

01/N.310

Provincia del Neuquén - Consejo Federal de Inversiones

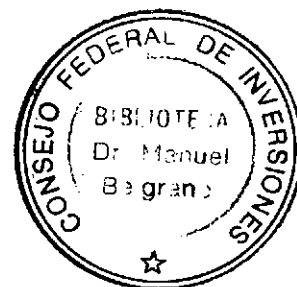
42580

C-26

III

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL  
DE LA CASA DEL NEUQUEN**

*Informe Final*



*Lic. Karina Costallat*

*Buenos Aires, Marzo de 2001*

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA CASA DEL  
NEUQUEN*****Informe Final – 23/03/01*****Lic. Karina Costallat*****Introducción***

En una organización tanto pública como privada es fundamental tener en claro que es lo que se produce o se va a producir, así como saber dentro de que macroestructura se encuadra el fin de la organización, en este caso como se relaciona dentro del gobierno Provincial.

Como etapa final de la presente Consultoría, se propuso ahondar en las variables Producto/servicio – Usuario/público, apuntando a clarificar cuáles son los principales productos de la organización y cuales los usuarios, a fin de poder focalizar la estrategia de rediseño hacia la búsqueda de una mejor prestación y satisfacción de las demandas de los usuarios.

Para establecer cuales son los productos externos de la Organización, se procedió a realizar una Matriz de Producto/ Usuario, dividida por sectores. La misma se realizó basándose en la información recopilada en anteriores etapas y en entrevistas con informantes calificados de cada área, y encuestas a usuarios de la organización. Como se anticipara en el diseño de investigación propuesto inicialmente fue necesario tener presentes las condiciones objetivas y subjetivas de la Organización. Esto es a los fines de adecuar la estrategia del trabajo de campo, para obtener información válida y confiable tendiente a analizar responsablemente el problema objeto de estudio. En este contexto se emplearon entrevistas estructuradas a informantes claves, como técnica apropiada para la recolección de datos ante la dificultad para encuestar a la totalidad el universo de usuarios del Organismo.

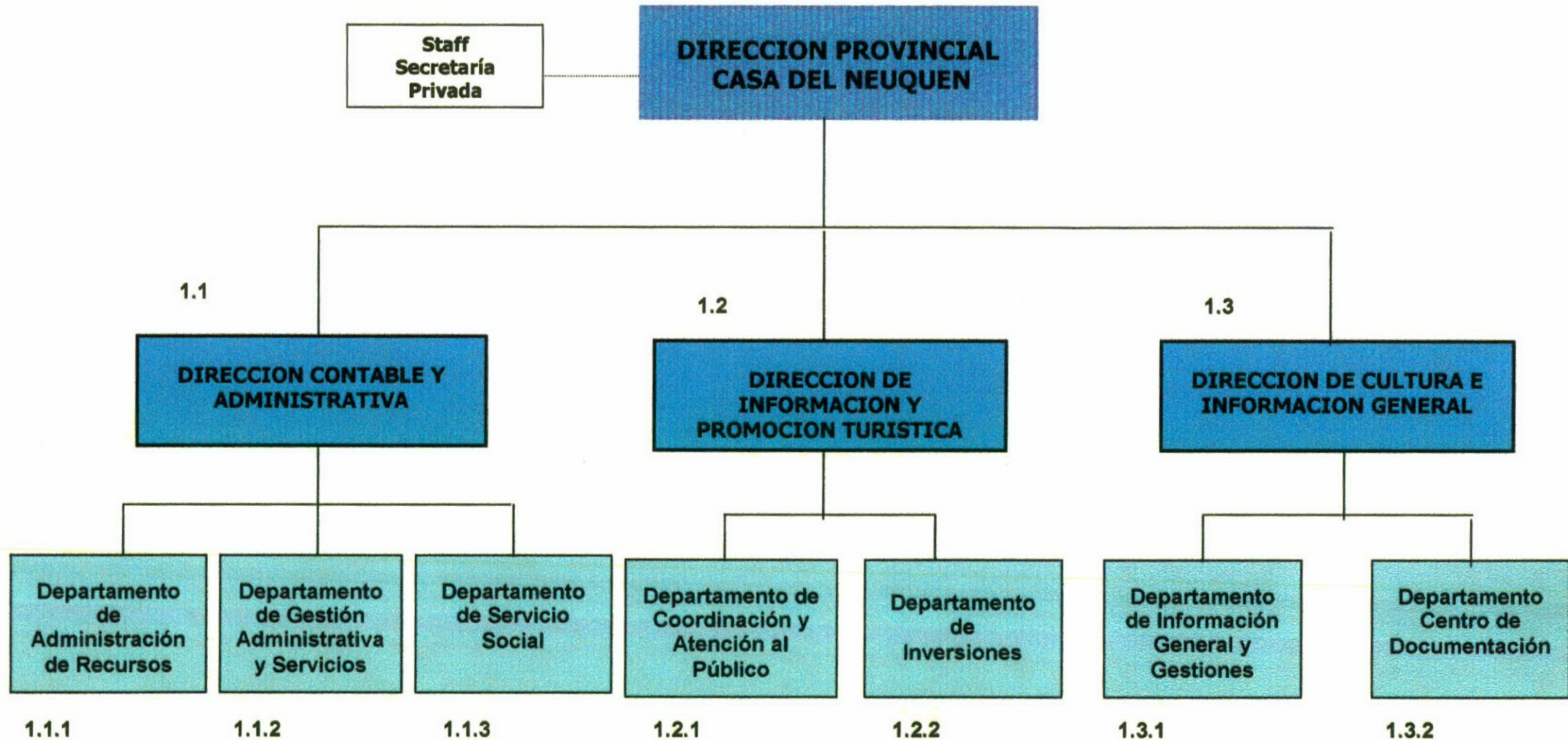
El presente trabajo, siguiendo la estructura de los anteriores informes, se divide de acuerdo a los distintos sectores de la Organización, presentando por cada uno, una matriz de Producto/Usuario. A continuación se hace una breve descripción de algunos de los servicios y

productos, haciendo mención también sobre los procesos, la metodología y las fuentes de información. Asimismo se presentan datos concretos sobre los servicios prestados por Casa del Neuquén, tomando como espacio temporal todo el año 2000.

Al final del Informe se hace una aproximación teórica del problema, apuntando a introducir los lineamientos que se recomiendan para tener en cuenta al momento de rediseñar o “repensar” la Organización.

# ESTRUCTURA ORGANICA CASA DEL NEUQUEN

1



## **Departamento de Administración Contable**

Cabe señalar que los departamentos de Administración Contable, Recursos Humanos y Gestión Administrativa se presentan también, en Casa del Neuquén como prestadores de servicios y generadores de productos externos. Esta es una característica que marca especialmente el perfil como una organización pública cuyo principal fin es la prestación de servicios.

Un área como Administración o Recursos Humanos que en otras organizaciones solo prestan productos internos, en el caso de Casa del Neuquén debieron adaptarse y absorber la prestación de servicios a fin de responder demandas de los diversos organismos de la Provincia del Neuquén. Si comparamos las funciones establecidas en la ley de creación analizada en el Primer Informe de esta consultoría, con las que actualmente cumplen estos sectores, vemos claramente que estas se han ampliado y diversificado.

### **MATRIZ PRODUCTO/USUARIO**

<b>Sector</b>	<b>Servicio/Producto</b>	<b>Usuario</b>
<b>Departamento de Administración Contable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de Pliegos de Licitaciones</li> <li>• Pagos a Proveedores</li> <li>• Entrega de documentación</li> <li>• Pedidos de Presupuestos</li> <li>• Remisión de las respectivas rendiciones sobre los fondos girados</li> </ul>	Ente Provincial de Energía EPEN
		Ente Provincial de Aguas EPAS
		Superior Tribunal de Justicia
		Consejo Provincial de Educación
		Subsecretaría de Salud
		Municipalidad de Neuquén
		Ministerio de Hacienda
		Dirección Provincial de Telecomunicaciones
		Jefatura de Policía
		Legislatura Provincial
		Subsecretaría de Acción Social
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de Pensiones</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendición de fondos girados para atención de pacientes derivados, coordinados por el Departamento de Servicio Social</li> </ul>	Subsecretaría de Salud Fondo de Recupero Financiero

### **Pagos a Proveedores de otras dependencias**

A continuación se detallan los montos en concepto de pagos a proveedores realizados para distintos organismos provinciales durante el año 2000, esto es a los fines de evidenciar la envergadura del servicio brindado por Casa del Neuquén si se tiene en cuenta la suma global de los fondos.

Tribunal Superior de Justicia	\$ 80.491,51
Dirección Provincial de Termas	\$ 1.417,08
EPAS	\$ 415.295,61
Jefatura de Policía	\$ 43.240,65
Pensiones	\$ 10.600,00
Subsecretaría de Salud	\$ 371.527,62
Subsecretaría de Producción	\$ 61.844,58
Dirección de Control y Gestión	\$ 3.000,00
Ministerio de Economía Obras y Servicios Públicos	\$ 240.521,57
E.P.E.N.	\$ 2.375.015,79
Varios	\$ 35.000,00
Subsecretaría General de la Gobernación	\$ 95.367,88
U.E.F.E	\$ 5.624.512,88
Hospital Provincial Neuquén	\$ 17.441,00
Dirección Provincial de Vialidad	\$ 29.110,43
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.404.386,60</b>

### **Venta de Licitaciones**

Se realizan ventas de pliegos de diversos organismos, siendo el movimiento bastante intenso durante todo el año, la modalidad es de recepción de los pliegos, venta de los mismos, con asesoramiento y evacuación de consultas. Una vez cumplido el período de ventas, se efectúa la correspondiente rendición de pliegos vendidos, efectuándose el depósito de fondos en una cuenta específica abierta a tal efecto.

### **Rendiciones de Salud**

Este servicio se lleva a cabo en colaboración con el Departamento de Servicio Social de Casa del Neuquén. Los fondos para la atención de pacientes derivados son depositados por la Subsecretaría de Salud en una cuenta de la Casa, habilitada para ello. Los gastos para cada paciente se hacen previa autorización de los funcionarios responsables del Sistema de Salud Provincial, tanto para alojamiento, movilidad, alimentos, estudios, intervenciones y medicamentos. También se habilita una caja chica para gastos menores del área social, la cual es rendida periódicamente. La rendición total de los fondos transferidos se hace dentro de los 30 días de recibidos los mismos.

## **Departamento de Asistencia Administrativa**

Su función es llevar a cabo las gestiones propias del Organismo como así también las diligencias y trámites que requieran Organismos de la Provincia del Neuquén. Genera así, tanto servicios y productos para la Organización como para usuarios externos.

### **MATRIZ PRODUCTO/USUARIO**

<b>Sector</b>	<b>Servicio/Producto</b>	<b>Usuario</b>
<b>Departamento de Gestión Administrativa</b>	Solicitudes de partidas de nacimiento, actas de matrimonio, actas de defunción, certificaciones de servicios en la Provincia del Neuquén.	Público en general
	Solicitud de autorizaciones para tramitar DNI a ciudadanos neuquinos	Registro Civil de Neuquén
	Tramitación de carta de ciudadanía	Registro Nacional de las Personas
	Actualización de registros de conducir.	Municipalidades de la Prov. del Neuquén
	Retiro y envío de medicamentos correspondientes al Programa Nacional de SIDA	Sistema de Salud de la Provincia del Neuquén
	Gestión y entrega de notificaciones a empresas petroleras	Dirección Provincial de Hidrocarburos
	Certificación de títulos primarios y secundarios	Consejo Provincial de Educación

A continuación se presentan datos sobre las gestiones realizadas en el año 2000 por el Departamento de Asistencia Administrativa

#### **• Trámites Registro Civil/ RENAPER:**

Solicitudes Partidas de Nacimientos:	187
Solicitudes Actas de Defunción:	27
Solicitudes Actas de Matrimonio:	22
Solicitudes vía fax (autorización DNI):	371
Trámites preferenciales Registro Civil enviados al RENAPER:	280
Trámites para entregar:	28



Rectificaciones: 9

Solicitud de autorización de nombres mapuches: 7

• **Retiro y envío de medicamentos para tratamientos  
Programa Sida de Subsecretaría de Salud:** total: 53

• **Retiro y envío de entradas de cine del I.N.C.A.A.C.  
para la Municipalidad de Zapala:** total: 8

• **Tramites Consejo de Educación:**

Solicitud certificación de firmas de títulos

Para ser presentados en el Ministerio del Interior: 29

Solicitud certificación de servicios: 18

Solicitud de certificados analíticos

de establecimientos educativos de la Provincia: 7

• **Solicitud de certificados de legalidad  
de registros de conducir de diferentes Municipios:** total: 20

• **Piezas de correspondencia enviadas por servicio  
de Correo Privado:** total: 714

## **Sector de Recursos Humanos**

Su función original y principal es administrar el recurso humano de la organización, pero a través del tiempo ha diversificado su accionar incorporando otros servicios para satisfacer demandas de usuarios externos.

### **MATRIZ PRODUCTO/USUARIO**

<b>Sector</b>	<b>Servicio/Producto</b>	<b>Usuario</b>
<b>Sector de Recursos Humanos</b>	Llamado a Concursos	Poder Judicial
	Llamado a concurso para Residencias Médicas	Subsecretaría de Salud
	Certificados de Estadía	Personal de la Administración Pública Provincial
	Reconocimientos Médicos	
	Elevación de Curriculum	Distintos Organismos de la Provincia
	Coordinación del Plan Anual de Capacitación del Programa de Desarrollo de Empleados Públicos	Delegación de Rentas en Capital Federal
		Banco de la Provincia del Neuquén Suc. Capital Federal
		Delegación de ISSN en Capital Federal

Es oportuno hacer mención sobre aspectos que hacen al Recurso Humano de Casa del Neuquén, surgidos a través del análisis de informes y entrevistas con el personal a cargo del área.

La Planta de personal permanente a Diciembre de 1999 ascendía a **42 agentes**. En Diciembre de 2000, la Casa del Neuquén contaba con 27 agentes lo que significa que el organismo ha visto reducida su planta de personal en un **48%**. La Planta de Personal Temporario es de 7 agentes, distribuidos de la siguiente manera:

- 4 pasantes del Consejo Federal de Inversiones
- 1 agente con Pase Temporario de la Municipalidad de Neuquén
- Pasantes rotativos por convenios con Universidades

La notable disminución del personal del Organismo afectó de gran forma las actividades del mismo, debiendo reagruparse las funciones, reasignando tareas, lo que lleva a la sobrecarga en algunos sectores, principalmente los vinculados con atención directa del público. En este caso el sistema de pasantías ha sido una suerte de colchón para la continuidad del servicio, pero cabe destacar el cuidado que se presta a este mecanismo.

### ***Sistema de Pasantías como producto***

Las Pasantías tienen dos aspectos importantes, para el pasante implica la posibilidad de adquirir experiencias de campo en el área propia de su formación, formando parte de la Organización y conociendo el funcionamiento de los sectores. Para el Organismo significa contar con personal con nivel académico en tareas administrativas, de compilación de información y de carga de datos para la sistematización del material, tareas relevantes para este proceso de organización y actualización que se lleva a delante y, teniendo en cuenta la falta de personal que ha sufrido el Organismo por distintos motivos.

Además la instrumentación de pasantías en una Casa de provincia organizada, o en vías de organización es una forma de dar a conocer a terceros el funcionamiento y las tareas de la Casa, con la posibilidad de incorporar metodología o intercambiar información aplicados por las carreras relacionadas, principalmente al turismo, lo que constituye un campo de constante cambio y renovación. Podemos decir así que la posibilidad de otorgar Pasantías en Casa del Neuquén es también un Producto, puesto que se brinda un espacio para la formación y la adquisición de experiencia a los estudiantes. Además con respecto a las pasantías rentadas mediante convenio CFI, prioriza la participación de estudiantes provenientes de la Provincia del Neuquén, colaborando de esta forma con la formación del recurso humano de la región.

Los pasantes participan principalmente en la elaboración y procesamiento del material turístico y de información general, realizando compilación de datos, sistematización y evacuación de consultas del público.

Se firmaron convenios de Pasantías con los siguientes establecimientos:

- Universidad del Salvador
- Universidad de Morón
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- La Suisse

## **Departamento de Servicio Social**

El perfil del Departamento de Servicio Social es principalmente de prestador de servicios. Su organización y buen funcionamiento es vital, puesto que sus beneficiarios son personas derivadas por el Sistema de Salud de la Provincia del Neuquén y que en muchos casos presentan patologías graves. Esto requiere de una buena coordinación y eficiente administración de recursos.

Se califica a los usuarios de los servicios y productos de esta área como de “alta prioridad”.

### **MATRIZ PRODUCTO/USUARIO**

<b>SECTOR</b>	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>USUARIO</b>
<b>Departamento de Servicio Social</b>	<b>Atención integral de los pacientes derivados:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de lugares de alojamiento</li> <li>• Coordinación institucional sobre situación/problema del paciente</li> <li>• Gestión de entrevistas médicas</li> <li>• Gestiones de internación</li> <li>• Provisión de tickets de alimentos</li> <li>• Gestión de traslados</li> <li>• Información general de pacientes</li> <li>• Solicitud de turnos médicos</li> <li>• Seguimiento de evolución de pacientes</li> <li>• Recepción y envío de medicamentos.</li> <li>• Recepción de pacientes</li> <li>• Organización de la guardia diaria de atención al público</li> <li>• Estudios de alta complejidad</li> </ul>	<b>Sistema de Salud de la Provincia del Neuquén</b>
	<b>Atención de pobladores en tránsito en Buenos Aires, que demanden asistencia ante problemas sociales.</b>	<b>Ciudadanos de la Provincia del Neuquén en general</b>
	<b>Gestión de subsidios ante la Subsecretaría de Desarrollo Social de la Nación.</b>	

En cuanto a la modalidad de la prestación de los servicios del Departamento, se destacan dos ejes organizativos:

- A. **Problemáticas de salud:** Se vincula con la derivación de pacientes del Hospital Provincial de Neuquén / Subsecretaría de Salud, a los distintos centros de salud ubicados en Capital Federal y Capital de la Provincia de Buenos Aires.
- B. **Problemáticas Sociales:** Se refiere a las diversas problemáticas que se presentan en el Sector por parte de pobladores neuquinos que se encuentran circunstancialmente en esta Capital y atraviesan alguna situación social acuciante. Se brinda a esta demanda espontánea una respuesta institucionalizada, a través de la coordinación, derivación, asignación de subsidios/ayudas (pasajes, alimentos, alojamiento, etc.) y otras gestiones instituciones institucionales.

Los Centros asistenciales a los que se derivan los pacientes son:

1. Hospital Dr. Garrahan
2. Hospital Durand
3. Hospital Ricardo Gutiérrez
4. Hospital Ramos Mejía
5. Hospital Sor Ludovica
6. Academia Nacional de Medicina
7. Hospital Argerich
8. Clínica Antártida
9. Hospital Roffo
10. Fundación Favaloro
11. Hospital Español
12. Hospital Lagleyse
13. Aluba
14. Hospital Santa Lucia
15. Hospital de Clinicas
16. Hospital Español De La Plata
17. Fundaleu

### ***Atención de Demanda espontánea***

Consiste fundamentalmente en asistencia en pasajes y derivaciones a Instituciones Nacionales. La metodología para la asignación se basa en la aplicación de la técnica de la entrevista, que posibilita la reseña de la situación social que se plantea, la elaboración del diagnóstico y posible tratamiento social, y coordinación institucional. El formulario que se utiliza

es el de encuesta socioeconómica. Cabe destacar que la tarea que se realiza en este Area no es rutinaria, por lo tanto la programación se realiza en función de las necesidades de atención no existiendo una división del trabajo. Se rotan los roles de acuerdo a la demanda, distribuidos por la Jefatura del Departamento.

Cuadro comparativo de cantidad de demandas según problemáticas

<b>Año</b>	<b>Problemáticas de Salud</b>	<b>Problemáticas Sociales</b>
1.996	124	45
1.997	110	70
1.998	172	72
1.999	151	74
2.000	183	26

#### ***Atención de pacientes crónicos***

El Departamento de asistencia Social realiza trámites y visitas programados a los Hospitales Nacionales: Colonias Montes de Oca y Colonia Cabred, donde se encuentran internados pacientes derivados por el Hospital Provincial Neuquén y/o Ministerio de Salud y Acción social.

La visita consiste en constatar en el lugar como se encuentran los pacientes, así como también coordinar con la institución las necesidades de los pacientes con relación al nexo con la familia de origen, residente en la provincia de Neuquén de ser necesario.

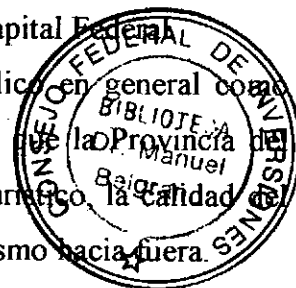
#### ***Coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social de Nación***

Se refiere a la gestión de trámites por derivación de pacientes pensionados no contributivos, con coordinación y autorización desde la Subsecretaría de salud de Neuquén; y a la gestión y seguimiento de trámites ante la Dirección de Subsidios Personales de la Secretaría de Desarrollo Social de la Nación.

## **Dirección de Promoción e Información Turística**

Los servicios y productos que brinda esta Dirección son fundamentales teniendo en cuenta la función que tiene una Casa de Provincia como representación en la Capital Federal.

Las Casas de Provincia son asociadas inmediatamente por el público en general como promotoras de atractivos turísticos de la región, y teniendo en cuenta que la Provincia de Neuquén integra el denominado "Producto Patagonia" como destino turístico, la calidad del servicio que preste este sector, será en gran medida la imagen del organismo hacia fuera.



### **MATRIZ PRODUCTO/USUARIO**

<b>SECTOR</b>	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>USUARIO</b>
<b>Departamento de Promoción e Información Turística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al público que se acerca a las instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciales turistas</li> <li>Agencias de viajes</li> <li>Prestadores de servicios</li> <li>Empresas de transporte</li> <li>Consultoras</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de lugares y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de turismo Provincial</li> <li>Áreas de Turismo Municipales</li> <li>Prestadores de servicios hoteleros y de transporte</li> <li>Guías de turismo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envío de información mediante carta, fax, e-mails.</li> <li>Elaboración de informes, tablas y folletos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciales turistas, empresas, organismos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de estadísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría de Turismo de la Provincia del Neuquén</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesoramiento sobre posibilidades de inversión en la Provincia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciales inversores</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de inversiones en distintos lugares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Municipalidades de la Provincia del Neuquén</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de Artesanías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artesanías Neuquina S.E.P.</li> </ul>

Se señala como fortaleza del Sector de Turismo, el constante desarrollo de la Capacitación del personal del Departamento, que consiste principalmente en el conocimiento de los lugares de la Provincia, mediante viajes programados a tal fin. También se procura la participación en Seminarios y Conferencias dictados en esta Capital, referentes al tema Turismo. Además, se

realizan charlas con el personal del Departamento y personas idóneas en diversos temas, como agencias de viajes, guías de turismo de Parques Nacionales, Representantes de Centros de Esquí de la Provincia y de las Direcciones de Turismo de distintas localidades.

A continuación se detallan las principales características y metodología de prestación de servicios y productos del Departamento de Turismo de Casa del Neuquén.

### **Atención al público**

Se realiza mediante la coordinación de un sistema de horarios rotativos con el personal, procurando organización y criterios equitativos a fin de no sobrecargar a los mismos agentes, alternando con otras tareas necesarias para el funcionamiento del sector.

Se destaca la participación de pasantes en este sector, siempre con la supervisión e instrucción de personal de planta.

### **Carpetas de autoconsulta**

Se trata del rearmado y actualización de carpetas referentes a los servicios de hotelería de la Provincia, exhibiéndose fotos de exterior e interior de los establecimientos. Este trabajo implica también la solicitud previa del material a los respectivos propietarios. Este servicio es de suma utilidad para el público porque le permite apreciar claramente las comodidades y ubicación de los establecimientos.

### **Registros Estadísticos**

Se trabaja, junto con la Dirección Provincial de Turismo de la Provincia, en la instrumentación de Registros Estadísticos. Esto, reviste gran importancia debido a que refleja no sólo la cantidad de público atendido, sino la calidad de la atención.

### **Archivo**

Se organizó el archivo del Departamento mediante un control de Stock de folletería, en forma periódica, lográndose conocer con antelación la necesidad del mismo.

Se llevó a cabo en distintas etapas

- Control de Stock por tipo de folleto.
- Armado de Fichas para movimientos de entradas y salidas.
- Armado de Catálogo de folletos por número de fichas.
- Confección de un Sistema Estadístico mensual con gráficos representativos.



### **Carpeta de publicaciones**

Se trata de una tabla de datos con publicaciones referidas al Turismo que se reciben diariamente en la Casa, llevándose el archivo de los mismos. Esto permite contar con la mayor cantidad información actualizada posible, permitiendo la consulta del público interesado. Las publicaciones son Diario Río Negro, Boletines de Prensa “Panorama Neuquino”, Revistas de Turismo como El Mensajero.

### **Elaboración de folletería**

Se trata de la investigación, recopilación ordenamiento, actualización y sistematización de la información sobre distintos aspectos que hacen al Turismo en la Provincia:

- Hotelería
- Servicios
- Transportes
- Rutas y accesos
- Destinos Turísticos
- Actividades como trekking, turismo aventura, pesca, alpinismo, campings

### **Sector de asistencia administrativa**

Desde este sector se atiende una gran demanda de información de aquellas personas que por algún motivo no pueden asistir personalmente a la Casa. La modalidad de evacuación de consultas consiste en la instrumentación de un cuaderno de solicitudes telefónicas de personas a las que posteriormente se le envía la información turística **vía fax, e-mail o correspondencia**.

El material disponible para enviar por e-mail se actualiza periódicamente y se trabaja en la clasificación del material solicitado para luego realizar mailings según el destinatario: Agencias, Medios, Páginas Web, etc.

### **Artesanías Neuquinas**

Se realizan ventas al Público de productos artesanales como tejidos, y tallados en madera realizados por artesanos oriundos de la provincia del Neuquén con su correspondiente

“registro diario”, mensualmente se realizan las liquidaciones que se envían a Artesanías Neuquinas S.A., organismo que comercializa dichos productos.

### **Inversiones**

Este sector funciona como un nexo entre Inversores y autoridades, siendo sus servicios y productos orientados en estos dos sentidos, para ello se lleva a cabo una estrategia que implica la coordinación y comunicación fluida con los centros de información referentes a las posibilidades brindadas para la inversión.

Los **Organismos de planificación y promoción** tanto provinciales como municipales, son asimismo **proveedores y usuarios** del servicio de Promoción que presta el sector en cuanto a la temática de Inversiones. Además de promover la inversión en cada región, se les brinda la posibilidad de acceder a una **base de datos**, creada por el personal a cargo del área, que contiene posibles inversores interesados en radicarse en la Provincia. De esta forma se contribuye a focalizar las acciones de promoción.

En cuanto al servicio que se presta a los **potenciales inversores** que se acercan a Casa del Neuquén, se cuenta con:

- Asesoramiento personalizado
- Información sistematizada y actualizada, sobre rubros, sistema de incentivos, promoción industrial, impositivos, etc.
- Contactos con los principales referentes de cada área productiva

### **Participación en eventos**

También se coordina la participación de la Provincia en diversos eventos a pedido de la Dirección Provincial de Turismo.

Algunos de los principales eventos son:

- Expo Sky
- Patagonia Total
- FIT 2.000
- Expo Aventura
- Giras de Comercialización
- Seminario Rotary Club
- Desafío de los Volcanes

También se destaca una importante actividad a través de contactos con medios de prensa, a los que se envía información, se realiza préstamo de material audiovisual, y gestiones con la

Dirección Provincial de Turismo para brindar el apoyo en coberturas periodísticas o artículos de prensa referidas a los centros turísticos.

Durante la gestión 2000 el sector prestó asistencia a los siguientes programas y medios periodísticos:

- Sorpresa y Media - Canal 13
- Fugitivos - Telefé
- Rutas Argentinas - ATC
- Estudio Pais - ATC
- Diario Clarín
- Paginas Doradas
- Programas Radiales
- Programa Coplas y Saberes
- Canal 41
- Desayuno- ATC
- Videomatch- Telefé
- Quilmes Visión
- Polo Sur
- Diario La Razón

## **Departamento de Cultura e Información General**

Este Departamento al igual que el correspondiente a Turismo, presta casi exclusivamente, servicios y productos externos. Por ello la calidad de la atención al público es una prioridad estratégica para el sector. Según lo expresado en Informes y a través de entrevistas, la misma mejoró notablemente, esto se debe a que esencialmente se pudo establecer con la mayoría de los organismos gubernamentales y entidades privadas provinciales, un regular flujo de información.

### **MATRIZ PRODUCTO/USUARIO**

<b>SECTOR</b>	<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>USUARIO</b>
<b>Departamento de Cultura e Información General</b>		
<b><u>Area</u></b> <b><u>Información</u></b> <b><u>General</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al Público</li> <li>• Evacuación de consultas telefónicas via fax, e-mails o correo</li> <li>• Elaboración de folletería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público en general</li> <li>• Organismos de otras jurisdicciones</li> <li>• Instituciones públicas y privadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al público</li> <li>• Evacuación de consultas telefónicas via fax, e-mails o correo</li> <li>• Elaboración de folletería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público en general</li> <li>• Organismos de otras jurisdicciones</li> <li>• Instituciones públicas y privadas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remisión de Curriculum</li> <li>• Asistencia</li> <li>• Contactos con medios nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artistas Neuquinos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia en eventos nacionales</li> <li>• Contacto con Instituciones Nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Provincial de Cultura</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestiones, pedidos de información, asistencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones Artísticas de la Provincia del Neuquén</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inscripciones a la docencia en la provincia del Neuquén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes de Capital Federal y Provincia</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre Universidades, Instituciones educativas, Carreras, contenidos y alojamientos en la ciudad de Buenos Aires</li> <li>• Inscripción a Universidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes neuquinos interesados en comenzar estudios en Capital federal</li> </ul>

- Programas Educativos e Idioma Mapuche.
- Municipios.
- Dirección General de Municipalidades y Comisiones de Fomento. (Subsecretaria de Asuntos Municipales).
- Dirección De Comisiones Vecinales.
- E.P.E.N.
- Copade.
- Coordinadora Centro Pyme.
- Cámaras y Asociaciones.
- Colegios de Profesionales.
- Empresas Petroleras.
- Productores de la Provincia.

### **Area de Cultura - Educación**

Algunas de los servicios que presta esta área son:

- Asistir a la Dirección Provincial de Cultura en todo evento que se realice en Capital Federal.
- Recabar información acerca de los establecimientos educativos de la Provincia.
- Atender a las solicitudes de Inscripción a la Docencia.
- Actualización del protocolo con las Autoridades Provinciales y Municipales.
- Relevamiento de Entidades Culturales y Artísticas, en el ámbito privado y gubernamental de la Provincia, con información acerca de: Salas de Teatro, Galerías de Arte, Salas de Exposiciones, Centros de Convenciones, Espacios públicos y/o de interés cultural que puedan destinarse para presentación de grupos de teatro, danzas, etc.
- Confección de folletería sobre lugares de interés histórico de la Provincia, previa recopilación de datos que surjan no sólo de lo remitido por cada localidad, sino también de la investigación bibliográfica.

Seguidamente se brinda un detalle de los organismos contactados durante el año:

### ***En Neuquén***

- Universidad Nacional del Comahue
  - Secretaria de Bienestar Universitario.

- Departamento de Alumnos.
- Delegación Buenos Aires.
- Museo de Paleontología y Geología Regional.
- Faena Colleges
- Delegación Universidad de Salta en Neuquén
- Consejo Provincial de Educación
  - Dirección de Prensa y Comunicación
  - Dirección de Coordinación de Comunidades Mapuches
  - Dirección de Documentación e Información Educativa
  - Dirección de Enseñanza Privada
  - Dirección de Estética Expresiva
  - Dirección de Formación Profesional
  - Dirección de Educación Técnica Agropecuaria
  - Dirección General de Atención a las Necesidades Educativas Especiales.
  - Dirección de Educación Superior No Universitaria
  - Dirección E.G.B. – Primaria
- Dirección Provincial de Cultura
  - Dirección de Relaciones Culturales
  - Dirección de Promoción Cultural
  - Dirección de Producción y Promoción Cultural
  - Fondo Editorial Neuquino
- Municipios de Neuquén De 1ª, 2ª Y 3ª Categoría Y Comisiones De Fomento
  - Intendentes
  - Secretarios o Subsecretarios de Cultura
  - Directores o Referentes del Area de Cultura
  - Directores de Museos de toda la Provincia

#### *En Buenos Aires*

- Ministerio de Cultura y Educación de la Nación
- Secretaria de Cultura y Comunicación
- Dirección de Patrimonio, Museos y Arte
- Subdirección de Acción Cultural
- Subsecretaría de Patrimonio Cultural
- Subsecretaría de Industrias Culturales

- Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

#### *En Provincia de Buenos Aires*

- Archivo y Museo Histórico del Banco de la Provincia de Buenos Aires “Dr. Arturo Jauretche”

#### *Area Estudiantil y Gestiones*

Servicios que se brindan:

- Asesoramiento a los interesados en cursar sus estudios en Buenos Aires acerca de Universidades e Instituciones, carreras que dictan, contenidos de las mismas, duración, alojamientos, residencias estudiantiles, etc.-
- Asistencia a los estudiantes Neuquinos en Buenos Aires e interesados en cursar estudios en esta ciudad, realizando distintas gestiones, como:
  - Inscripción en Universidades Privadas o Estatales y Programa de Educación a Distancia UBA XXI.
  - Remisión de material informativo acerca de carreras universitarias en Capital Federal y establecimientos en las que pueden cursarse.
- Asistencia a la Agrupación Universitaria Neuquina de la Ciudad de La Plata.
- Gestión de viajes de estudios para Escuelas Primarias y de Nivel Medio. Epreciso señalar que esta última, es la tarea más importante del Area, por lo que resulta indispensable detallar algunas observaciones al respecto:

Los servicios que desde el Area se ofrecen, tienen como único destinatario a la comunidad neuquina, por lo que resulta necesaria la difusión y promoción de las actividades.

A continuación, se mencionan las gestiones realizadas durante el año. Se adjunta cuadro con información acerca de los viajes de estudios realizados y organismos con los que se trabajó coordinadamente.

- ESCUELA PCIAL. ENSEÑANZA TECNICA N°12 - SAN MARTIN DE LOS ANDES

Asistió a esta Capital desde el 30 de Abril al 4 de Mayo para participar de la FEMAQH (Feria de Máquinas y Herramientas), y solicitó a Casa del Neuquén hacer una visita guiada al Congreso y al Parque de la Costa.

- JARDIN DE INFANTES N°20 - ALUMINE

La directora del establecimiento solicitó que, a través del Area, se consultara en APAER (Asociación Padrinos Escuelas Rurales) acerca de los requisitos necesarios para gestionar el padrinazgo del Jardín de Infantes.

- ESCUELA N°47 - CAYANTA

A pedido de la escuela se envió información sobre JORNADAS DE CAPACITACION EN COOPERATIVISMO, que fuera solicitada en el I.N.A.C. de esta Capital.

- CONCURSO PREMIO FEDERAL 2000 - CICLO DE MUESTRAS REGIONALES

Organizado por el Consejo Federal de Inversiones. Coordinación de la gestión con la Dirección Provincial de Cultura de Neuquén. Participación de tres artistas neuquinos, se gestionó alojamiento y se coordinó recepción de los artistas en Capital Federal.

- HOSPITAL DE SAN MARTIN DE LOS ANDES

Solicitó alojamiento en esta Capital, para tres (3) profesionales que asistieron al curso E.R.A., el día 23 de Agosto de este año.

- RECURSOS HUMANOS DE LA SUBSECRETARÍA DE SALUD DE NEUQUÉN

A través del Area se remitió información sobre el 1° ENCUENTRO DE MEDICINA DEL DEPORTE, que se realizó en la Pcia. de Salta. A posteriori se realizaron diversas gestiones tendientes a organizar el viaje de un grupo de profesionales de la Provincia.

- PROGRAMA PEQUEÑOS HOGARES DE ESCOBAR (Dependiente del Consejo del Menor y la Familia). Se solicitó gestionar una visita para cinco niños, al Museo Paleontológico de Plaza Huincul.

- CAMPAMENTO SCOUT SANTA CLARA DE ASIS N°23

Solicitó albergue para acampar en la zona de Aluminé para el mes de Enero de 2001.

- ESCUELA N° 168 DE LONCOPUE

Se envió circuito de visitas para viaje educativo.

- MUNICIPALIDAD DE CHOS MALAL - AREA DE GESTION - CPEM N°4 DE CHOS MALAL (Area Artistica)

Se gestionó el alojamiento para 10 personas de la ciudad de Chos Malal, que participaron del Congreso Latinoamericano de Folclore del Mercosur.

- DIRECCION PCIAL DE CULTURA DE NEUQUEN

Solicitó asistencia para un cantante neuquino de folclore, para que pudiera contactarse con medio de difusión de esta Capital.

- Se gestionaron entrevistas con la producción del programa televisivo del Sr. ALBERTO BADIA, en Canal 7 y en un programa radial dedicado a la difusión de la música folklórica.



- VI° CONGRESO LATINOAMERICANO DE FOLKLORE DEL MERCOSUR Y X° JORNADAS NACIONALES DE FOLKLORE.
- MUNICIPALIDAD DE CHOS MALAL
- Participó el CPEM N°4 - AREA ARTISTICA de CHOS MALAL
- ESCUELA N°13 PROVINCIA DEL NEUQUEN - CIUDAD DE BUENOS AIRES

Entrega de medalla de plata al mejor alumno y compañero de la Escuela.

- MUNICIPALIDAD DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES- ANTOLOGIA DE CUENTOS INFANTILES. Participación de JARDIN DE INFANTES N°26 DE VILLA LA ANGOSTURA.

## **INSTITUCIONES CON LAS QUE SE TRABAJA EN COORDINACIÓN PARA PROGRAMAR LOS VIAJES DE ESTUDIO**

- TEATRO COLON
- TEATRO CERVANTES
- TEATRO GRAL. SAN MARTIN
- CENTRO CULTURAL RECOLETA
- MUSEO NACIONAL DE BELLAS ARTES
- MUSEO DE CIENCIAS NATURALES
- MUSEO HISTORICO DEL CABILDO
- MUSEO Y PALACIO DE LA CASA ROSADA
- MUSEO PARTICIPATIVO DE CIENCIAS
- MUSEO DE TELECOMUNICACIONES
- MUSEO HISTORICO DE CERA DE LA BOCA
- MUSEO HISTORICO NACIONAL
- MUSEO DE ARTE MODERNO
- MUSEO DE LA CIUDAD
- MUSEO DEL CINE PABLO DURCROS HICKEN
- MUSEO DE MOTIVOS ARGENT. JOSE HERNANDEZ
- DIARIO CLARIN
- LA SERENISIMA
- COCA COLA
- PEPSI COLA
- MERCADO CENTRAL
- MERCADO DE HACIENDA DE LINIERS
- INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA
- FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS Y VETERINARIAS
- ESTANCIA HEYLOR (CRIADERO DE CERDOS)
- PUERTO DE BUENOS AIRES
- MUSEO NUMISMATICO DEL BANCO CENTRAL
- BOLSA DE COMERCIO
- INSTITUTOS CON ORIENTACION COMERCIAL
- INSTITUTOS CON ORIENTACION TURISTICA
- ESCUELA SUPERIOR DE HOTELERIA Y GASTRONOMIA
- PLANETARIO GALILEO GALILEI
- ASOC. ARGENTINA AMIGOS DE LA ASTRONOMIA
- CENTRO NACIONAL DE ENERGIA ATOMICA

- DIARIO LA RAZON
- DIARIO LA NACION
- DIARIO LA PRENSA
- CATEDRAL METROPOLITANA
- MANZANA DE LAS LUCES
- CONGRESO DE LA NACION
- FRAGATA PRESIDENTE SARMIENTO
- A.T.C.
- BIBLIOTECA NACIONAL
- CENARD
- CLUB ATLETICO BOCA JUNIORS
- CLUB ATLETICO RIVER PLATE
- JARDIN ZOOLOGICO
- JARDIN JAPONES
- TRANVIA HISTORICO TURISTICO
- PARQUE DE LA COSTA
- CIUDAD DE LOS NIÑOS
- SOCIEDAD RURAL ARGENTINA

## GESTIONES ESCOLARES

MES	EVENTO	ESCUELA	LOCALIDAD	CANT. PERSONAS
JUNIO	* VI° CONGRESO ECOLOGICO NACIONAL DE LOS NIÑOS	JARDIN DE INFANTES N° 20	ALUMINE	13 personas
		ESCUELA PRIMARIA N°279	LAS LAJITAS	6 personas
		ESCUELA PRIMARIA N°70	CHOS MALAL	12 personas
		ESCUELAS PRIMARIA N°18/47/149	ANDACOLLO	16 personas
JULIO	VIAJE DE ESTUDIOS VIAJE DE ESTUDIOS VIAJE DE ESTUDIOS COMPETENCIA DEPORTIVA	C.P.E.M. N° 67	CENTENARIO	30 alumnos
		ESCUELA N°305	CENTENARIO	38 alumnos
		ESCUELA PROV.ENSE.AGROPECUARIA N°1	LAS OVEJAS	16 personas
		DELEGACION DE FUTBOL ESCUELA MARANGONI	NQN. CAP.	13 personas
SEPTIEMBRE	**19 JORNADAS DE ADOLESCENCIA	ESCUELA N°57	S. M. DE LOS ANDES	17 personas
		INSTITUTO DE FORMACION DOCENTE N°6	NEUQUEN	25 personas
		CENTRO N°20, CENTRO N°6, E.P.E.T. N°1, C.P.E.M. N°51 y ESCUELA N°43	CUTRAL CO	12 personas
OCTUBRE	VIAJE DE ESTUDIOS VIAJE DE ESTUDIOS VIAJE DE ESTUDIOS	ESCUELA PCIAL. EDUCACION AGROPECUARIA N°2	PLOTTIER	24 alumnos
		ESCUELA AUXILIARES TECNICOS DE LA MEDICINA	NEUQUEN	12 alumnos
		C.P.E.M. N°6	CUTRAL CO	32 alumnos
NOVIEMBRE	VIAJE DE ESTUDIOS VIAJE DE ESTUDIOS VIAJE DE ESTUDIOS	C.P.E.M. N°29	NEUQUEN	37 personas 44 alumnos
		C.P.E.M. N°47	NEUQUEN	
		ESCUELA N°292	CUTRAL CO	
DICIEMBRE	VIAJE DE ESTUDIOS VIAJE DE ESTUDIOS	ESCUELA N°170	LAS LAJAS	
		***ESCUELA N°332		

\* Se coordinó alojamiento con:

CENTRO RECREATIVO EZEIZA - Buenos Aires.

CENTRO NAYAHUE - Neuquén.

Traslado Nqn. - Bs. As. - Nqn., Empresa VIA BARILOCHE, que por gestiones realizadas a través de la Casa otorgó el viaje sin cargo.

Participaron los medios de Prensa LA MAÑANA DEL SUR y DIARIO RIO NEGRO

**\*\***Se trabajó coordinadamente con la Dirección Pcial. de Turismo de San Martín de los Andes.

Traslado Nqn. - Bs. As. - Nqn., Empresa CENTENARIO, que realizó un descuento a pedido de la Casa.

**\*\*\***Traslado Las Lajas - Bs. As. -Las Lajas, Empresa CENTENARIO, que por medio de gestiones realizadas por la Casa, otorgó un descuento en el costo de los pasajes y uno sin cargo.

## ***Conclusiones***

En la teoría de las Organizaciones, la visión tradicional refleja una forma de pensar el diseño del trabajo enfatizando la división de tareas y la consecuente especialización, se trata de una manera de organizarlo según el principio de especificación funcional jerárquica y con un estilo de gestión que sostiene una autoridad en línea descendente.

Pese a las importantes transformaciones llevadas a cabo a nivel nacional, en los organismos públicos en el marco del proceso de Reforma del Estado en los últimos años, los principios que rigen el desarrollo de las organizaciones siguen basándose principalmente en esta concepción. Así, asegurando y facilitando el cumplimiento exacto y literal de las normas se ha inducido a que la Administración Pública se organice a través de una estructura puramente jerárquica, en la que las unidades inferiores se someten por completo a las unidades superiores.

Entonces, el principio de autoridad es el elemento dominante de determinación y control del esfuerzo, de las responsabilidades y de los resultados de cada unidad dentro de la organización. Se caracteriza también por la elaboración de procedimientos detallados, rutinarios y extremadamente especializados, para asegurar la consistencia entre las órdenes de los mandos superiores y la actividad de los puestos inferiores.

Un elemento fundamental de esta visión es el organigrama, a través del cual se representa la organización, siendo muy provechoso para cubrir dos finalidades:

- Mostrar el conjunto de empleados que han sido agrupados con el objeto de que trabajen en forma más eficaz.
- Exponer las relaciones de subordinación e información.

En este sentido, los organigramas sirven como elemento concreto que permite visualizar el “esqueleto” de la Organización, el cimiento sobre el que se construirá el edificio. Pero para ello es necesario tener en claro cual es la misión principal de la Organización, cuales son los objetivos para la que fue creada originalmente. También permite asignar el recurso humano

de acuerdo a los sectores, que surgen de agrupar tareas que servirán para la consecución de los fines propuestos.

Pero en estos organigramas que reflejan la visión funcional-vertical, vemos que no aparecen o no se tienen en cuenta a los **clientes**, como así tampoco se presta atención a los **productos** (bienes y servicios) que genera la organización. Además no se percibe el **flujo de trabajo** mediante el cual el organismo desarrolla, produce y entrega los bienes y servicios.

Entonces, aplicar una estricta visión vertical para el análisis de una organización, nos haría perder de vista aspectos vitales tales como:

- Que se hace (productos)
- Como se hace (procesos)
- Para quien se hace (cliente/ciudadano)

En la anterior etapa de esta Consultoría se propuso generar el Organigrama de Casa del Neuquén, basado en la información recopilada, leyes, reglamentos y principalmente en la visión estratégica de la Dirección del Organismo. Como complemento dinamizador, se elaboró un Manual de Misiones y Funciones, el cual sirve para plasmar el “contenido” de ese “edificio”.

Pero siguiendo con la visión tradicional, frente a la necesidad de una **reorganización o cambio**, la atención debería centrarse solo en los componentes de la estructura organizativa, sus divisiones funcionales y dotación, no se cuestiona la estructura misma de la organización o la forma en que se hacen las cosas, sino que se plantea una optimización de cada función, área o departamento, desconectando su tarea del resto, del entorno.

Es aquí donde aparece la visión horizontal de la organización, que tiene la concepción de la misma como un sistema abierto y donde se presta atención a los siguientes aspectos:

- El **entorno** en el cual se desenvuelve la organización
- La **interrelación** permanente de los elementos que la componen
- La necesidad de **mejorar** posibles **disfunciones**

Esta visión parte de la premisa que el **organismo** es un sistema adaptable, **es un sistema procesador que transforma recursos en productos** (bienes y servicios), que suministra a otros sistemas receptores o usuarios/ciudadanos. Todo este proceso no se realiza en forma aislada, está condicionado por el entorno social, económico y político.

En este caso, el Gobierno Provincial establece las líneas estratégicas y las políticas públicas que orientan a los distintos organismos de la Administración Pública Provincial. Podríamos señalar como políticas que tienen gran impacto en este organismo, las dirigidas a reducir el gasto público, lo que obliga a administrar con criterios de eficacia y eficiencia. También debe señalarse el lanzamiento del Plan de Inversiones de la provincia del Neuquén, para el cual la casa del Neuquén es una herramienta fundamental dada su ubicación estratégica en la Capital Federal. Dicho Plan contempla para el presente año, reuniones periódicas con potenciales inversores de diferentes ramas de la producción.

Asimismo el Gobierno Nacional influye con su accionar, a través de las políticas destinadas a reformar el sector público en sus tres niveles.

Volviendo al análisis de las organizaciones, dentro de ellas se presentan subsistemas o funciones que tienen como objetivo transformar los insumos en productos que pueden ser bienes y servicios. Esas funciones se traducen en áreas. La organización asimismo cuenta con una cabeza o **dirección** que **define las políticas específicas**, los objetivos que forman parte de la estrategia y es quien debe procurar los medios para su ejecución y controlar su implementación. La dirección debe interpretar la información interna y externa, actuando en consecuencia para mantener al organismo en equilibrio con el entorno. En conclusión, es quién debe proponer los cambios, modificaciones o ajustes, explicitando claramente los objetivos y metas a alcanzar en los procesos a rediseñar. Las propuestas también deben plasmarse en un plan de acción concreto con tiempos, objetivos, responsables, indicadores de gestión. Algunas preguntas que deberían tenerse en cuenta previamente a la toma de decisiones estratégicas son:

- Que visión y valores sirven de guía a la organización?
- Cuál es la misión establecida para la organización?
- Cuáles son los supuestos acerca del contexto (normativas, situación económica, disponibilidad de recursos, tecnología problemas, requerimientos y/o demandas sociales) en que se basa la estrategia?



En contextos cambiantes y de incertidumbre, dónde la tendencia es privilegiar la satisfacción de usuarios/ciudadanos cada vez más exigentes, los organismos se ven obligados a relacionarse de manera más directa con el entorno en el que se desenvuelven.

De esta forma, si asignamos **prioridad** a la observación del logro de la **satisfacción** y conocimiento de las **necesidades** de los **clientes/usuarios**, en lugar de mirar en forma exclusiva las estructuras formales o divisiones funcionales, encontramos con que es **necesario analizar como y porque se hacen las cosas**, es decir, examinar los procesos, las secuencias o conjuntos de actividades que crean un producto o servicio de “valor” para el destinatario final. Generalmente estas secuencias de actividades siguen líneas de flujo horizontal que van atravesando diferentes divisiones funcionales. La visión horizontal de la organización nos lleva entonces a concentrarnos en la forma en que se desarrollan y eslabonan las diferentes actividades, la finalidad de las mismas, la posibilidad de determinar en qué medida contribuyen a la satisfacción del cliente y el modo en que podría mejorarse lo que diariamente se hace en el Organismo.

Para esto es necesario lograr ver a las organizaciones desde una perspectiva principalmente horizontal, que revele elementos e interacciones que quedan ocultos en la representación del organigrama, tales como:

1. El cliente – usuario - ciudadano y el producto (bienes y servicios)
2. El modo en que se ejecutan realmente las tareas: los procesos que traspasan las fronteras funcionales
3. Las relaciones internas cliente/ proveedor, por medio de las cuales se producen los bienes y servicios.

Desde estos ejes podemos señalar aspectos que requieren atención dentro del organismo objeto de estudio:

1. Sería importante realizar luego de la identificación de productos y usuarios, una clasificación de los mismos, de acuerdo a prioridades (alta, media, baja). Tal vez teniendo en cuenta las siguientes preguntas

### **Productos (bienes y servicios)**

- Que productos (bienes y servicios), nuevos y futuros vamos a ofrecer (y a no ofrecer)?
- Que criterios utilizarán para decidir el desarrollo de nuevos productos destinados a dar respuesta a nuevas necesidades y/o demandas?

### **Clientes/ciudadanos**

- A que grupos de clientes/ciudadanos, tanto actuales como nuevos, vamos a servir con nuestros productos (y a quiénes no vamos a servir)?
- Qué procedimientos utilizaremos para evaluar si existen nuevas necesidades o demandas de los clientes/ciudadanos a los que se debe dar respuesta?.

### **Necesidades y demandas de los clientes/ciudadanos**

- A qué necesidades y demandas de los clientes/ciudadanos estamos dando respuesta con los bienes y servicios generados por nuestra organización?
- Cuáles son los factores de calidad de los bienes y servicios que brindamos más significativos para nuestros usuarios/clientes?

### **Necesidades y demandas de los clientes/ciudadanos que se van a priorizar.**

- En cuál de nuestros actuales productos vamos a poner más interés (recursos y atención)?
- Cuáles de las necesidades y/o demandas de los clientes/ciudadanos se van a priorizar?

Una vez establecidas las prioridades en cuanto a los productos y servicios de la organización, sería necesaria una difusión de los mismos. Esto se sustenta en datos recogidos durante la investigación, dado que se manifestó en reiteradas oportunidades que la población neuquina no conoce claramente los servicios que presta Casa del Neuquén , principalmente en gestiones que tienen que ver con las áreas de Información General, Cultura, Educación, Promoción e Inversiones.

2. En cuanto al modo en que se realizan las tareas, se presenta fundamental efectuar un análisis o reasignación de la tecnología de información. Es necesario realizar un adecuado relevamiento y análisis de la tecnología existente y de cómo puede ser optimizado su uso para producir mejores o nuevos productos (bienes y servicios) y tal vez desarrollar nuevas formas de trabajar. Debe tenerse presente que las nuevas formas de captar, procesar y transferir información, han generado una verdadera revolución en cuanto al desarrollo de productos y a la forma de generarlos.

En este sentido se cree que sería óptimo incorporar el **desarrollo de una Página Web**, herramienta que sería de suma utilidad dado el flujo de información que produce el Organismo, siendo este casi su mayor producto o servicio. Se piensa que contribuiría para aliviar las tareas vinculadas con atención al público, dado la disminución de la planta de personal que afecta este servicio. También contribuiría con las áreas vinculadas a gestiones institucionales, aumentando la comunicación con los organismos con los que se vincula diariamente. Asimismo, contar con una Página Web, brindaría una poderosa herramienta de promoción para Casa del Neuquén y sus servicios.

3. Con respecto a las relaciones cliente/proveedor, puede decirse que es necesario crear o intensificar los vínculos con las contrapartes organizacionales o institucionales que forman parte del proceso de generación de productos o servicios. En áreas críticas como la de Servicio Social, se manifiestan problemas, principalmente en la coordinación de las transferencias de fondos para la atención de los pacientes derivados, las cuales muchas veces no llegan a tiempo.

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, creemos que el rediseño dado el perfil de Casa del Neuquén, debería tener contemplado orientar a la Organización hacia la **“Gestión por resultados”**, entendido como tal, a aquel *modelo en el cual los procesos decisivos de las organizaciones tienen por fin el cumplimiento de metas*.

Los beneficios de esta modalidad pueden señalarse como:

- Estar orientada al producto o servicio
- Permite medir la satisfacción de necesidades de los usuarios
- Permite una mayor descentralización de las funciones
- Incentiva la eficiencia y la eficacia
- Castiga la ineficiencia y la ineficacia

- Mayor capacidad de decisión y responsabilidad al agente o funcionario
- Permite el control de objetivos y calidad

Esto responde a:

- la creciente demanda de transparencia en el manejo de los recursos públicos
- las exigencias de calidad en la atención protección de los derechos de los usuarios
- la obligación de los funcionarios públicos de rendir cuenta del uso de los recursos confiados por la comunidad, y de exhibir los resultados alcanzados por su gestión.

También contribuye a la redefinición de los sistemas de administración y de control de gestión. Las actividades de control evolucionan en la administración pública, desde el control de procesos y de legalidad en la utilización de recursos, hacia un **control integral** que tiene en cuenta la **producción de bienes y servicios** de los organismos y la forma en qué éstos satisfacen las necesidades de la sociedad.

En esta última parte de la investigación que tuvo como objeto a Casa del Neuquén, se relevó información sobre todos los **productos, servicios y usuarios** del organismo. Al analizarse las matrices producto/usuario generadas, puede verse la fuerte orientación que tiene la organización hacia la producción de externa, dado que todos los sectores, aún los típicamente generadores de productos internos, se encuentran volcados hacia la búsqueda de la satisfacción de los **usuarios clientes**.

Entonces, es importante a tener en cuenta, contemplar la implementación de medidas tendientes a lograr una “**Gestión de la Calidad**”, entendida como el conjunto de características y prestaciones de un producto (bien o servicio) que se relacionan con su capacidad para satisfacer requerimientos establecidos o predeterminados. La gestión de la calidad es el esfuerzo de la organización en su conjunto, y de todas sus partes, para identificar los requerimientos de sus clientes o usuarios (sean éstos internos o externos) y orientar las actividades a su satisfacción. Podemos decir que la calidad no es algo que se “controla” sino algo “que se hace”.

Las condiciones necesarias para un proceso de gestión de la calidad implican:

- compromiso de la máxima autoridad
- conocimiento pro parte de todos los niveles y convencimiento de los beneficios de su implementación

- existencia de un plan estratégico

Como principios fundamentales pueden señalarse:

- Satisfacción del cliente/usuario
- Proceso de calidad: planificación – ejecución – verificación –optimización
- Dirección basada en hechos
- Respeto por las personas

Durante la ejecución de este trabajo se pudo comprobar a través de entrevistas y el contacto con el personal de Casa del Neuquén, un fuerte compromiso con la atención al usuario, esto se debe a que la esencia misma del organismo gira en torno a la satisfacción de las demandas de los distintos “clientes”. Además de existir una fuerte decisión de la Dirección del Organismo en este sentido, por lo que se cree que las condiciones están dadas para iniciar un proceso que busque la gestión de calidad y por resultados. Para ello se sugiere ahondar en el sondeo de las demandas de los usuarios cuyo perfil principal es público en general y organismos de la Provincia del Neuquén.

## **Bibliografía**

- **Ricardo Solana**. “Administración de organizaciones, en el umbral del tercer milenio”., Ed. Ediciones Interoceánicas. Buenos Aires, abril de 1996.
- “Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración Pública”. Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos - Secretaría de la Función Pública, mimeo. Buenos Aires, 1998.
- **Baxendale, Patricia – Clelia López – Daniela Blasco**. “La medición en las Organizaciones Públicas”. Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos. Secretaría de la Función Pública, Buenos Aires 1998.
- **Luis Chiglione**. “Estructuras y Procesos”.. Ed. Macchi. Buenos Aires, 1993.
- **Oscar Domenella**. “Una nueva concepción de las organizaciones Públicas”. Documento de Trabajo. Dirección de análisis y diseño organizacional. Buenos Aires, 1996.
- **Patricia Baxendale - Clelia López**. “Estándares de Calidad” – Carta compromiso con el ciudadano (mimeo). Dirección de Calidad y Evaluación de Procesos. Secretaría de la Función Pública. Buenos Aires, 1998.