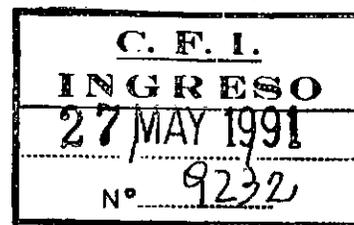
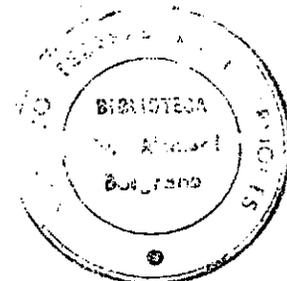


34921



IV  
11/11  
(ej 2)

BUENOS AIRES,



SEÑOR  
SECRETARIO GENERAL DE CONSEJO FEDERAL  
DE INVERSIONES  
ING. JUAN JOSE CIACERA  
S. / D.

De mi mayor consideración:

Cumplo en llevar a Ud. el Informe Final  
del Proyecto de Atención al Público que forma parte del Programa  
de Modernización de la Administración Pública de la Pcia. del Neu  
quén, según lo convenido en el contrato suscripto oportunamente.

Sin otro particular, saludo a Ud. muy  
atentamente.

Lic. Horacio SEDANE

O/N 311.1  
632  
11/11  
(ej 2)

- PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DE LA PCIA. DEL NEUQUEN
- PROYECTO ATENCION AL PUBLICO
- EQUIPO CFI : LIC. MARIA CRISTINA GUINDANI  
LIC. HORACIO SEOANE

PROPUESTAS ESPECIFICAS DE MEJORAMIENTO  
DE LAS UAP SELECCIONADAS

MAYO 1991

10/5

N O T A

Los Lics. Horacio SEOANE y María Cristina GUINDANI agradecemos la valiosa colaboración brindada durante la ejecución de este Proyecto al Secretario de Planificación de la Provincia del Neuquén, Ing. Carlos ROMERO ONEJO, así como a la Directora de Coordinación Administrativa del COPADE, Sra. Zulema ROUSILLON; al Equipo Técnico provincial: Supervisoras, Coordinadores Institucionales, Informantes claves, Relevadores y Analistas, a todos y cada uno llegue nuestro profundo reconocimiento por su empeño y laboriosidad.



I N D I C E :

- A - MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO
- B - CUADRO DE SITUACION GENERAL Y PROPUESTAS GENERALES DE MEJORAMIENTO.
- C - CUADROS DE SITUACION PARTICULAR DE CADA UAP Y PROPUESTAS PARA SU MEJORAMIENTO.
- D - POLITICAS CONCURRENTES DE TRANSFORMACION

gm

## A. MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO

El Programa de Atención al Público parte de la premisa de definir a la función pública como un "servicio a la comunidad". En tal sentido, se establece un sistema de relaciones entre el Estado en tanto administrador y prestador de servicios y la sociedad en tanto conjunto de usuarios.

Nuestra unidad de análisis es una unidad organizativa determinada: La unidad de atención al público (UAP) en su acepción genérica. Esta UAP no existe aislada, no funciona de manera autónoma y, menos aún, se autogestiona.

Muy por el contrario, es sólo una parte del todo, donde el "todo" es una organización formal, es decir, una entidad estructurada deliberadamente, con cierto propósito (misión), con una fisiología propia (funciones) y cuyos miembros se ajustan a determinadas reglas (formales e informales) que configuran una cultura organizacional, tal es la administración pública provincial, ámbito del presente Proyecto.

Esta a su vez, está fragmentada en "partes" u organismos, también conocidos como "reparticiones públicas". La UAP, entonces, funciona en cada organismo público a manera de "embudo", es decir, es la receptora de la demanda de la comunidad, interpreta la solicitud del usuario, analiza y selecciona el procedimiento o "ruta" (filtro) que dicha demanda deberá seguir "hacia adentro" de la organización y, en algunos casos como por ejemplo las Mesa Gral. de Entradas y Salidas, deberá tener lista una respuesta para el demandante.

Esta funcionalidad señala la existencia de un sistema abierto, dinámico, vivo y muy complejo, que traduce su grado de eficiencia a través de la UAP, es decir que la unidad que atiende al público es, indirectamente (o mas bien injustamente), responsable de la buena o mala imagen que la comunidad tendrá de todo el sistema administrativo estatal.

La extrema complejidad de una organización cuyo eficiente funcionamiento requiere que todas sus partes constitutivas se encuentren relacionadas, es generalmente, tratada como un sistema cibernético (Norbert Weiner).

El enfoque cibernético (derivado del griego que significa "piloto") supone una autorregulación del sistema, implica una retroacción de la información e intenta explicar la forma en que estos sistemas alcanzan<sup>\*</sup> cierto equilibrio mientras realizan una misión. Esta perspectiva de análisis puede ser útil y oportuna porque obliga a reconocer el campo de estudio como un todo complejo inter-actuante y no como un mero agrupamiento de unidades orgánicas desvinculadas entre sí.

Otra perspectiva de abordaje al estudio organizacional es la que deja de lado total o parcialmente la incidencia del contexto, es decir la influencia que ejerce la comunidad en el aparato administrativo no es motivo de análisis. Las formulaciones teóricas que avalan estos estudios pueden sintetizarse en lo siguiente:

\* El comportamiento de la organización estaría determinado tan solo por sus procesos internos, serían producto de acciones intraorganizativas.

\* La relación de la administración con el medio será restringida y funcional. A modo de "caja negra" el sistema administrativo aparece cerrado sobre sí mismo, con altos índices de ineficiencia operativa, en el que sólo son detectables las variables de entrada (información) y las variables de salida (productos), ignorándose el metabolismo del proceso interno. Toda la organización pública sería un conjunto de "cajas negras" interconectadas.

\* Las variaciones de conductas organizativas no tendrían demasiada relación con las alteraciones del contexto.

En síntesis, estos modelos de análisis organizacional que ponen énfasis en el sistema cerrado, que autorregula su equilibrio y se aparta de toda influencia externa, pueden tomarse como uno de los puntos de partida erróneos para la elaboración de posibles modelos de cambio definidos por una clara actitud de apertura, tendientes a contrarrestar el "eficientismo" en beneficio de los intereses comunitarios, los que, sin duda alguna, deben prevalecer sobre los intereses propios de la organización.

Ralph Dahrendorf opone a la tesis del sistema cerrado, argumentos tales como la absoluta dependencia de toda organización al contexto social al cual pertenece.

El acercamiento a la realidad permite demostrar que la concepción del sistema cerrado constituye una abstracción falsa.

La organización debe concebirse como un sistema abierto porque:

1°. Los objetivos organizacionales no son un mero resultado de la interacción entre grupos directamente participantes, tienen influencia decisiva en su determinación la acción de los grupos externos y su red de vinculaciones sociales.

2°. La relación de la organización con el medio es amplia y múltiple, existe una interrelación constante entre ambos que va perfilando el comportamiento administrativo y en el proceso inverso, la organización ejerce su influencia en el medio.

Para concluir, la organización a grandes rasgos, debe concebirse como un sistema abierto en el que subyacen profundos conflictos y desajustes y su abordaje científico sólo es posible a partir del reconocimiento de su íntima vinculación con el "afuera" (comunidad).

Esta relación Estado-sociedad se materializa en alguna ventanilla o mostrador de una repartición pública, a través de una demanda concreta por parte de un sujeto social (en adelante "usuario"). Es en este punto de convergencia donde la comunidad focaliza y evalúa la eficiencia de la actividad pública. Esta es la razón por la que este Proyecto toma como eje de su estudio a la unidad de atención al público (UAP), cualesquiera sea su denominación formal. Una vez identificadas las características orgánicas y funcionales de las UAP seleccionadas, algunos indicadores específicos de mejoramiento del servicio, como por ejemplo reducir las demoras y tiempos para la atención ("colas"), mejorar la calidad del trato, simplificar las tareas y actividades involucradas en los trámites, difundir los pasos de los trámites, asegurar una mayor satisfacción al usuario, aumentar la capacidad de respuesta del empleado, revalorizar y jerarquizar la función, etc., serán los objetivos básicos e ineludibles de las propuestas que se elaborarán en este trabajo.





B - CUADRO SINTETICO DE LA SITUACION GENERAL

\* NOMINA DE LAS UAP CONSIDERADAS:

- 1 - Mesa General de Entradas, Salidas y Archivo del MOSP.
- 2 - Mesa General de Entradas y Salidas de la Secretaría General de la Gobernación.
- 3 - Ventanilla de inscripción a Consultorio Externo del Servicio de Estadística del Hospital del Neuquén.
- 4 - Sector Inmobiliario de la Dirección Provincial de Rentas.
- 5 - Guardia - Comisaría Primera
- 6 - Sector Admisión - Subsecretaría del Menor, Mujer y Familia
- 7 - Sector Control de Normas - Dirección de Prestaciones, Salud y Asistencia - ISSN.
- 8 - Mesa General de Entradas y Salidas del Consejo Pcial. de Educación.

B.1.a. ACTUALIZACION Y DESARROLLO PERMANENTE DE LOS RECURSOS HUMANOS UAP :

La gran mayoría (88%) de la UAP consideradas, demandan el desarrollo de acciones de capacitación en servicio para su personal, en el 48% de ellas no se registran actividades sistematizadas en este sentido, en el resto sus responsables jerárquicos instruyen oralmente a sus empleados respecto a las tareas que deben cumplir. La asignación de agentes a estas unidades es aleatoria, en la mayoría de los casos (74%) los criterios de selección son antojadizos, el más frecuente es la reubicación disciplinaria, hecho que genera el desprestigio institucional del puesto UAP percibiéndose éste como de "castigo", concepto totalmente perjudicial que atenta contra la eficiencia en el desempeño de lo que debe verse como un servicio a la comunidad.

La variable capacitación presenta puntos críticos en las UAP Subsecretaría del Menor, Mujer y Familia, de Rentas, del MOSP y del Consejo Provincial de Educación (Cuadro N° 1 de Calificación Organizacional).

B.1.b. PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO GENERAL

El concepto de eficiencia tomado como parámetro de medición de los resultados de la gestión, está vinculado directamente con la función pública y por ende, con la calificación del perfil laboral del trabajador del sector.

A partir de conceptualizar a la función pública como un servicio que se presta a la comunidad desde todos los niveles jerárquicos de la escala organizacional y dado el cuadro de situación general obtenido en este estudio, surge como prioridad ajustar el perfil del servidor público UAP.

Este ajuste implica, en realidad, una transformación general de los objetivos, métodos y contenidos con los que el empleado UAP ha venido trabajando, todo lo que supone activar un proceso de reconversión en cuanto a sus conocimientos, habilidades, capacidad operativa y condiciones de trabajo.

Consecuentemente, estos mecanismos de reconversión tendrán que ver, en general, con la articulación de los canales de información y comunicación, con la reformulación de criterios en la toma de decisiones asignando a todos los funcionarios grados de responsabilidad en las mismas y estableciendo un sistema de premios y castigos para completar el trabajo motivacional.

En consecuencia, en una primera etapa se propone el desarrollo de un Programa de Capacitación a corto plazo, basado en cursos de nivelación Profesional destinados a la información y formación de todos los empleados de las UAP consideradas, con el propósito de generar procesos de mejoramiento en su dinámica funcional, provocando impactos de cambio institucional (Anexo 1, Diseño curricular)

En una segunda etapa se propone la transferencia y establecimiento en estas UAP de un nuevo sistema de control de la gestión, diseñado a partir de un modelo básico pero trabajado y operado por los propios agentes de cada UAP. (Anexo 2: Círculos de eficiencia).

#### B.2.1. AREA DE GESTION GLOBAL

La gran mayoría de estas UAP (74%), requieren la incorporación de nuevas tecnologías (por ejemplo archivos automatizados). El 26% solicita descentralización del C.U.I.N. y asignación de personal. En algunas de ellas la gran afluencia diaria de público supera la capacidad operativa disponible (Hospital Neuquén, Sector Inmobiliario de Rentas y Guardia de la Comisaría Primera), provocando colas y demoras excesivas en la atención del público.

Las características generales del público usuario, tan diversas en algunos casos y más homogéneos en otros, por lo general sumamente demandante e hipercrítico, sumado a la falta de señalizaciones y orientación adecuadas de los trámites públicos complica aún más el normal funcionamiento de las UAP.

El 80% de los usuarios concurre a las UAP sin portar la documentación necesaria.

B.2.2. PROPUESTAS DE ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO GENERAL:

- Para aquellas UAP. que tienen vinculación operativa con el C.U.I.N. a través de terminales (Hospital Neuquén e Inmobiliario de Rentas) es condición indispensable proceder a la descentralización de dicho sistema debido a que esta dependencia operativa perjudica la resolución de los trámites y en la mayoría de los casos es la cau\_sante de las demoras y colas que padecen los usuarios.
  
- Proveer de P.C. para uso exclusivo a las UAP del Hospi\_tal Neuquén (Estadística), Rentas (Sector Inmobiliario) Secretaría General de la Gobernación (Mesa de Entradas, Salidas y Archivo), Comisaría Primera (Guardia) y Con-sejo Provincial de Educación (Mesa General de Entradas y Salidas).
  
- Consecuentemente con el punto anterior, será necesario desarrollar cursos de capacitación para la totalidad del personal en Informática (Introducción, Software y Hard-ware, Procesador de textos, Base de Datos y los progra-mas que ya estén utilizando en algunas de estas UAP).
  
- Incorporación de nuevo personal sobre todo en aquellas UAP que cuentan con un empleado solamente (UAP de Admi-sión de la Subsecretaría del Menor, Mujer y Familia), esto deberá efectivizarse previamente a la iniciación de los Cursos de Nivelación para que el nuevo personal asista a los mismos.

- Para establecer relaciones facilitadoras con el público usuario se proponen algunas acciones que no requieren una mayor erogación presupuestaria y que se relacionan con la divulgación y transparencia de los pasos de los trámites, del personal responsable del contacto directo e indirecto y con la simplificación de los requerimientos, a saber:

- \* Instalación, mantenimiento y actualización permanente a través de las UAP, de carteleras, pizarrones, murales u otros elementos, donde se expongan los tipos de trámite y sus características con suficiente claridad conceptual y visibilidad, adecuadas asimismo para el público discapacitado. Este trabajo deberá efectuarlo el personal de cada UAP pudiendo requerir asesoramiento a las unidades de Organización y Sistemas de sus organismos.
- \* Instalación en cada recinto UAP de señalizaciones (flechas y carteles indicadores) orientadoras en la prosecución de las secuencias de los trámites que allí se realicen.
- \* Establecer la obligatoriedad de portar la identificación personal para cada agente UAP.
- \* Aprestamiento y control permanente en todas las UAP del Libro de Sugerencias, Quejas y/o Reclamos, el cual deberá estar a la vista y disposición del público.

- A los efectos de evitar las aglomeraciones y colas del público se propone la conveniencia de implementar las siguientes acciones:

\* Instalación en cada UAP de una Mesa de Informes y Derivación, deberán ser recicladas las ya existentes que hoy resultan disfuncionales (Por ej.: en el Hospital Neuquén). Deberán ser lo suficientemente dinámicas como para que no se trasladen a esta Mesa las colas y esperas.

- Con respecto a las "colas" y demoras excesivas que producen irritación en el usuario, deberán trabajarse soluciones alternativas, como por ejemplo:

\* Instalación de sillas y/o bancos suficientes cuando el trámite requiera una demora mayor, o en el caso de ancianos, mujeres embarazadas, niños, discapacitados, etc.

\* Calendario de atención según los últimos dígitos de los documentos.

\* Hacer tomar asiento al público y dar instrucciones grupales o individuales, según el caso, acercándose los empleados UAP al usuario.

\* Adjudicación de turnos por vía telefónica.

\* Asignación de mayor cantidad de empleados para atención directa, en fechas críticas de vencimientos, estacionales, etc.

48

- En cuanto a la falta de información que se detecta en la población con respecto a los trámites públicos, se propone lo siguiente:

\* Instalación en cada UAP de una línea telefónica (como mínimo), destinada a la evacuación de consultas previas. En los cursos de Nivelación se capacitará a los empleados de las UAP en "las 6 claves de una correcta atención telefónica", entre otras técnicas.

- Luego de concluidos los cursos de Nivelación, podrá implementarse en las UAP un sistema interno de rotación de los puestos de atención directa y por vía telefónica, siendo aconsejable que cada turno no exceda de cuatro horas.

- Resulta indispensable enfocar la reestructuración orgánico-funcional en las UAP que presentan niveles de eficiencia por debajo de lo aceptable. Deberán redefinirse los perfiles de puestos, explicitarse los niveles de responsabilidad según la asignación de funciones y establecer un sistema de Evaluación de desempeño de los empleados a los efectos de la aplicación de premios y sanciones.

#### B.2.2.a. ESPACIOS FISICOS Y CONDICIONES AMBIENTALES

En general estas UAP carecen de espacios físicos adecuados y condiciones ambientales adecuadas, no sólo para el personal sino además para el público que habitualmente concurre a ellas, esto es realmente crítico en la Guardia de la Comisaría Primera donde en un lugar sumamente reducido acude todo tipo de público. Cabe señalar que esto es materia de

preocupación de las autoridades policiales quienes actualmente se encuentran abocadas a la solución de este problema. También necesita urgente reciclaje espacial y ambiental la UAP del Hospital Neuquén. Otra situación crítica es la descentralización edilicia del Consejo Provincial de Educación, la que se describe en el apartado específico.

B.2.2.b. PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO GENERAL:

En el diagnóstico elaborado previamente se enuncian las carencias más significativas que presentan las UAP seleccionadas, es conveniente que un equipo de profesionales especializados como los que existen en algunos organismos (por ejemplo en el MOSP, Dirección de Arquitectura u otra similar) elaboren un programa de reciclaje de la infraestructura existente en estas UAP, según las prioridades señaladas.



ANEXO 1

CURSOS DE NIVELACION PARA RESPONSABLES  
DE ATENCION AL PUBLICO

-Diseño Curricular Básico -

I. OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar actividades de capacitación orientadas a la formación de los empleados de la administración pública provincial cuyas funciones sean la atención, directa o indirecta, del público.

II. ESTRUCTURA:

1. Curso para responsables de la conducción de UAP.
2. Curso para el personal de supervisión y operación que desempeña tareas de atención a usuarios.

III. DESARROLLO :

1. Curso para responsables de la conducción de UAP.

-Destinatarios: Funcionarios de conducción superior y/o intermedia de unidades organizativas que atienden público.

-Duración: Dos meses y medio, aproximadamente.

20 clases ( de 3hs-cátedra cada una)

Seguimiento "in situ" (30 días)

-Objetivo general: Que los participantes

Adquieran nuevos conocimientos, métodos y técnicas de management para aplicarlos a la resolución de la problemática emergente de su gestión.

-Contenidos mínimos:

\*La administración pública argentina. Sus jurisdicciones.

La APP. Sus características. Estructura y funcionamiento.

\*Marco jurídico-normativo que regulan las UAP a que pertenecen los cursantes (Ley de Procedimientos, Resoluciones, modificatorias, etc.)

- \*Planificación y Programación. Naturaleza, concepto, elementos.
- \*Sistemas de gestión: Nuevos modelos.
- \*Criterios para la selección de indicadores de gestión.
- \*Introducción al control de gestión: Diagnóstico de la situación existente.
- \*Control correctivo y control positivo.
- \*Aplicación de los principios de eficiencia en la función de atención de público.
- \*Sistemas de información: Tipos. Elementos.
- \*La información como materia prima para la toma de decisiones.
- \*Teoría y práctica de la decisión. Metodología del proceso decisorio.
- \*Práctica de la decisión (a través de casos referidos a la implementación del propio proyecto de gestión, en los que aparecen problemas vinculados con:
  - Dirección de Recursos Humanos
  - Organización y coordinación.
  - Instrumentación de acciones de mejoramiento.
- \*El proceso de comunicación en la A.P.: Sus componentes y dinámica. Análisis crítico.
- \*Conducción de personal. Técnicas. Estilos de liderazgo.
- \*Aspectos motivacionales.
- \*Conflictos. Estrategias de resolución.
- \*El cambio actitudinal. Planificación para el cambio organizacional.

METODOLOGIA:

-Se desarrollará un primer ciclo de 17 clases presenciales, cuyo propósito, además de concretar el objetivo general enunciado, será generar un espacio común para la reflexión acerca de las cuestiones laborales propias, teniendo en cuenta que en la compleja gestión de atención al público intervie-

nen múltiples variables internas y externas que inciden definitivamente en el funcionamiento de sus UAP.

Una vez finalizado el desarrollo de este primer tramo y luego de una clase de integración final se programarán visitas a los lugares de trabajo de los cursantes a los efectos de verificar las posibilidades de aplicación de lo desarrollado en las clases.

Finalmente, los cursantes volverán a reunirse en tres clases finales de actualización y reciclaje.

2. Curso para el personal de supervisión y operación que desempeña tareas de atención al usuario.

-Destinatarios: Incluye al personal de base cuyas funciones específicas están vinculadas, directa o indirectamente con la atención al público (ya sea por contacto directo, indirecto o por vía telefónica)

-Duración: 20 clases (3hs-cát.cada una). Dos meses aprox.  
Seguimiento "in situ" (30 días).

-Objetivo general:

-Que los participantes

Adquieran nuevos conocimientos, habilidades y hábitos para aplicarlos durante el desempeño laboral, orientándolos a la optimización del servicio al público.

-Contenidos mínimos:

\*La Administración pública argentina. Jurisdicciones.

La APP: Sus características. Estructuras y dinámica.

\*Marco jurídico-normativo que regula las UAP a que pertenecen los cursantes (Ley de Procedimientos, Resoluciones, modificatorias, etc.)

\*Sistemas de Información: Características generales.

Diagnóstico de la situación existente.

\*Simplificación de tareas.

\*Manejo del tiempo.

\*El proceso de comunicación: Sus componentes y dinámica.  
Lenguaje administrativo. Códigos.

\*Las Relaciones Humanas. Concepto. Objetivos'

\*El hombre como parte integrante de una institución y de un grupo.

\*Aspectos motivacionales. Identificación con la tarea. El trabajo. Su función social.

\*Las Relaciones Públicas: Concepto. Objetivos.

\*La comunidad. El público usuario. Tipologías.

\*La demanda: Grados de satisfacción.

\*Imagen institucional.

\*Modalidades de atención: Contacto directo, ind.

\*La atención telefónica: "Las 6 claves de un buen servicio"

\*Conflictos. La dinámica de la conciliación.

\*El cambio actitudinal. Sus posibilidades y ejercitación.

#### -Metodología:

Para este curso se convocarán a los empleados en dos etapas consecutivas, con el objeto de preveer las necesidades del servicio.

Se desarrollarán 17 clases presenciales, donde se pondrá énfasis en la profundización de los contenidos jurídicos y los que apuntan a la modificación de conductas. Posteriormente se realizarán las visitas de seguimiento "in situ" y luego se desarrollarán tres clases de reciclaje y actualización.

A N E X O 2

TRANSFERENCIA DE MODELOS DE CONTROL DE GESTION : CIRCULOS DE EFICIENCIA (C.E.)

OBJETIVO:

- Establecer en las UAP un sistema de control de la gestión diseñado e implementado por sus propios componentes.

DESTINATARIOS:

- Unidades de Atención al Público.

METODOLOGIA:

- Se desarrollarán jornadas de trabajo con todos los integrantes (o representantes designados) de las UAP a los efectos de transferir el modelo de CE y capacitarlos en su instrumentación. (Curso de Formación de Operadores Institucionales de C.E.)
- Durante el proceso de implantación del modelo de C.E., los técnicos del Programa A.P. asesorarán y cooperarán en la resolución de las dificultades y conflictos que eventualmente surgieran.

CARACTERISTICAS GENERALES DEL MODELO DE CIRCULOS DE EFICIENCIA:  
(M.C.E.)

DEFINICION:

- El Círculo de Eficiencia es una técnica evaluativa del producto o servicio generado por una unidad organizativa.

OBJETIVO GENERAL:

- Detectar, analizar y resolver los conflictos que condicionan los índices de rendimiento laboral para incrementar la eficiencia del servicio.

OBJETIVOS OPERACIONALES:

- . Desarrollar la capacidad de autogestión y co-gestión.
- . Promover el compromiso con la función.
- . Elevar los índices de motivación
- . Fomentar la satisfacción laboral
- . Desbloquear los canales de comunicación
- . Desarrollar la capacidad de resolver situaciones conflictivas
- . Propiciar la creatividad.

COMPOSICION:

El C.E. estará integrado por los agentes que componen la unidad atención al público.

Condiciones General del C.E.

- . Adhesión voluntaria
- . Grupo formal
- . Legitimado institucionalmente
- . Determinante de decisiones
- . Oferente
- . Mediatizador de conflictos
- . Autoevaluador

CUADRO N° 4

CALIFICACION ORGANIZACIONAL

UAP	SUBS.M.			HOSP.N			Sec.Gral. Gov.			RENTAS			ISSN			COM.Ira.			MOSP			C.P.E.			TOT.								
	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R	B	M	R		B	M	R					
VARIABLES																																	
NORMATIVA																																	
ESTUDIOS FORMALES																																	
CAPACITACION																																	
PERCEPCION SOCIAL DE LA TAREA UAP																																	
AUTOEVALUACION																																	
ASPECTOS ACTITUDINALES de los agentes UAP *																																	
Idem hacia sus pares																																	
Idem hacia sus jefes																																	
PERFIL DEL PUBLICO USU.																																	
INFRAESTRUCTURA y AMB.																																	
TOTALES	3	4	1	4	4	2	8	-	2	4	2	4	8	1	1	8	1	1	7	2	1	7	2	1	7	2	-	4	3	2	1	4	2

REF: B•Bueno; M•Malo;R•Regular;NC No contestó.

\* Hacia las tareas.

C - CUADROS DE SITUACION PARTICULAR DE CADA  
UAP Y PROPUESTAS PARA SU MEJORAMIENTO.



NIVELES DE EFICIENCIA DETECTADOS:

- I - NIVEL CRITICO - 1) Mesa General de Entradas y Salidas del Consejo Provincial de Educación.
- II - NIVEL INSUFICIENTE: 1) Hospital Neuquén (Estadística)  
2) Subsecretaría del Menor, Mujer y Familia.  
(Sector Admisión)
- III - NIVEL ACEPTABLE : 1) Sector Inmobiliario - Dirección Provincial de Rentas.
- IV - BUENO : 1) Mesa General de Entradas y Salidas de la Sec. de la Gobernación.  
2) Sector Control de Normas del ISSN  
3) Mesa General de Entradas del MOSP.  
4) Guardia de la Comisaría Primera

C. I. I. CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACION

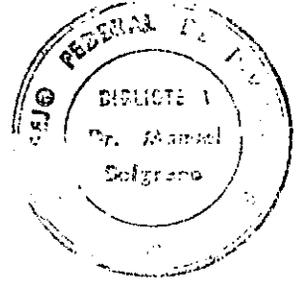
MESA GENERAL DE ENTRADAS Y SALIDAS



C.I.1.A. CUADRO DE SITUACION PARTICULAR

Esta UAP cuenta con una dotación de diez empleados, la mayoría con cargos de nivel operativo, la conducción es tá ejercida por un Jefe de Departamento (cat. FUC), con 10 años de antigüedad en la UAP y 24 en la APP.

- La normativa que sustenta jurídicamente sus trámites es la Ley de Procedimientos N° 1284, que no es bien conocida por los empleados, quienes incluso desconocen su importancia.
- La gran mayoría de los usuarios (98%), son porteros y docentes que retiran correspondencia y expedientes, el 2% restante es público común que solicita algún tipo de orientación. El público de esta UAP es amable y en general tiene buen trato con los empleados UAP. Es muy probable que esto se deba a que la gran mayoría de los usuarios también son empleados del Consejo.
- Los trámites y las tareas que se efectúan en esta UAP son de índole administrativa, de iniciación, registro y control de expedientes y actuaciones simples.
- No se opera con valores.
- La afluencia de usuarios es mayor en marzo y noviembre de cada año (de 1.000 a 1.500 personas), habitualmente acceden 500 usuarios.



- El horario de atención es de 7.00 a 13.00 horas, la variedad horaria entre las otras Mesas de Entradas del Consejo y que interactúan con esta UAP, provoca serias dificultades en el servicio.
- Tiene vinculación funcional con las otras UAP del Ministerio de Educación y Secretaría General de la Gobernación, Caja de Ahorros, Tribunales, Ministerio de Obras Públicas, Correos y Radio de Policía (Entrega de Correspondencia).
- No posee tecnología en informática.
- Se registran expedientes por vía telefónica, este sistema provoca complicaciones para su control efectivo.
- Con respecto a la calificación de su personal, se registran varios casos con nivel de estudios primarios; la capacitación es informal y consiste en la transmisión oral de instrucciones para realizar las tareas.
- La mayor parte del personal está asignado a la atención indirecta de usuarios .
- Sólo un empleado entró a la UAP por concurso, otros fueron asignados sin previa consulta al responsable de la misma y hay empleadas que fueron sancionados en otros sectores del Consejo y luego derivados.

AS

- La percepción social de la propia tarea es muy baja, el personal se siente escasamente valorizado por las autoridades del Consejo, expresan gran desaliento y excepcionalismo en cuanto a progreso laboral.

CONCLUSIONES: En general esta UAP presenta un cuadro de situación crítico (CUADRO 1) en casi todas las variables consideradas. El detonante de su bajo rendimiento fue la descentralización edilicia de todas las otras Mesas de Entradas del mismo Consejo, lo que trajo aparejado bloqueos en las rutas de los trámites, de los sistemas de información y comunicación, configurándose un cuadro operativo sumamente disfuncional.

#### I.1.B. PROPUESTAS PARA SU MEJORAMIENTO

- Capacitación: Asistencia de todo el personal a los Cursos de Nivelación para los empleados UAP.
- Promover en el personal la asistencia a los cursos de estudios secundarios (por lo menos Ciclo Básico) de la Dirección Provincial de Educación del Adulto.
- Una vez concluidos los cursos de Nivelación, deberá implementarse el Sistema de rotación de puestos (intercambio de funciones de atención directa, indirecta y por vía telefónica).

- Refuerzo de la dotación de personal en los períodos de mayor afluencia de usuarios.
- Establecer un horario común de trabajo en todas las Me sas de Entradas del mismo organismo (CPE).
- Revisión del procedimiento operativo de la Mesa de Expedientes.
- Implementación de los círculos de Eficiencia como Sistema para el control de gestión.
- Reunificación edilicia de las Mesas de Entradas del CPE o bien establecer una Unidad Central de Gestión como directriz de las Unidades Sectoriales de Gestión (ubicadas por edificio).
- Si bien las dimensiones espacio físico son buenas, igual que los muebles, es necesario instalar un baño para uso del público y una cocina o kitchinette para el personal.
- Centralizar y organizar el archivo de la documentación.
- Revisión de las condiciones ambientales (calefacción - refrigeración).

C.II.1. OFICINA ESTADISTICA DEL HOSPITAL  
del NEUQUEN

10

C.II.1.A. CUADRO DE SITUACION ESPECIFICO.

- El total de personal asignado a esta UAP es de cuatro empleadas de nivel de supervisión (incluida la responsable de la conducción).
- Con respecto a la normativa utilizada, el personal conducido por la Jefa del Servicio, está recopilándola, hasta el momento se imparten instrucciones oralmente.
- Las empleadas utilizan vocabulario médico para atender a los usuarios, para lo que no son preparadas previamente.
- Si bien el trámite tiene características específicas (dar turnos para consultorios externos), las tareas de ejecución posteriores son variadas y complejas (se preparan aproximadamente 30 carpetas por día) e insumen un tiempo considerable, a lo que se agrega la evacuación permanente de consultas de cualquier tipo que el público formula, respecto a otros servicios, que no son de competencia de esta UAP.
- El horario de atención al público es de 6:30 a 10:00 horas y de 12:00 a 15:00 horas.
- La cantidad de usuarios-mes asciende a 15.000 personas; estas tienen diversos perfiles actitudinales.
- El público en general es muy agresivo, las empleadas han recibido amenazas contra su integridad física, en algunas ocasiones, a lo que respondieron también con agresividad, lo que genera desorden.
- En esta UAP se presenta un serio de organización y coordinación interinstitucional, por ejemplo con la rutina de los turnos que deben atender los médicos de los distintos servicios, quienes generalmente no cumplen su turno laboral completo, (si queda vacante un turno se retiran sin esperar al siguiente paciente). Los usuarios deambulan por las dependencias bus-

cándolos o recurren a la Dirección del Hospital la que dispone que la UAP,improvisase un turno,también contribuye al desorden el caso de los recomendados del personal médico,funcionarios políticos o de empleados del mismo Hospital que plantean sus exigencias a las responsables de dar los turnos en tiempo y forma.

Por último,la gestión de las Secretarías de Salas es improductivo porque no informan las novedades a tiempo.

-Esta UAP posee terminales conectadas al C.U.I.N que genera más complicaciones que eficiencia debido a la saturación del Sistema (si éste está cerrado no tienen número de clave para usarlo).

-Tiene vinculación funcional con los hospitales del interior de la provincia,con las comisarías,escuelas,etc, para dar turnos por vía telefónica.

-Por falta de personal no se ha concluido la revisión y actualización del Fichero Índice para luego informatizarlo.

-La inducción del personal es aleatoria,ninguna empleada recibió capacitación previa.

-El trabajo es considerado agotador y farragoso,se percibe desvalorizado y desprestigiado el puesto,lo que provoca desaliento y escaso entusiasmo.

-Las expectativas laborales de las empleadas de esta UAP pasan por el reconocimiento de la responsabilidad del cargo y su importancia en el contexto institucional.

-Las expectativas del personal son:Recibir capacitación laboral,aumentar la dotación de personal,adecuación de la infraestructura ,normatización y tecnología efectiva.

-Las características físicas y ambientales de los recintos asignados a esta UAP,son críticas.

-No tiene instalaciones sanitarias para sus empleadas ni espacio para el refrigerio (no pueden concurrir al comedor porque coinciden los horarios).

-El único aparato telefónico está en lugar apartado y es

- usado indiscriminadamente por personal ajeno a la UAP.
- Los muebles son insuficientes y no reciben la indispensable provisión de útiles.
  - Hay tres ventanillas escasas que no reúnen el mínimo de protección para las empleadas ante eventuales contagios, porque atienden a cara expuesta.
  - Las Historias Clínicas (casi 40.000) se depositan en arcaicas estanterías metálicas, tan pesadas para desplazar como altas para alcanzarlas.
  - No hay luz natural y la artificial es pobre.
  - En época invernal está desprovista de calefacción.

#### II.1.B. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO.

- Capacitación: Asistencia de todo el personal de la UAP a los Cursos de Nivelación.
  - Instrumentar reuniones de trabajo (talleres) con el personal de esta UAP y los empleados de las dependencias internas que operan funcionalmente con ella, a los efectos de restablecer la organización y diseñar planes de trabajo en conjunto orientados a la simplificación y coordinación de las rutinas comunes.
  - Implementar los Círculos de Eficiencia como nuevo sistema de control de la gestión.
  - Tecnología: Modernizar el archivo de las Historias Clínicas. Asignar una o dos PC para cargar un Banco de Datos exclusivo de esta UAP.
  - Urgente revisión de la dependencia operativa con el C.U.I.N.
  - Asignación de línea directa de uso exclusivo de esta UAP para dar los turnos a las entidades que lo requieren.
  - Asignar un intercomunicador para desbloquear la comunicación con los otros servicios internos.
  - Asignación de máquinas de escribir y una calculadora, además de escritorios y los útiles necesarios.
- 

- Reciclar y reprogramar las funciones de la actual Oficina de Informes y controlar su gestión para desconcentrar las demandas.
- Utilizar un sistema de rotación de puestos una terminados los Cursos de Nivelación.
- Instalación de carteleras e indicadores para el público en los accesos al Hospital.
- Espacio físico y condiciones ambientales:  
Resulta prioritario efectuar el redimensionamiento espacial de esta UAP (colocación de ventanillas asépticas para la atención directa, como medida profiláctica; dividir con mamparas traslúcidas los sectores internos para dotarlos de la mínima privacidad, efectuar la redistribución del espacio existente según las necesidades laborales; provisión de calefacción y adecuada iluminación y ventilación del recinto, etc.)
- Instalación de banquetas para el público en lo posible alejadas de las ventanillas.

8

C.II.2. SECTOR ADMISION DE LA

SUBSECRETARIA DEL MENOR,

MUJER Y FAMILIA

## II.2.A. CUADRO DE SITUACION ESPECIFICO

- Esta UAP está compuesta por una sola empleada del nivel de supervisión y desempeña funciones administrativas de admisión (Antiguamente era asistida por dos profesionales psicólogos y asistentes sociales).
- La normativa está compuesta por un Manual que no posee la UAP, la supervisora a cargo recibió instrucciones en forma oral y fue adquiriendo experiencia con el tiempo. Se utiliza un formulario pautado con planillas del Registro General del Menor.
- No existe capacitación formal ni adiestramiento previo, se imparte la enseñanza para el manejo de formularios. (Durante la visita "in situ" los expertos fueron informados que se estaban planificando acciones sistematizadas de capacitación para el personal).
- No tiene tecnología en Informática (en la Dirección existe un servicio de PC donde se encuentra el archivo computarizado).
- El recinto de la UAP es crítico en cuanto a sus dimensiones (mínimas), porque sólo cabe un escritorio con un pequeño armario y una silla para la empleada) y no tiene lugar para el público.
- No hay baños para el público ni otro tipo de comodidades (por ejemplo asientos y entretenimientos para niños).



- El horario de atención es de 7.00 a 14.00 horas.
- Se atienden 2.000 casos por mes, el público es carenciado.

CONCLUSIONES: La dinámica orgánico-funcional de esta UAP resulta insuficiente para cumplir con las necesidades que demanda este servicio de naturaleza asistencial.

#### II.2.B. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:

Capacitación: Asistencia del personal de la UAP a los cursos generales de Nivelación para empleados UAP.

- Asignación de personal administrativo y personal profesional debido a las características del público usuario.
- Acceso libre al archivo informatizado para el personal de la UAP (Capacitación previa en Informática), porque la PC está en una oficina alejada y a cargo de personal especializado, si éste se ausenta por cualquier motivo se cierra la oficina y los empleados deben recurrir al archivo convencional, todo esto torna improductivo el servicio de Informática.
- Señalización de las dependencias y rutas del trámite.

- Carteleras orientadoras y con instructivos acerca de las políticas de prevención y profilaxis que se practican en el organismo, así como de los servicios asistenciales.
- Es prioritario la asignación de un espacio más amplio para la UAP, ventilado y con suficientes comodidades; colocar bancos en la recepción, instalar sanitarios para el público y algún tipo de material de entretenimientos para niños de corta edad.

*[Handwritten mark]*

C.III.1. SECTOR INMOBILIARIO

DIRECCION PROVINCIAL DE RENTAS

12

### III.1.A. CUADRO DE SITUACION ESPECIFICO

- La dotación del personal con que cuenta esta UAP es de 10 empleados, la conducción está ejercida por una jefa de Area, el resto es personal del nivel de supervisión.
- No hay capacitación formal del personal.
- Las tareas se desarrollan a partir de un grupo de instrucciones escritas que son transmitidas oralmente al personal y que éste consulta para desempeñar sus tareas.
- El público usuario está compuesto por todos los propietarios de la provincia, es crítico y cuestionador.
- El horario de atención al público es de 8.00 a 13.00 hs.
- La cantidad de usuarios/mes es de 3140 , los días de vencimiento se producen aglomeraciones de 200 personas, los días normales desciende el número a 107.
- Los trámites en general son de índole administrativa, contable y financiera.
- En el recinto de la UAP funcionan dos ventanillas bancarias para cobro de valores de otros trámites.

- Mantiene estrecha vinculación con catastro, el Centro Unico de Informática, y Municipios del interior.
- Posee tecnología en informática a través de dos terminales, lo que resulta improductivo porque entorpece la fluidez en la información.
- La percepción de la tarea UAP tiene escasa calificación entre el personal de supervisión y operación, hay una actitud de descreimiento hacia la conducción.
- El espacio físico de la UAP destinado al público está compartido con las instalaciones bancarias para cobro de valores y otros trámites de la institución, el espacio para el personal es muy reducido y sirve de paso a otras oficinas.

CONCLUSIONES: En general la dinámica orgánico-funcional de esta UAP se considera aceptable, aunque es necesario mejorar su capacidad operativa.

### III.1.B. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:

Capacitación: Asistencia de todo el personal de la UAP a los cursos generales de Nivelación para empleados UAP.

- Implementación de los círculos de Eficiencia como sistema de control de gestión.



- Refuerzo de la dotación de personal en épocas de gran afluencia de usuarios.
- Asignación de PC propias con impresoras a los efectos de cortar la dependencia operativa con el C.U.I.N.
- Capacitación en Informática para todos los empleados.
- Revisión urgente de las rutas de los trámites coordinándolos adecuadamente para evitar confusiones y demoras a los usuarios.
- Señalización y carteleras con instrucciones para el público.
- Instalación de la Mesa de Informes y Derivación de Trámites.
- Merece especial consideración el reciclaje del espacio asignado al público y al personal.

Em este sentido es aconsejable destinar un recinto exclusivo para esta UAP, con comodidades (asientos y baños) para el público, así como un espacio cómodo y ventilado adecuadamente para el personal, que reúna las condiciones de privacidad necesarias para un buen desempeño laboral.

C. IV. 1. MESA GENERAL DE ENTRADAS Y SALIDAS

DE LA SECRETARIA GENERAL DE LA

GOBERNACION



C.IV.1.A. CUADRO DE SITUACION ESPECIFICO:

- La dotación del personal asignado a esta UAP es de 9 empleados, la conducción está a cargo de una jefa de departamento, la mayoría del personal pertenece al nivel operativo.
- Jurídicamente esta UAP utiliza la Reglamentación de Mesa de Entradas (Manual de los Decretos N° 1237/63 y 328/65), elementos que son transmitidos por la jefatura a los demás empleados de la UAP.
- El 90% del público usuario pertenece al mismo organismo y demuestra amabilidad.
- La afluencia máxima de usuarios-mes, aproximada, es de 2027 personas y mínima de 150.
- El horario de atención al público es de 7.00 a 21.30 hs.
- La mayoría de los trámites son de naturaleza administrativa (Registros y numeración de expedientes de Decreto, Leyes, Resoluciones, y de situación de revista del personal).
- No posee tecnología en informática.
- Esta UAP tiene estrecha vinculación funcional con las otras unidades organizativas del mismo organismo y con todas las Mesas de Entradas del aparato estatal central y organismos autárquicos.

- El personal de la UAP requiere capacitación en las tareas y piensa que puede mejorar su situación laboral.
- Con respecto al espacio físico y condiciones ambientales esta UAP, al momento del estudio "in situ", fue trasladada transitoriamente a otro recinto, en tanto se remodelaba el original.

CONCLUSIONES: En general la dinámica orgánico-funcional de esta UAP es positiva.

IV.1.B. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:

- Capacitación : Asistencia de todo su personal a los Cursos generales de Nivelación para empleados UAP.
- Implementar los círculos de Eficiencia como sistema para el control de gestión.
- Aumentar la dotación de personal teniendo en cuenta que el horario de atención al público es muy extenso.
- Establecer una conexión terminal para operar con el C.U.I.N.
- Establecer vinculación directa operativa con el Servicio de Microfilmación para modernizar el archivo.
- Verificar la adecuación del espacio físico remodelado y sus condiciones ambientales actuales.

MO

C. IV. 2. CONTROL DE NORMAS DEL

INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE

NEUQUEN



C.IV.2.A. CUADRO DE SITUACION ESPECIFICO:

- la cantidad de empleados en esta UAP resulta insuficiente (6), para atender las demandas, especialmente en las horas pico y comienzos de cada mes.
- Jurídicamente esta UAP utiliza el Manual de Procedimientos, el Nomenclador Nacional y disposiciones, resoluciones y Normas que se transmiten oralmente a los empleados.
- El público <sup>us</sup>uario es heterogéneo y muy crítico, muchas veces no presentan la documentación completa o concurren fuera de horario.
- La cantidad de usuarios para el pasado mes de octubre fue de 14.073 personas.
- El horario de atención al público ocupa toda la jornada (7.00 a 19.30 hs.).
- La mayoría de sus trámites corresponden al registro y control de los servicios asistenciales de los empleados públicos provinciales, vinculándose operativamente con todas las reparticiones públicas provinciales y Colegios Profesionales.
- No efectúa cobro de valores.

10

- Posee tecnología en computación con una terminal.
- El personal se siente reconocido en su tarea por sus jefes y sus pares.
- La Directora de la cual depende jerárquicamente esta UAP, viene utilizando desde hace un tiempo los círculos de calidad como sistema de control de gestión.

CONCLUSIONES: En general esta UAP presenta una dinámica orgánico-funcional sumamente positiva.

IV.2.B. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:

- Capacitación: Asistencia de todo su personal a los cursos generales de Nivelación para los empleados UAP.
- Fortalecer y respaldar el funcionamiento de los círculos de calidad como sistema de gestión.
- Reciclar y actualizar la Mesa de Informes y derivación de trámites.
- Aumentar la dotación de personal lo suficiente en virtud de que el horario de atención al público es muy extenso.

ND

- Mejorar la señalización y divulgación de los requisitos de los trámites en los carteles indicadores.
- Controlar el presentismo del Médico Auditor durante la jornada laboral de la UAP.
- Actualizar y ajustar las rutas de los trámites con las otras UAP internas u oficinas de la misma repartición (Ej.: Auditoría Médica, Odontología, Sector Cajeros en el caso de Archivo de Matrículas).
- Instrumentar medios de información (Instructivos técnicos) a los profesionales que actúan con el ISSN, a través de los Consejos Profesionales.
- Incorporar a la PC. el registro del PMI y otros archivos.
- Unificar los criterios con respecto a las autorizaciones y difundir los nuevos requisitos entre el público usuario.
- Con respecto a las condiciones ambientales, es conveniente analizar la posibilidad de que esta UAP reciba luz natural.

MS

C.IV. 3 - MESA GENERAL DE ENTRADAS, SALIDAS

Y ARCHIVO DEL MINISTERIO DE OBRAS

PUBLICAS



C.IV. 3. A. CUADRO DE SITUACION ESPECIFICO

- La dotación del personal resulta suficiente (9 agentes)  
La conducción está ejercida por un Jefe de Departamento (Cat. FUC) con veinte años en la UAP, el resto lo componen un supervisor y personal operativo.

- Se rige por la Ley de Procedimientos N° 1284 y normas que regulan el funcionamiento de las Mesas Generales de Entradas y Salidas dictadas por el P.E. Dto. 0328/65 y sus ampliatorios Dto. 2896/75, Dto. 0039/77, Dto. 1386/77, Dto. 1683/77, Dto. 2117/79, Dto. 0370/81, Dto. 1671/81, Dto. 1183/82, Dto. 438/88 y por Norma interna del Ministerio:

Resolución 175/81 - Aplicación de la Ley 1284 (Cap. V, Art. 133 y art. 138).

Disposición 458/84. Aprobatorio de Procedimiento "Seguimiento de expedientes, instructivos: "Extracto", "Registro Expedientes", "Pases internos" y Libro "Registro de ingreso de expedientes".

- Memorandum de la Secretaría Ejecutiva del MOSP.

- Nuevo Manual de Procedimiento para el Sistema Computarizado en ejecución.

- El público usuario se compone de empresarios, intendentes municipales, proveedores, presidentes de comisiones vecinales, docentes, profesionales, etc.; en general conoce los requisitos y características de los trámites.

- La cantidad de usuarios por mes es aproximadamente de 60 personas.
- La mayoría de los trámites consisten en la iniciación y prosecución de expedientes de diversa índole y el resto son actuaciones simples.
- Efectúa cobro de valores.
- El horario de atención es de 7.00 a 14.00 horas.
- Para la presentación de los trámites no hay formularios impresos.
- Tiene vinculación funcional con el ISSN, Poder Legislativo, Judicial, Municipalidad de Neuquén que presenta inconvenientes en la identificación de los expedientes (folios, carátulas, etc.), el seguimiento de los trámites, incorporación y acumulación de Expedientes y conformación de Anexos y Cuerpos.
- Posee tecnología en informática que se utiliza la computarización de expedientes y archivo de la documentación
- El personal de esta UAP recibe entrenamiento informal de las tareas durante el servicio y además concurren a los Cursos de Redacción y Ortografía y de Aplicación de la Ley de Procedimientos Administrativos N° 1284, desarrollados por la Dirección de Capacitación del MOSP.

También reciben capacitación para el manejo del Sistema de Expedientes implementado en la red del MOSP, y en forma particular tomaron cursos de Sistemas Operativos y Básico.

- Las tareas de esta UAP están vistas por el resto del Ministerio como de iniciación de la carrera administrativa, actualmente ha sido jerarquizada.
- El personal de la UAP tiene deseos de progresar y desea capacitarse más.
- Debido a que está ubicada en la Planta Baja y no existe una Mesa de Informes General para el público, el personal de esta UAP evacúa consultas que no son de su competencia.

#### CONCLUSIONES:

En general esta UAP presenta una dinámica orgánico - funcional sumamente positiva.

#### IV.3.B. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:

- Capacitación: Asistencia de todo el personal a los Cursos generales de Nivelación para los empleados de UAP.
- Establecer los círculos de Eficiencia para optimizar la gestión.
- Luego de los cursos de Nivelación deberá ponerse en práctica la rotación de los puestos.
- Revisión del espacio físico y las condiciones ambientales del recinto:

- (luz, ventilación, calefacción, refrigeración)
- Redistribución de los espacios asignados al personal y al público
- Asignación de otra PC con impresora.
- Equipamiento de muebles y útiles.



C.IV.4. GUARDIA DE LA COMISARIA PRIMERA

DEL NEUQUEN





IV.4.A. CUADRO DE SITUACION ESPECIFICO:

- La dotación del personal es de 18 agentes pertenecientes a los diferentes grados jerárquicos de la carrera policial.
- Jurídicamente esta UAP utiliza un Manual de Instrucciones que es transmitido al personal oralmente.
- El público usuario es muy heterogéneo, toda la población.
- Los trámites administrativos (certificados de domicilio, de supervivencia, etc.), se efectúan en el mismo recinto de los de índole penal (denuncias de hechos delictivos, accidentes, ingreso de detenidos, etc.).
- El horario de atención al público es muy extenso, para trámites administrativos de 8.00 a 12.30 horas y de 15.00 a 19.00, para trámites policiales las 24 horas.
- Se utiliza el sistema de rotación de los puestos en todo el organismo.
- Tiene vinculación funcional con los Juzgados de Instrucción, Civil, Laboral, de Paz, Tribunal de Faltas, Hospital Regional, Defensoría de Menores, Casa de la Víctima, etc.).
- El personal recibe capacitación formal (carrera policial) e informal de adiestramiento en el puesto.

*MJ*

- Recientemente se incorporó tecnología en informática.
- El espacio físico y las condiciones eran críticas al momento de la visita "in situ".

CONCLUSIONES: La dinámica orgánico-funcional de esta UAP es positiva.

IV.4.B. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:

Capacitación: Asistencia de todo el personal asignado a la UAP a los cursos generales de Nivelación.

- Capacitación en Informática
- Implementar los círculos de Eficiencia como Sistema de Control de Gestión.
- Es importante abordar la posibilidad de ampliar el espacio físico (si a la fecha no ha variado) porque es muy reducido, con escasa ventilación e iluminación. Instalación de baños para el personal y público. Asignación de mobiliario adecuado.
- Es importante la instalación de carteleras para la difusión de medidas de prevención del delito como política de la entidad policial, además de exponer instructivos para los trámites administrativos.

- El personal de la UAP requiere capacitación en las tareas y piensa que puede mejorar su situación laboral.
- Con respecto al espacio físico y condiciones ambientales esta UAP, al momento del estudio "in situ", fue trasladada transitoriamente a otro recinto, en tanto se remodelaba el original.

CONCLUSIONES: En general la dinámica orgánico-funcional de esta UAP es positiva.

#### IV.1.B. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO:

- Capacitación : Asistencia de todo su personal a los Cursos generales de Nivelación para empleados UAP.
- Implementar los círculos de Eficiencia como sistema para el control de gestión.
- Aumentar la dotación de personal teniendo en cuenta que el horario de atención al público es muy extenso.
- Establecer una conexión terminal para operar con el C.U.I.N.
- Establecer vinculación directa operativa con el Servicio de Microfilmación para modernizar el archivo.
- Verificar la adecuación del espacio físico remodelado y sus condiciones ambientales actuales.

D. POLITICAS CONCURRENTES DE TRANSFORMACION



D.-POLITICAS CONCURRENTES DE TRANSFORMACION.-

Con el objeto de integrar, indirectamente, a la población en estas acciones de mejoramiento del servicio público, se sugiere la implementación de otros proyectos que concurrirán a aliviar, en parte, algunos de los problemas de desinformación de los usuarios que se han detectado a lo largo del trabajo efectuado.

A continuación se exponen los siguientes proyectos:

- \* GUIA GENERAL DE TRAMITES PUBLICOS.
- \* SISTEMA DE INFORMACION TELEFONICA (SINTEL)
- \* SISTEMA DE CAPACITACION A DISTANCIA.

PROYECTO : GUIA GENERAL DE TRAMITES PUBLICOS

FUNDAMENTACION:

- Durante el estudio realizado en estas unidades de atención al público se ha detectado el elevado índice de desconocimiento por parte de la población, respecto a los trámites y sus características que, en alguna oportunidad, deben efectuar ante las oficinas públicas provinciales.

En varias oportunidades los informantes señalan que la gran mayoría de los usuarios concurren a estas oficinas sin la correspondiente documentación, o peregrinan de una a otra, buscando información supuestamente confiable, o engrosan colas equivocadas, entre otras situaciones que generan malestar entre el público provocando el deterioro de la imagen de la gestión estatal.

Así como la guía telefónica común es consultada habitualmente por cualquier ciudadano cuando no localiza un número o domicilio de personas o entidades de la comunidad, así es posible recurrir a una guía que oriente al usuario respecto al domicilio donde se efectúa determinado trámite, teléfono, horario, documentación necesaria, si es gratuito o pago, entre otras características que faciliten la localización previa de cada uno, o por lo menos, de aquellos trámites más usuales.

- Objetivo: Proporcionar a los habitantes de la provincia un conjunto de información respecto de los trámites habituales que regulan las relaciones entre la comunidad y la administración pública.

- Metodología operativa:

- Relevamiento de la misión y funciones de los organismos para identificar los distintos servicios que prestan.
- Determinar, según el organismo, las unidades organizativas que tienen asignados dichos servicios.
- Sistematización de cada trámite según un esquema común, a saber:
  - Lugar donde se realiza el trámite
  - Horario
  - Plazos
  - Elementos necesarios
  - Como se efectúa
  - Si es arancelado o gratuito
  - Si es personal
  - Observaciones
- Validación periódica de los datos.
- Distribución de las Guías:

A los efectos de reducir los costos de impresión y distribución, estas guías pueden entregarse en los lugares de fácil acceso al público, (por ejemplo Oficina de correos, establecimientos educativos, Consejos vecinales, sociedades de Fomento, comisarías, confiterías, bares, supermercados u otros).



- PROYECTO : Sistema de información telefónica (SINTEL).

I - FUNDAMENTACION:

A los efectos de continuar implementando acciones tendientes a descomprimir la presión y exigencias que se plantean desde la comunidad a la administración pública, con respecto a la calidad en la prestación de los servicios, se propone la conveniencia de establecer un servicio de información telefónica para los usuarios.

Objetivo: El SINTEL será un servicio permanente de orientación destinado al público, por vía telefónica, que proporcionará al instante información respecto a los trámites estatales.

Destinatarios: El conjunto de la comunidad (personas, instituciones, empresas, etc.) residentes en la ciudad del Neuquén y zona de influencia.

II - METODOLOGIA OPERATIVA:

Este servicio deberá funcionar luego de concluida la elaboración de la Guía General de Trámites Públicos, porque proporcionará la base de datos correspondiente.

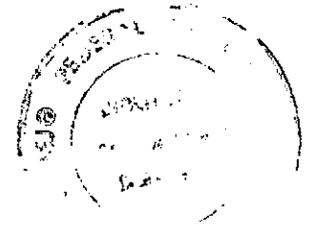
Deberá establecerse una oficina central en algún organismo público, en donde operarán cuatro empleados (2 por turno) y un coordinador, en el horario común del comercio.

Los recursos tecnológicos necesarios para comenzar se componen de 2 líneas telefónicas directas (como mínimo) en una segunda etapa puede recurrirse a la computarización de la base de datos aportando más rapidez en la evacuación de las consultas.

- Se desarrollarán jornadas de capacitación en Relaciones Humanas, Públicas y Atención telefónica para el equipo operador.

### III - ETAPAS

- 1 - Aprestamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- 2 - Desarrollo del curso de capacitación
- 3 - Actualización de la guía (permanente)
- 4 - Actividades de difusión del servicio por los mas-medios.
- 5 - Experiencia piloto.



## COOPERACION TECNICA : SISTEMA DE CAPACITACION A DISTANCIA

### ANTECEDENTES:

Las experiencias de capacitación a distancia realizadas en otros países con diferentes estructuras económicas y culturales demuestran las múltiples posibilidades que ofrece a las acciones de capacitación, esta tecnología.

En la Argentina, numerosas entidades desarrollan exitosamente experiencias a distancia para satisfacer sus necesidades inmediatas y mediatas. Entre los organismos que vienen trabajando se encuentran el CONET, DINEA, INTA, INCUPO, ULSA, y otros que desarrollan programas combinando diferentes medios que permiten el seguimiento y la retroalimentación del proceso de aprendizaje.

Uno de los antecedentes más recientes y destacado de educación a distancia es UBA XXI, realizado por la Universidad de Buenos Aires en 1986, para el Ciclo Básico Común. La característica del programa es que se imparte educación a distancia con clases tutoriales, aplicación de multimedios y el aporte de la tecnología educativa que permite brindar enseñanza de igual calidad a una mayor población.

OBJETIVO:

- Mejorar el servicio de atención al público a través de la utilización de la Tecnología Educativa.

DESTINATARIOS:

- Unidades de atención al público pertenecientes a todas las jurisdicciones de la Administración Pública.

METODOLOGIA:

- Según las necesidades del requerimiento se seleccionará la técnica de transferencia.

Las diferentes modalidades operativas serán las siguientes:

- Semi-presencial

- A distancia

SEMI - PRESENCIAL:

- Se utilizarán paquetes instructivos que serán monitoreados por figuras tutores (docentes), que también serán los evaluadores.

A DISTANCIA:

- La técnica de aprendizaje estará basada en Instrucción Programada utilizando medios audiovisuales para alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos.