

## **Consultoría de diagnóstico SICE**

**Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/OC-10195-UR  
Programa de Apoyo a la Implementación de una Gestión por Resultados**

### **INFORME DE ENCUESTA**

### **ANEXO IV** **INFORME DE ENTREVISTAS**

**Noviembre – Diciembre de 2008**

## INDICE

	Pág.
<b>Anexo IV- Informe de entrevistas</b>	
Personas entrevistadas	3
Aspectos relevantes	4
Conclusiones	7

## Informe de entrevistas

### 1. Personas entrevistadas

Las áreas para las que se observó la importancia de contar con información directa de personas vinculadas a la toma de decisiones fueron la Unidad Central de Adquisiciones (UCA) del MEF y Recursos Materiales de ASSE.

En el primer caso se entrevistó a 3 personas, dado que tenían diferentes grados de experiencia en el uso del sistema y problemas que surgieron del mismo.

En el segundo caso, no se entrevistó a la persona que tomó la decisión final, pero sí a quien recibía y transmitía los problemas que derivaron en dicha decisión.

<b>Unidad</b>	<b>Entrevistado</b>
UCA	Solange Nogués
	Carolina García
	Gustavo Baldassari
ASSE	Stella Viglielm

## 2. Aspectos relevantes

Se enumeran los aspectos más importantes relacionados con el uso y posterior desvinculación del sistema en ambas unidades.

### 2.1. UCA

No se discriminan las opiniones o información por entrevistado, agrupando los aportes por tema y el orden no sigue ningún criterio específico, más que en el cual fueron recibidos:

- La UCAA (Alimentos) sólo trabajó con publicaciones, en tanto el seguimiento de los procesos se realizaba a través de planilla excel y se contaba con una base de datos Access como soporte al planeamiento. Por tanto las referencias a SICE aplican al caso de medicamentos.
- Si bien se realizaron aportes, no se considera que hubo un criterio de participación, entendiendo por tal que existieran instancias de intercambio y trabajo conjunto.
- El sistema carecía de la flexibilidad suficiente para gestionar las compras centralizadas, en tanto su proceso difiere de las compras comunes en varios aspectos:
  - Etapas del procedimiento no contempladas como evaluación técnica y negociación.
  - Adjudicación por rankings
  - Adjudicaciones de cantidades variables para un período mínimo de un año, en las que se asigna una cantidad máxima a cada proveedor, de la cual las unidades solicitantes van consumiendo según necesidad. Si un proveedor no entrega, se puede recurrir a los siguientes en la lista. La cantidad adjudicada se conoce fielmente cuando se termina de consumir.
  - Posibilidad de precios variables de un mismo ítem, ya que los proveedores asumen la logística de distribución en distintas zonas del país, lo que involucra diferentes costos de traslado y, en el caso de alimentos, diferentes valores de tasa bromatológica.
  - Existen problemas funcionales en cuanto a la planificación de la demanda, por los que se requiere que el sistema tenga la flexibilidad suficiente para la redistribución de las cantidades planificadas. Si bien algunas u.e, cuentan con mucha información y planifican bien, no es una situación general y la rigidez del sistema llevó a que en los casos de que las cantidades planificadas no fueran suficientes, la única opción formal fueran las ampliaciones. Esta solución es sumamente inoperante considerando la cantidad de artículos (aprox. 1200) y la cantidad de u.e. (más de 70), para lo cual será necesario poder ingresar ampliaciones en forma masiva.

---

**Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y del Conocimiento**

---

- Problemas con los importes: manejo inapropiado de decimales y falta de tolerancia en el control de facturas.
- No se contaba con garantías de seguridad de la información ingresada: se hizo referencia a algún caso en que aparentemente, posteriormente a la publicación de un pliego, se introdujeron modificaciones con fecha anterior, sin disponer de información de auditoría para controlar los cambios. Esto impacta fuertemente en la confiabilidad del sistema.
- Catálogo: Se confeccionó sin considerar como base el catálogo del MSP, e incorporando especialistas al equipo, excluyendo a los técnicos del Ministerio.
- Se realizaron solicitudes de cambios y mejoras que no fueron contemplados
- Carencias en la información estadística necesaria para la toma de decisiones y como base para la planificación. Se realizaron solicitudes de reportes para las cuales nunca se recibió respuesta (por ej: información sobre cuánto se compró a un proveedor a lo largo de un período, o información histórica para mejorar los pedidos acercándose a la mejor demanda posible)
- Tiempos de respuesta no aceptables.
- Si bien la preparación de los llamados corresponde a la UCA, los controles de ejecución son realizados por esta unidad en el caso de alimentos, pero por cada unidad ejecutora para el caso de medicamentos, por lo que los aportes en este sentido no corresponden.
- Se considera que durante el período en que se utilizó el sistema, el mismo fue "forzado" a soportar los requerimientos, a través de la solución puntual de los problemas que iban surgiendo.

## 2.2. ASSE – Recursos Materiales

- Importante rigidez del sistema, que se comprobó al adjudicarse la licitación más grande (medicamentos), al estar compartimentada por u.e.
- No se consultó a los usuarios en la etapa de diseño del sistema.
- Existen problemas de planificación, que no se detectaron en forma temprana, en la etapa de diagnóstico de las necesidades. Adicionalmente, aunque la planificación sea buena, la misma puede alterarse durante la ejecución debido tanto al dinamismo en el vademécum y surgimiento de nuevos requerimientos, como a mecanismos de ejecución presupuestal (especialmente en el interior). Impactó también el cambio en el sistema de salud. ASSE no cuenta centralmente con elementos para conocer la demanda.
- Las dificultades llevaron a hacer compras por fuera del sistema para satisfacer las necesidades, lo que implicó la realización de procesos adicionales (si bien basados en

las condiciones de la licitación) y atraso en el ingreso y pago de facturas, respecto a lo pactado con los proveedores, lo que a su vez generó presión por parte de los mismos.

- También se intentaron solucionar los problemas de cantidades planificadas y adjudicadas a través de modificaciones que las u.e. solicitaban en forma permanente y que debían ser realizadas a través del equipo de mantenimiento del sistema.
- Problemas de diferencias de importes originadas en:
  - diferencias entre precios unitarios y precios por presentación
  - diferencias en los ajustes paramétricos, ya que por desfasaje en las fechas, se generaban diferencias entre las facturas y los cambios de precios por ajuste.
  - Falta de tolerancia en el control de importes facturados
- Carencia de información sobre evolución de precios, ya que sólo se veía el precio vigente.
- Carencias de información histórica: no era posible ver las modificaciones que se había realizado.
- La mayoría de los informes debían solicitarse a medida.
- El inventario y control de stocks son gestionados por cada u.e.
- El sistema proveía controles en la ejecución, de los que actualmente se carece. Estos beneficios llevaron a agotar los esfuerzos por continuar con el uso del sistema, aunque finalmente los problemas mencionados anteriormente motivaran su abandono.

### 3. Conclusiones

Surge de las entrevistas, la ausencia de trabajo conjunto en las etapas de relevamiento de necesidades de los usuarios y diseño del sistema.

Las consecuencias de este criterio, se aprecian tanto desde el punto de vista del vínculo de los usuarios con el sistema, al que perciben sólo como una imposición, como de la cobertura funcional, que es dificultosa para las necesidades específicas. Estos aspectos no dan lugar a valoración de los esfuerzos que haya realizado el equipo de proyecto a fines de atender los requerimientos en etapa post-implantación.

Surgen así, versiones contrapuestas sobre el trabajo realizado. A modo de ejemplo, en el caso del catálogo, en que los entrevistados manifiestan que no se utilizó el catálogo del MSP ni participaron sus técnicos, en tanto el equipo de proyecto afirma haberlo considerado y documenta el trabajo conjunto con dichos técnicos a través de comisiones.

La profundidad de las consecuencias es tal, que puede derivar en perpetuar e incrementar divisiones entre todos los actores, implicando costos, re-trabajo para todos y posibilidad de repetir experiencias de fracaso.

Si bien se reconoce que la temática merece seguir profundizándose, las entrevistas pretendieron solamente recoger aspectos generales, complementando así la información de resultados de la encuesta. La atención de los temas tratados constituye una línea de trabajo en sí misma más allá del uso del sistema y que involucra otros aspectos que están fuera del alcance de este trabajo.