca PAMI, generando instancias para desarrollar acciones de diagnóstico e investigación en materia de envejecimiento y cuidado de la población adulta mayor.
		Fomentar y articular alianzas con organismos internacionales que permitan acceder a convenios de cooperación NO REEMBOLSABLES.	Articular y generar posibilidades de acuerdos de cooperación que faciliten fondos no reembolsables cuyo objeto tengan que ver con el cambio digital y la seguridad de la información del INSSJP.



Anexo I: análisis de situación

1) Características Propias de la Organización:

• Extensión territorial

El PAMI cuenta con más de 700 oficinas en todo el territorio argentino, brindando cobertura a más 5.200.000 personas afiliadas, entre jubilados y sus familiares a cargo, personas con discapacidad, pensionados y veteranos de Malvinas.

• Presupuesto

El presupuesto del Instituto consta de dos etapas. La primera de ellas consiste en la elaboración del presupuesto preliminar (plurianual) para el ejercicio del año siguiente y los dos años subsiguientes. La segunda etapa comienza una vez que el Ministerio de Hacienda de la Nación determina el techo presupuestario del INSSJP y se efectúa la formulación del presupuesto.

A efectos de fijar los lineamientos de la política presupuestaria, la Gerencia Económico Financiera (GEF) del Instituto elabora las proyecciones para el ejercicio a presupuestar de las variables macroeconómicas, reales y financieras y somete los lineamientos presupuestarios y financieros del ejercicio a presupuestar a consideración de la Dirección Ejecutiva, quien a su vez determina las prioridades y los respectivos créditos por área.

Así establecidas las pautas presupuestarias, las distintas Unidades Ejecutoras y las Unidades de Gestión Local (UGL) confeccionan sus anteproyectos de presupuesto, siguiendo las normas determinadas por la GEF, a los fines de optimizar la utilización de los recursos institucionales, construyendo los objetivos presupuestarios que se propone alcanzar, las estrategias que utilizará y las acciones que prevé desarrollar para lograrlo.



Finalizado dicho proceso, la máxima autoridad del Instituto por acto resolutivo fija los gastos corrientes y de capital en base a la estimación de recursos efectuada y distribuirá aquellos entre los correspondientes programas y subprogramas.

• Capital Humano

En la estructura del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, podemos apreciar dos niveles operativos:

1. El Nivel Central: que fija las políticas institucionales y ejerce la administración general operativa y financiera del organismo, constituido por un Órgano Ejecutivo de Gobierno (compuesto por un Director Ejecutivo y un Subdirector Ejecutivo) un Síndico General, una Secretaría General, Gerencias, Subgerencias y demás áreas dependientes.

2. El Nivel Descentralizado: conformado por 38 Unidades de Gestión Local (UGL), sus agencias, centros de atención personalizada y bocas de atención distribuidas en todo el país. Las ciudades UGL y dependencias atienden localmente la gestión del Instituto, y son las entidades que se vinculan en forma directa con la persona afiliada.

2) Variables del contexto:

• Situación de los afiliados

Existe numerosa evidencia de que el envejecimiento poblacional es una tendencia mundial que afecta, aunque de diferentes maneras, a todos los países (Dugarova y Gulasan, 2017). Asimismo, refleja logros significativos del desarrollo humano, como una mejor salud, una mayor longevidad y una menor mortalidad (ONU, 2017; UDESA, 2007). Los datos actuales dicen que en 2015 había 901 millones de personas de 60 años o más lo que re-

presentaba el 12,3% de la población mundial (UNDESA, 2015).

En lo que respecta a América Latina y el Caribe, los datos que se desprenden de proyecciones elaborados por la CEPAL indican que el porcentaje de población igual o mayor a 65 años era de 3,7% en 1970 y 8,7% en 2020 respectivamente, en relación a la población total.

A nivel local, según los datos arrojados por el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas recabados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) en 2022, el porcentaje de población de 65 años y más se incrementó de 7% en 1970 a 11,8% en 2022. La información suministrada por dicho instituto con respecto al país, al igual que la elaborada por CEPAL en relación a la región, revela que la situación se corresponde con la tendencia mundial.

Hacia abril de 2024, el INSSJP registraba 5.282.874 afiliados distribuidos en todo el país. Al considerar a los afiliados de 65 años o más, se observa que este segmento representa el 76,4% de la población del país perteneciente a este grupo etario. La mayoría son mujeres (63,2%); y con respecto al rango etario, la población de PAMI se concentra entre los 60 y los 80 años, con un promedio de 70 años sobre el padrón total.

El 62,15% del total de los afiliados percibe haberes igual o menos a un haber jubilatorio mínimo y medio. El monto de un haber mínimo y medio es de \$ 134.445 a marzo de 2024.

La mayor concentración de personas afiliadas a PAMI se da en el área metropolitana de Buenos Aires (Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires) y en los grandes centros urbanos (Córdoba, Rosario, Santa Fe, Mendoza, Mar del Plata).

Anexo II: marco conceptual

1) Factores:

• Variedad

Toda organización, en vías de alcanzar sus objetivos, presenta como desafío la adaptación al entorno. En ese proceso, a diferencia de lo que puede suponerse, la capacidad de adaptación de una organización compleja no surge de la armonía, el equilibrio y la homogeneidad de sus componentes, sino, por el contrario, de su capacidad de producir una gran variedad de comportamientos alternativos para dar respuesta a diferentes demandas que puedan emerger. La variedad dentro de una organización compleja permite habilitar nuevas configuraciones para hacer frente a distintas inestabilidades surgidas en la cadena de producción de valor.

• Nivel de Riesgo

La planificación, sujeta a la definición de ejes, objetivos generales y específicos, permite anticipar el proceso de producción del valor en cadena, y, al mismo tiempo, restringir al mínimo posible el impacto de las contingencias en la etapa de implementación. Sin embargo, las situaciones imponderables son parte inalienable de cualquier proceso social y, por tanto, la administración del nivel de riesgo aceptable se vuelve un requisito ineludible en la gestión de cualquier organización compleja.

Con el fin de alcanzar una administración exitosa, es preciso asumir la gestión del riesgo que genera la producción de rentabilidad social en el proceso de desarrollo de la cadena de valor.



El manejo social del riesgo alude a la capacidad de prevenir y enfrentar situaciones de vulnerabilidad. Esto es, construir resiliencia frente a sucesos inesperados o inevitables y fortalecer el nexo con la vida productiva de los afiliados.

• Grado de insularidad

El desarrollo propio de toda organización compleja implica un proceso de especialización de las tareas y del valor agregado de cada área a la institución. La vocación de profesionalizar la labor de cada parte provoca una tendencia a la desarticulación de la organización como un todo, producto de la autonomía que cada sector va generando por su propia especificidad. Para ello, varios autores han denominado ese proceso de desagregación como “insularidad”, caracterizado por la producción de valor entre islas dispersas y aisladas, en donde se da muchas veces superposición de tareas, dificultades en la coordinación de acciones, falta de respuestas frente a demandas externas, desaprovechamiento de replicar oportunidades de mejora exitosas en otros sectores, falta de control por oposición, entre otras.

El grado de integración que se dé entre las partes definirá el marco de posibilidades para lograr niveles óptimos de eficiencia y eficacia en la cadena de valor de toda organización.

2) Gestión por datos

• Dato

Cualquier hecho, evento o transacción que pueda ser registrado, se define como dato. La disponibilidad de datos no representa en sí misma la presencia de acervo con un sentido lógico y coherente, sino que la significación estará dada por su procesamiento.

• Información

Por definición, información son aquellos datos que han sido interpretados y procesados para lograr el entendimiento del receptor mediante su comunicación.

• Trazabilidad de datos

La capacidad de identificar la cadena de procesamiento de datos en su ingreso, disponibilidad, almacenamiento, administración y eliminación es definida como trazabilidad.

La trazabilidad de los datos es una condición indispensable para lograr una gestión eficaz y eficiente en una organización compleja.

• Gobernanza de datos

Es un modelo de gestión configurado por la definición de roles, procesos y políticas organizacionales orientadas a la toma de decisiones sujetas a la trazabilidad de datos e información.

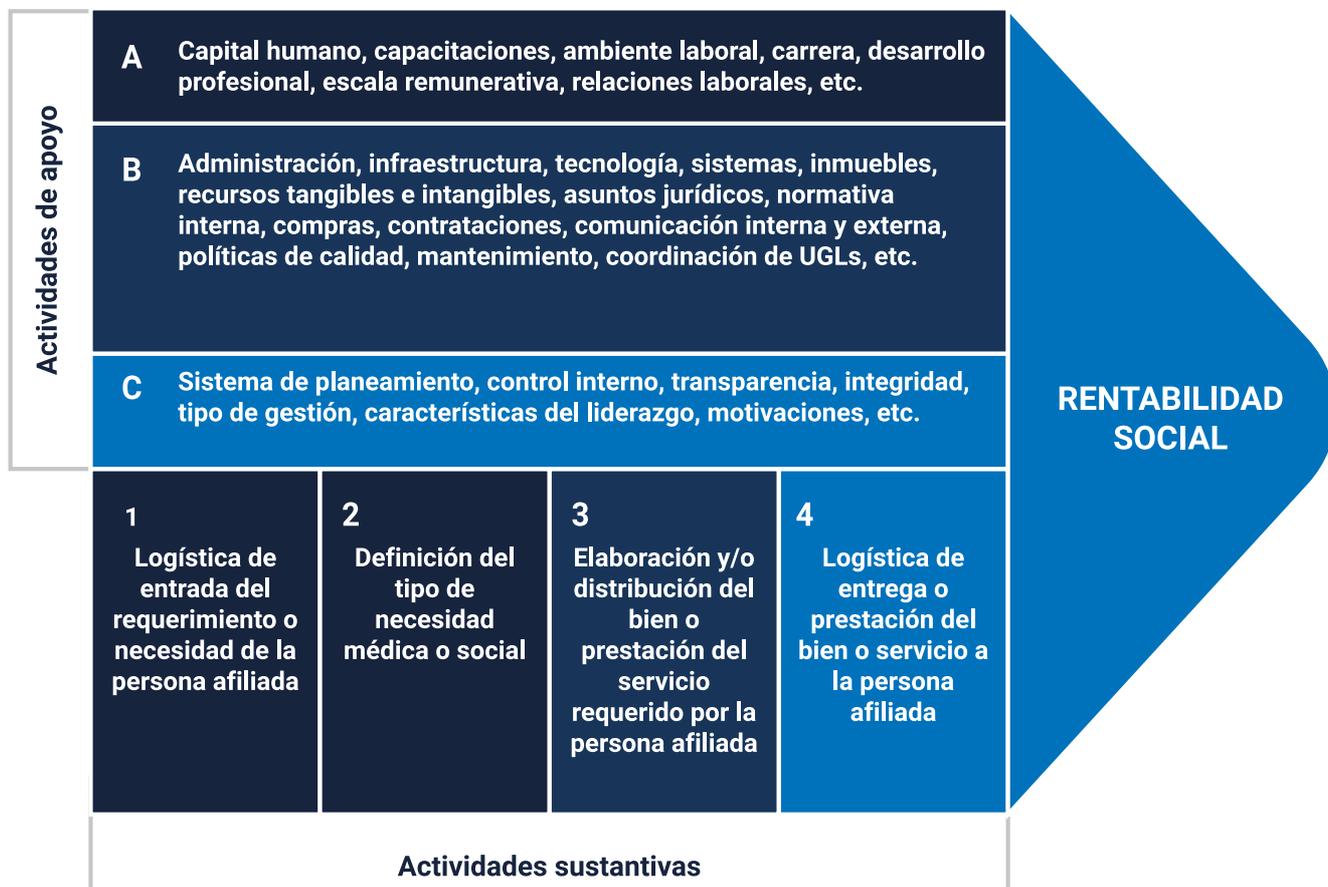
3) Cadena de Valor del INSSJP

Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al producto final, así las actividades sustantivas están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias.

Actividades Sustantivas: Se trata de aquellas actividades implicadas directamente con el objeto social.

Actividades de Apoyo: las actividades de apoyo son aquellas que no aportan valor directamente al afiliado, pero sin ellas sería imposible realizar las actividades sustantivas.

A continuación, se exponen las actividades sustantivas y de apoyo para el INSSJP:



• Intersección y agregación de valor

La intersección (en términos matemáticos, dos o más rectas que se cruzan en un punto), de las misiones y funciones de cada área sustantiva con las misiones y funciones de cada área de apoyo, proporciona el puntapié inicial para construir un compendio normativo claro y concreto, que brinde una plataforma sólida, desde la cual diseñar o rediseñar los circuitos y procesos que se integran en el todo que representa PAMI.

• Costo de la no calidad

El costo de la no calidad se puede definir como aquellas erogaciones producidas por ineficiencias o incumplimiento, las cuales son evitables.

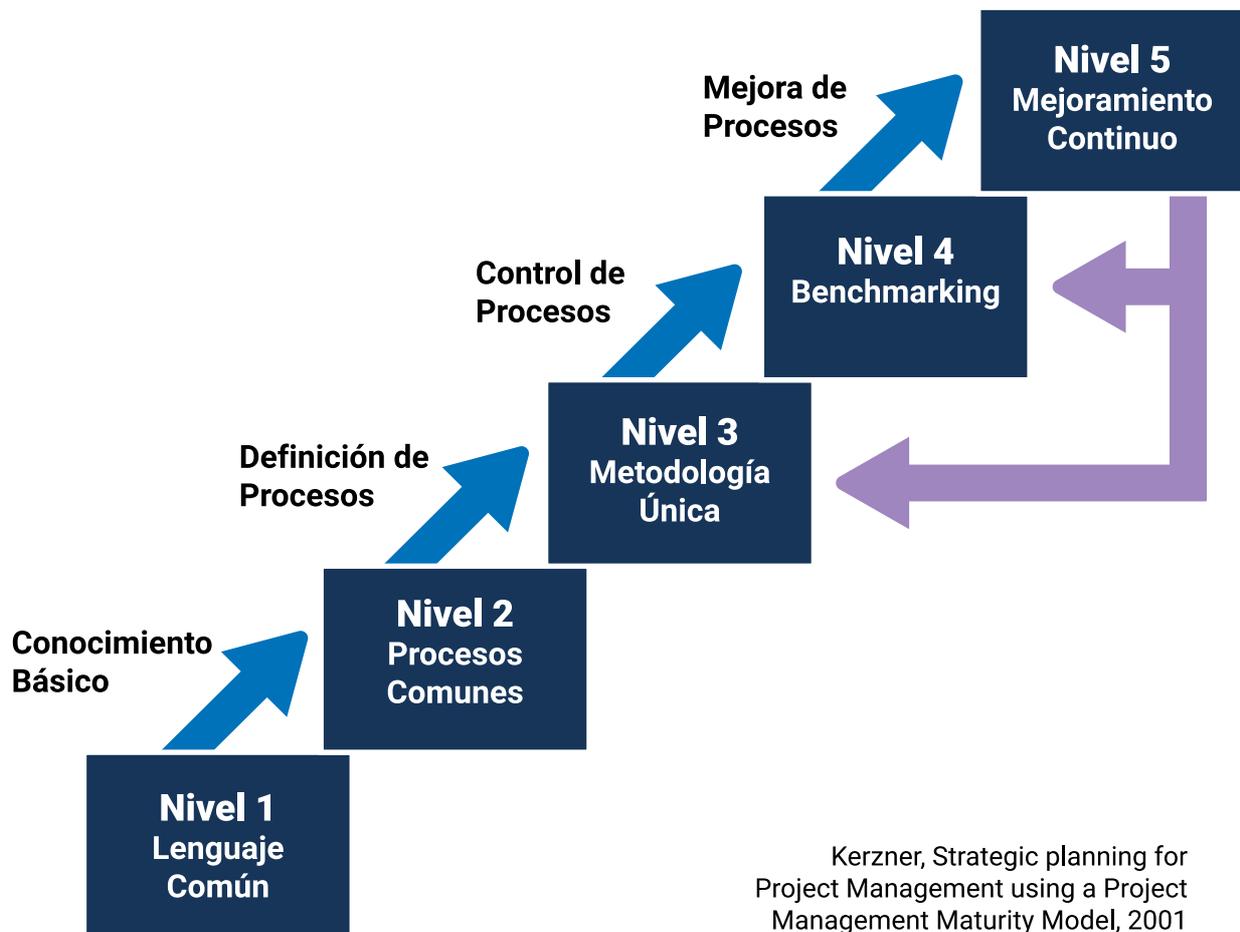
4) Nivel de madurez para la Planificación Estratégica

Los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las organizaciones que realizan planeamiento estratégico, permitiendo alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo (Harold Kerzner).

Según el autor Harold Kerzner, “la madurez se encuentra en el desarrollo de sistemas y procesos que son, por naturaleza, repetitivos y que garantizan una alta probabilidad de éxito estructurado en cinco niveles de progreso”. A continuación, se expone la escala ascendente de los “Niveles de madurez de la planificación” y las “Características de los niveles de madurez”, donde se indican los hitos incluidos en cada uno de los niveles enunciados.

ACTIVIDADES DE APOYO

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	ADMINISTRACIÓN E INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGÍA	GESTIÓN FINANCIERA	CAPITAL HUMANO	GESTIÓN JURÍDICA	COMUNICACIÓN	SINDICATURA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	COORDINACIÓN OPERATIVA DE UGIs	APLICACIONES TECNOLÓGICAS	PAGOS - TESORERÍA	ASUNTOS JURÍDICOS Y RELACIONES LABORALES	CULTURA ORGANIZACIONAL	MEDIOS TRADICIONALES - PRENSA	
AUDITORÍA INTERNA Y PRESUPUESTAL	PLANIFICACIÓN Y ADM DE UGI	INFRAESTRUCTURA DE DATOS	FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA	CARRERA ADMINISTRATIVA Y REINTEGRACIONES	ASUNTOS CONTENIDOSOS Y PATROTONO JURÍDICO	REDES SOCIALES -- CORREO ELECTRÓNICO	
TRANSPARENCIA Y GOBIERNO ABIERTO	RECURSOS FÍSICOS	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	PROCESOS RETRIBUTIVOS	CAPACITACIÓN Y DETECCIÓN DE TALENTOS	DICTAMENES Y CONTRATOS	COMUNICACIÓN INTERNA	
PROYECTOS ESPECIALES E INNOVACIÓN	INMUEBLES	SISTEMAS	ESTADOS CONTABLES	SEGURIDAD E HIGIENE / AMBIENTAL LABORAL	LETRADOS	POSDOCUMENTO E IMAGEN INSTITUCIONAL	
POLÍTICAS DE CALIDAD	LOGÍSTICA PROPIA		GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS	CONTROL MÉDICO Y LICENCIAS		RELEVAMIENTO DATOS DE OPINIÓN	
	ATENCIÓN AL AFILIADO POR TODAS LAS VÍAS		CUENTA DE INVERSIÓN	SUMARIOS		CONTROL LEGAL	
	COMPRAS Y CONTRATACIONES		POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
	OBSEGURO		PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				
			POLÍTICA PRESUPUESTARIA				
			PAGOS - TESORERÍA				
			FLUJO DE FONDOS -- GESTIÓN FINANCIERA				
			PROCESOS RETRIBUTIVOS				
			ESTADOS CONTABLES				
			GESTIÓN FINANCIERA Y PROTECCIÓN DE GASTOS				
			CUENTA DE INVERSIÓN				



Características de los niveles de madurez		
Nivel	Descripción	Características
Nivel 0	Sin procesos definidos	<p>No hay procesos estándares establecidos.</p> <p>No hay metodología formalizada.</p> <p>No se realizan, ni se usan los procesos básicos.</p>
Nivel 1	Herramientas mínimas	<p>Los procesos fundamentales están enunciados.</p> <p>Los Procesos se ejecutan y se usan criterios de cada área o en ocasiones no se producen o no se usan.</p> <p>Informalidad en las acciones y la toma de decisiones.</p>
Nivel 2	Procesos esenciales	<p>Procesos fundamentales definidos e informados.</p> <p>Procesos implantados parcialmente.</p> <p>Roles definidos, objetivos escritos y conocidos, evaluación de desempeño y planeación estratégica de acciones.</p> <p>Mayor frecuencia en la producción y uso de procesos estandarizados.</p>
Nivel 3	Procesos operativos	<p>Procesos estándares establecidos.</p> <p>Procesos utilizados por la mayoría de las áreas y personas involucradas.</p> <p>Procesos fundamentales definidos y establecidos.</p> <p>Utilización de check list, validación de acciones y compromisos, comunicación estándar y fluida.</p> <p>Utilización de modelos, metodologías integrales y únicas establecidas.</p> <p>Revisiones permanentes bajo administración de riesgos de proyectos.</p> <p>Gestión particular para acciones correctivas y ajustes estratégicos del plan.</p>
Nivel 4	Procesos completos	<p>Procesos establecidos, alineados y aceptados por todas las áreas involucradas.</p> <p>Información histórica con acceso y disponibilidad total.</p> <p>Bases de datos de estimaciones, métricas y lecciones aprendidas.</p> <p>Evaluación de los procesos y mediación de la satisfacción.</p> <p>Utilización de herramientas específicas de la planificación estratégica.</p> <p>Factores críticos de éxito definidos, escritos y conocidos por todos.</p> <p>Formalidad y rigurosidad en las acciones de la ejecución estratégica. Trabajo en equipo bajo dominios estratégicos y plan de reconocimientos.</p> <p>Tablero de proyecto establecido y utilizado.</p>
Nivel 5	Mejora continua	<p>Realización permanente de evaluaciones y mejoras (benchmarking)</p> <p>Formalización de los planes de desarrollo de áreas y personas involucradas.</p> <p>Evaluación y aplicación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos.</p> <p>Desarrollo de la disciplina de administración de proyectos con respecto al estado del arte.</p>

Fuente: Modelo de madurez de Harold Kerzner.

Normativa citada

- Ley N° 19.032, creación del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados.
- Ley N° 19.465, modificación de la Ley N° 19.032.
- Ley N° 25.615, modificación de la Ley N° 19.032, en sus artículos 1°, 2°, 5°, 6°, 8°, 9°, 10°, 11° y 15°. Asimismo, agrega los artículos 6° Bis, 15° Bis, 15° Ter y 17° Bis.
- Decreto 2/2004: establécese la modalidad del gobierno de la etapa transicional que irá desde el fin de la intervención hasta la normalización definitiva del mencionado Instituto. Continuidad del Consejo Participativo de Auditoría, Control y Planeamiento Estratégico. Creación de la Sindicatura General.

Bibliografía

- Dugarova y Gulasan, 2017. Global Trends: Challenges and Opportunities in the Implementation of the Sustainable Development Goals
- CELADE - División de Población de la CEPAL. Revisión 2022 y Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población (2022). World Population Prospects, 2022, edición online.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s.f.). Resultados definitivos de Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_total_pais/.
- Kerzner, Harold. (2001). Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, Michael Eugene. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press.
- J. Ignacio Ruiz Olabuénaga, Sociología de las organizaciones complejas.
- Jorge Ricardo Etkin, Gestión de la complejidad en las Organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.
- Jorge Ricardo Etkin, Dirección General y Estratégica



Plan estratégico institucional

2024 - 2027



Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados
AÑO DE LA DEFENSA DE LA VIDA, LA LIBERTAD Y LA PROPIEDAD

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número:

Referencia: C/ EX-2024-41732414-INSSJP-JGA#INSSJP ANEXO I Resolución Aprobación PLAN
ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2027

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 25 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE
Date: 2024.04.24 20:04:48 -03:00

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL
ELECTRONICA - GDE
Date: 2024.04.24 20:04:49 -03:00