

Informe Final

"Formación de Equipos

Institucionales para

la Gestión de la Calidad Municipal"

Consultor:

Lic. María Susana Pilovich

Equipo de Colaboradores:

Lic. Alicia Olivares

Técnico Raúl Ríos

Lic. Melina Serangelo

Lic. Margarita Amundson



Viedma - Provincia de Río Negro

“Formación de Equipos Institucionales para la Gestión de la Calidad Municipal”

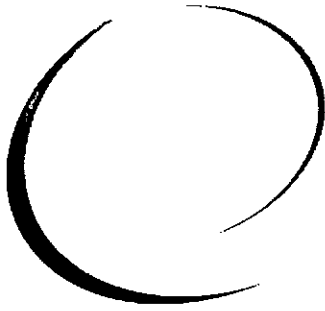
El presente proyecto tiene como finalidad aportar a la transformación del modelo de gestión de los municipios de la provincia de Río Negro, a través de la formación de equipos directivos, profesionales y técnicos con relación a la gestión de la calidad institucional.

El propósito es la construcción de competencias para la implementación, mantenimiento y mejora de los procesos organizacionales, enmarcados en un sistema de gestión de la calidad municipal. Para tal fin se propone una capacitación vinculada con las nuevas tecnologías de comunicación e información (TIC) para dar respuesta a las necesidades de los treinta y ocho municipios de la provincia de Río Negro.

Los principales objetivos específicos son:

1. Conformar un equipo institucional en cada uno de los municipios, que disponga de las competencias para planificar, implementar y evaluar la gestión de la calidad municipal.
2. Brindar una metodología de rediseño de los procesos organizacionales y de introducción de mejoras para la satisfacción del ciudadano.
3. Lograr índices de satisfacción del ciudadano y de la comunidad en relación a los servicios prestados por el municipio.
4. Lograr el compromiso y la participación de las organizaciones de la comunidad para mejorar la calidad de la gestión municipal e incrementar el uso de tecnologías. A lo largo del trabajo se abordaron cuatro grandes ejes de trabajo: El primero de ellos se relaciona estrechamente con el análisis

teórico del concepto de calidad, su evolución a través del tiempo y la sucesión de las diversas teorías existentes, enfatizando en la concepción actual de los sistemas de gestión de la calidad, de las normas internacionales y guías de interpretación específicas, diseñadas a tal fin. El segundo se vincula con la necesidad de tomar conocimiento de la especificidad de cada municipio, de su cultura institucional y de su situación estructural y organizativa frente a la problemática de la calidad. El tercer eje se orienta específicamente al diseño e implementación de una propuesta de capacitación a través del uso de las Tics y el cuarto eje refiere a la utilización de dichas Tics por parte de las organizaciones no gubernamentales.



Índice

- Introducción.....1

- Capítulo 1 Acerca de la Gestión de la Calidad en Municipios7

- Capítulo 2 Principales Etapas de la Calidad.....11
 - Joseph M. JURAN.....14
 - Philip B. CROSBY.....15
 - Kaoru ISHIKAWA17
 - W. Edwards DEMING.....18
 - Armand V. FEIGENBAUM.....18
 - James HARRINGTON.....19

- Capítulo 3 Calidad Total y Gestión de la Calidad.....20

- Capítulo 4 Metodología de Rediseño de Procesos Organizacionales.....25
 - Planificación, Control y Mejoramiento Continuo de la Calidad de los
Procesos 32

Identificación y Evaluación de Procesos.....	38
Herramientas y Pautas para el Rediseño de Procesos.....	40
• Capítulo 5 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Municipal	51
• Capítulo 6 Diagnóstico de la Realidad Municipal	57
Estructura Organizativa Y Planta de Personal.....	57
Personal	60
Funcionamiento Organizacional.....	61
Liderazgo.....	64
Procesos.....	65
Enfoque al Cliente.....	66
Vinculación con Instituciones de la Comunidad.....	69
Sistemas de Gestión y de Procesos.....	70
Información y Documentación.....	71
Mejora Continua.....	71
Proveedores.....	72
• Capítulo 7 Capacitación en Gestión de la Calidad.....	76
• Capítulo 8 Planificación y Diseño Didáctico de la Capacitación e learning.	80
Diseño Pedagógico de la Capacitación e learning.....	84
Organización y Transposición Didáctica.....	86
Sistema de Evaluación de la Capacitación.....	89
• Capítulo 9 ¿Cómo funciona el Sitio o Campo Virtual?.....	91

Administración, Seguimiento y Evaluación del Proceso de Aprendizaje e learning	98
---	----

- Capítulo 10 La Gestión Municipal y la Comunidad.....102
 - La implementación de la Capacitación en Proyectos Comunitarios.....105
 - Fundamentación de la Capacitación a Ong.....108
 - Guía para el Facilitador.....116
 - Las Ong Locales y el Seguimiento de las Innovaciones.....122
 - Clasificación de las Asociaciones Civiles y Necesidades del Ciudadano
.....125
 - Gestión Local y Ciudadanía..... 128
 - Participación, Ciudadanía y Calidad de Gestión.....130
 - ¿Prestación de Servicios es Igual a Democracia Virtual?132
 - Una Propuesta Local en una Ciudad Tipo.....135
- Capítulo 11 Propuesta de Necesidades de Capacitación de la Institución
Municipal.....137

- Bibliografía

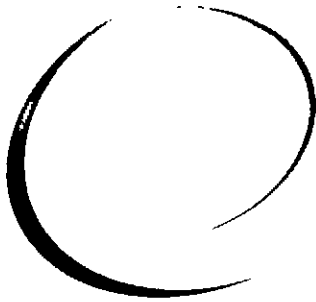
- Anexos

Anexo 1.

Anexo 2

Anexo 3

Anexo 4.



INTRODUCCION

El presente informe final tiene como finalidad aportar a la transformación del modelo de gestión de los municipios de la provincia de Río Negro, a través de la formación de equipos directivos, profesionales y técnicos con relación a la gestión de la calidad institucional.

Dichos equipos deberán construir las competencias necesarias que les permitan colaborar con la Alta Dirección (o Intendencia) en la responsabilidad de la implementación, mantenimiento y mejora de los procesos organizacionales, enmarcados en un sistema de gestión de la calidad municipal.

Es en este sentido que el proyecto ***“Formación de Equipos Institucionales para la Gestión de la Calidad Municipal”*** tiene como propósito introducir en el contexto del sector municipal, los fundamentos y herramientas que permitan promover la participación de toda la organización en el logro de una gestión municipal, acorde a las necesidades y expectativas de los ciudadanos concebidos como clientes.

La implementación de una modalidad de capacitación vinculada con las nuevas tecnologías de comunicación e información (TIC), permite dar respuesta a las reales necesidades de actualización de los directivos municipales y democratizar las oportunidades de acceso a la capacitación.

La capacitación a distancia a través de e-learning permite pensar en propuestas innovadoras para el sector público y superar fundamentalmente las dificultades de distancias geográficas entre quienes imparten la formación - instituciones académicas, profesionales, capacitadores, etc - y quienes requieren de dichos conocimientos para desarrollar competencias significativas para su ámbito laboral.¹

En este sentido la capacitación permanente es una necesidad de las instituciones y de las personas y constituye en el actual contexto, una práctica indispensable para el *mejoramiento del perfil competencial y de la organización en su conjunto*².

En síntesis los principales objetivos específicos del proyecto son:

1. Conformar un equipo institucional en cada uno de los municipios, que disponga de las competencias necesarias para que asuma la

¹ Modelo Informático para Capacitar por e Learnig. Pilovich. Susana

responsabilidad de planificar, implementar y evaluar la gestión de la calidad municipal.

2. Brindar una metodología de rediseño de los procesos organizacionales y de introducción de mejoras para la satisfacción del ciudadano.

3. Lograr índices de satisfacción del ciudadano y de la comunidad en su conjunto en relación a los servicios prestados por el municipio , así como alentar su participación en la medición y evaluación de resultados de éxito.

4. Lograr el compromiso y la participación de las organizaciones de la comunidad para mejorar la calidad de la gestión municipal e incrementar el uso de tecnologías informáticas en sus propias instituciones.

Desde esta perspectiva, se abordaron cuatro grandes ejes de trabajo:

- El primero de ellos se relaciona estrechamente con el análisis teórico del concepto de calidad, su evolución a través del tiempo y la sucesión de las diversas teorías existentes, enfatizando en la concepción actual de los sistemas de gestión de

² Idem

- la calidad, de las normas internacionales y guías de interpretación específicas, diseñadas a tal fin.

- El segundo se vincula con la necesidad de tomar conocimiento de la especificidad de cada municipio, de su cultura institucional y de su situación estructural y organizativa frente a la problemática de la calidad. De este modo resulta posible interrelacionar teoría y práctica, con el fin de formular una metodología de intervención con un alto grado de pertinencia a las necesidades y posibilidades de cada uno de los municipios seleccionados para este estudio.

Ambos ejes de trabajo permiten desarrollar el tercero, orientado específicamente al diseño e implementación de una propuesta de capacitación a través del uso de las Tics. Asimismo se desprende un cuarto eje referido a la utilización de dichas Tics por parte de las organizaciones no gubernamentales como aporte y articulación a la gestión de la calidad de las instituciones municipales.

El primer eje, es decir el análisis teórico del concepto de calidad, su evolución a través del tiempo y la sucesión de las diversas teorías existentes,

permite ubicar el marco más general desde el cual se plantea la gestión de la calidad municipal. Se desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo 1 Acerca de la Gestión de la Calidad en los Municipios

Capítulo 2 Principales Etapas de la Calidad

Capítulo 3 Calidad Total y Gestión de la Calidad

Capítulo 4 Metodología de Rediseño de Procesos Organizacionales

El segundo eje, vinculado con la especificidad de cada municipio aporta las fortalezas y debilidades de las instituciones municipales, respecto de la apropiación y construcción de un modelo de gestión al servicio de la comunidad en su conjunto. Se desarrolla en los capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo 5 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación Municipal.

Capítulo 6 Diagnóstico de la Realidad Municipal

Las principales dimensiones que se abordaron varían desde lo estratégico institucional a lo específicamente operativo.

El tercer eje que refiere al diseño e implementación de una propuesta de capacitación a través del uso de las Tics se desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo 7 Capacitación en Gestión de la Calidad

Capítulo 8 Planificación y Diseño de la Capacitación e learnig

Capítulo 9 ¿Cómo funciona el Sitio o Campo Virtual?

El cuarto eje se aboca a las posibilidades de las Organizaciones no gubernamentales y se desarrolla en los siguientes capítulos:

Capítulo 10 La Gestión Municipal y la Comunidad

Capítulo 11 Propuesta de Necesidades de Capacitación de la Institución Municipal

CAPITULO 1

ACERCA DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS MUNICIPIOS

La búsqueda de crecientes niveles de calidad en la gestión de los gobiernos municipales constituye en la actualidad un objetivo prioritario, que se enfatiza en la mayoría de los programas de gobierno y que inspira variadas visiones de directivos gubernamentales, académicos, empresarios y de amplios sectores de la comunidad.

Desde diferentes realidades locales y regionales y aún desde distintas posturas y enfoques teóricos se plantea la importancia de la gestión de la calidad en el sector gubernamental -en este caso municipal- como un aspecto clave para impulsar el desarrollo y el bienestar de la comunidad.

Si bien existe un consenso generalizado acerca de la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad en las instituciones gubernamentales en general y en las municipales en particular, sus equipos frecuentemente sostienen ideas que no siempre se corresponden con un enfoque consistente de la calidad, de manera que sea posible de ser aplicado con coherencia a su propia realidad institucional. Por el contrario suele suceder en la práctica que se incorporan aspectos parciales, derivados de diversas

modelos y teorías que se han difundido a lo largo del tiempo, lo que frecuentemente genera importantes obstáculos y contradicciones en su implementación. Al mismo tiempo desde las organizaciones municipales existe cierta dificultad para generar espacios de análisis profundo por parte de sus directivos acerca de los diversos modelos posibles, lo que no ha facilitado la implementación de estrategias de gestión de la calidad que se adapten a la singularidad de sus realidades.

Es por ello que resulta necesario bucear en los diferentes autores a fin de aportar a los municipios un sólido marco conceptual, desde donde proponer diferentes herramientas para la construcción de una modalidad de gestión de la calidad, capaz de ser transferida a sus realidades institucionales.

El buceo bibliográfico permite visualizar que a lo largo de la historia el término calidad sufrió numerosos cambios, que interesa conocer a fin de comprender con mayor profundidad qué se espera en el actual contexto histórico - social - cultural- etc. de una gestión de la calidad.

Es importante por ello sintetizar el recorrido del concepto, ya que de ese modo se pueden interpretar y reelaborar algunas de las concepciones que actualmente sostienen ciertos equipos directivos, como por ejemplo aquellos que ven en la calidad un mero instrumento de control, o el simple cumplimiento de

ciertas especificaciones. Otros en cambio se orientan más a ideas propias de los años cincuenta, asociadas al enfoque de aseguramiento de la calidad.

Si se repasa el proceso de evolución del concepto de calidad en las organizaciones, es posible señalar que dicha noción se desarrolló de manera paralela a los diferentes enfoques gerenciales y su implantación integral demanda un estilo gerencial participativo, que posea como uno de sus principales valores, el trabajo en equipo.

También cabe señalar que el concepto de calidad ha transcurrido a lo largo de este siglo veinte por diversas etapas, en las cuales no se lo consideraba como una tarea sistemática, mientras que en otras- el aseguramiento de calidad- se concibió como el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha sido calificado por Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de la calidad.

Un elemento característico del aseguramiento de la calidad es el Manual de Calidad, en el que se recogen los procedimientos adecuados para realizar cada proceso y se incluyen todas las actividades necesarias para la obtención del producto final. Es por ello que en ciertos equipos de gobierno locales suele asimilarse el concepto de calidad a la existencia de estos manuales.

Cabe señalar que el enfoque que da marco a este proyecto supera esta visión y se sustenta en el objetivo de proporcionar una metodología de gestión de calidad de servicios o productos centrada en la satisfacción al cliente, en la

que aparece la necesidad de implicar a todos los miembros de la organización en el compromiso con la calidad, es decir que la calidad debe impregnar a todas las áreas de la organización.

CAPITULO 2

PRINCIPALES ETAPAS DE LA CALIDAD

Una rápida síntesis de los distintos momentos y estadios por los que atravesó el término calidad permite identificar las etapas por las que fueron transitando las diversas teorías. El concepto de calidad se inició con una visión que podría denominarse “artesanal” ya que la finalidad era satisfacer al “artesano” y valorar el trabajo bien hecho o crear un producto único, con lo que el sentido de la calidad residía en “hacer las cosas bien independientemente del costo o del esfuerzo necesario”.

Con la revolución industrial, comenzó a considerarse importante satisfacer la gran demanda de bienes y obtener beneficios, entonces el concepto de calidad se identificó con la producción, ya que lo necesario era producir en cantidad sin importar que los productos sean de calidad.

Más tarde, a partir de la Segunda Guerra Mundial, la calidad se enlazó con la eficacia y el tiempo preciso en el que se debían garantizar las cosas. Esto tiene su origen en el fenómeno propio de la guerra, ya que lo que se buscaba era responder a la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y en las urgencias que marcaba este hecho. Ya en la etapa de la posguerra y

precisamente en Japón, surgió la idea de minimizar costos mediante la calidad, satisfacer al cliente y ser competitivo, es decir que el concepto de calidad se asocia a hacer las cosas bien desde el inicio.

Seguidamente a estas posturas se empezó a pensar en términos de "Control de la Calidad", ya que lo que se buscaba era satisfacer las necesidades técnicas de los productos, y entonces la calidad se basaba en diversas técnicas de inspección de la producción, para evitar la salida de productos defectuosos.

Posteriormente continúa un período que se conoce como de "Aseguramiento de la Calidad", en el que dicho concepto se asocia con aquellos sistemas y procedimientos de la organización que permiten evitar errores y productos defectuosos, incorporando como finalidad la satisfacción del cliente, la reducción de costos y el ser competitivo en el mercado.

Finalmente, es en la etapa llamada "Calidad Total" cuando se relaciona este concepto con la administración empresarial y se centra en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente con la finalidad de ser altamente competitivo y satisfacer las demandas, no sólo del cliente interno y externo, sino también con el objetivo de introducir mejoras continuas en el conjunto de la organización.

En síntesis, es posible afirmar que el término ha transitado desde una etapa en que la calidad solamente se refería al control final que permitía separar los productos malos de los buenos, a una etapa de control de la calidad en el proceso, con el lema: "la calidad no se controla, se fabrica", para alcanzar finalmente una calidad de diseño, que significa no sólo corregir o reducir defectos, sino prevenir que estos sucedan, como se postula en el enfoque de Calidad Total. Esta última postura se considera el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término.

Cabe señalar que esta evolución del concepto permite comprender la necesidad de involucrar a toda la organización para ofrecer, en el caso de los municipios, una mayor calidad en el servicio al vecino y en definitiva a la comunidad.

Por eso es importante que las instituciones y sobretudo el nivel directivo comprendan que la calidad no es únicamente uno de los requisitos esenciales de los servicios, sino que es un factor estratégico y clave del que dependen todas las organizaciones, de las que no pueden exceptuarse los municipios.

Autores como Edwards Deming, Armand Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, Joseph Juran, entre otros, han contribuido desde sus enfoques

singulares a enriquecer la idea de calidad y sus valiosos aportes se pueden considerar como visiones complementarias y no como expresiones excluyentes.

Las principales producciones de los autores y expertos, aportan diferentes modelos y aspectos que facilitan el diseño de una propuesta de intervención y gestión integral en las instituciones.

A continuación se sintetizan los principales exponentes que reflexionaron sobre la problemática de la calidad.

Joseph M. JURAN

Juran es considerado “el padre de la calidad” y se lo reconoce como quien aportó el aspecto humano en este campo.

Entiende por calidad la ausencia de deficiencias que pueden presentarse en los diferentes procesos tales como por ejemplo retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de venta, etc. Es por ello que para este autor la gestión de la calidad se compone de una trilogía de procesos que se relacionan entre sí:³

³ “Juran y la Planificación para la Calidad”

1. Planeación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad

En su obra se plantea la “gestión de la calidad para toda la empresa”, la que se define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la organización. Este sistema, requiere de la formulación de políticas de calidad, estableciendo y planificando los objetivos estratégicos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, proveer los recursos necesarios y establecer los controles necesarios.

Philip B. CROSBY

Crosby desarrolló la problemática de la calidad en años muy recientes. Sus estudios se enfocan a prevenir y evitar la inspección, ya que busca que el cliente salga satisfecho desde la primera vez y todas las veces que realice tramitaciones en una organización.

Considera que la calidad es cumplir con los requerimientos de un cliente,
teniendo como meta el logro de “Cero Defectos”.

Su fundamentación teórica se basa en el concepto de que "todo trabajo es un proceso", lo que implica que cada trabajo o tarea debe ser considerada no como algo aislado, sino como parte de una cadena interrelacionada en la que se van multiplicando los siguientes aspectos:

- Proveedor e insumos que él proporciona.
- Proceso realizado a través de trabajo de cada persona.
- Clientes o usuarios que reciben el producto o servicio.

La calidad definida como "cumplir los requisitos" es uno de los aportes propuestos por Crosby junto con los principios que establecen que "el sistema de la calidad es la prevención y no la corrección" y "La medida de la calidad es el precio del incumplimiento".

En síntesis la propuesta de Crosby es un sistema entendido como el cumplimiento de los requerimientos, la prevención, el estándar dado por cero defectos y el incumplimiento como costo.

Kaoru ISHIKAWA

Se lo reconoce como uno de los líderes del mejoramiento de la calidad en Japón, su mayor contribución fue simplificar los métodos estadísticos que se utilizaban para el control de calidad en la industria.

Este autor, define el “Control de Calidad” como un sistema de métodos de producción que económicamente generan bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los clientes. Su enfoque se basa en que para alcanzar esta meta, es preciso que todos los que integran la organización promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos directivos como a todas las áreas de la organización y a los empleados. Por lo tanto, el Control Total de la Calidad se logra según, este autor, cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización.

Su metodología se basa en una serie de pasos para implantar la calidad: “planear, hacer, verificar y actuar”.

A modo de síntesis, es posible afirmar que el concepto de calidad total está dado cuando un producto o servicio resulta económico, útil y que satisface las exigencias de los clientes.

W. Edwards DEMING

Otro de los autores de gran relevancia es Edwards Deming quien estableció que utilizando técnicas estadísticas, una organización puede graficar un sistema para identificar con facilidad los errores y encontrar maneras para mejorar dicho proceso.

Propone un modelo constituido por catorce items, que a través de diversas experiencias ha logrado demostrar que con su utilización la calidad aumenta. Finalmente, sostiene que cuando los clientes obtienen productos o servicios de calidad, las organizaciones logran aumentar sus ingresos.

Armand V. FEIGENBAUM

El Dr. Feigenbaum propone un sistema que permite llegar a la calidad en una forma estructurada y administrada, no simplemente por casualidad. Este sistema al que llama "Control Total de la Calidad" dirige los esfuerzos a varios grupos de la organización que puedan aportar al mantenimiento y a la superación de la calidad, a fin de conseguir la satisfacción total del cliente.

Según esta postura, los clientes perciben con claridad la calidad de los diversos productos o servicios que se ofrecen, es un factor básico en la decisión respecto a la adquisición de los mismos. Por lo tanto, la búsqueda del éxito en la calidad debe ser una prioridad en la administración de las organizaciones.

James HARRINGTON

El Dr. Harrington propone un proceso de mejoramiento constituido por actividades complementarias entre sí; que parten de la aceptación del cambio y llegan al mejoramiento continuo como parte necesaria del estilo de vida.

Entre otras ideas, expone que la principal razón de éxito de una organización, ya no es la producción en masa, sino la calidad, considerada desde la perspectiva de los clientes.

Propone que el único enfoque de calidad que logra éxito es aquel que convierte a esta en la forma de vida predominante de las organizaciones, y este proceso conlleva un compromiso progresivo y continuo que implica una nueva forma de pensar en todas las actividades.

CAPITULO 3

CALIDAD TOTAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la actualidad, el término calidad se ha convertido en una de las palabras claves de nuestra sociedad, por lo que se hace necesario conocer algunas de las definiciones más representativas, entre las que encontramos las siguientes:

- "Constitución, con la cual la mercadería satisface el empleo previsto".⁴
- "Conjunto de atributos que distinguen la naturaleza de las cosas"⁵
- "Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que confieren su aptitud para satisfacer las necesidades dadas".⁶
- "La totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas".⁷

⁴ Asociación Alemana para la Calidad, DGQ, 1972.

⁵ Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal – Gobierno de Río Negro.

⁶ Instituto Alemán para la Normalización, DIN 55 350-11, 1979.

⁷ Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial–Comisión Panamericana de Normas Técnicas–Organización Internacional de Normalización ICAITI–COPANT–ISO 8402, 1995.

- “Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos”.⁸

Tomando como base estas definiciones, se puede concluir que la calidad se relaciona directamente con las exigencias de los clientes respecto a la satisfacción de sus necesidades⁹, estas no son estáticas sino que evolucionan de forma continua; lo cual supone la permanente adaptación de todos los procesos productivos de la organización.

Por lo tanto, es fundamental para las organizaciones municipales que prestan servicios públicos¹⁰ conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de las personas a las que van destinados y al mismo tiempo realizar sus procesos en forma eficiente y económica, sin disminuir la calidad de sus servicios.

Desde este marco, el concepto de calidad se ha convertido no sólo en uno de los requisitos esenciales del servicio, sino en un factor estratégico de las organizaciones municipales.

⁸ ISO FDIS 9000:2000.

⁹ Conjunto de características de un producto o servicio que tengan importancia para el cliente, algunas de ellas pueden ser implícitas e inherentes sin que el cliente las exija de manera explícita, pero de todas formas son vitales. Jackson, 1996.

¹⁰ Conjunto de servicios ofertados y/o regulados por el sector público, encaminados a la satisfacción de demandas sociales

En la práctica de gestión, se pueden encontrar cinco posibles definiciones¹¹ de calidad:

1. Cumplimiento de especificaciones
2. Satisfacción de necesidades
3. Visión estratégica de la calidad
4. Visión de calidad total. Premios de Calidad
5. Sistemas de Gestión de la Calidad y Mejora Continua

- **CALIDAD TOTAL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Como se expresó anteriormente, la evolución del término ha llegado hasta lo que conocemos como "Calidad Total y Sistemas de Gestión de la Calidad para la mejora continua", por lo que para muchos ámbitos es ya la única calidad que tiene sentido y por lo tanto, no requiere el adjetivo "total".

Es decir que la calidad ya no se centra exclusivamente en el servicio, sino en la calidad de toda la organización y es responsabilidad de todas las áreas que la componen, cada uno dentro de su propio sector de actuación y en las relaciones con los otros componentes a lo largo de los diversos procesos que integran el quehacer de la organización.

¹¹ Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal – Gobierno de Río Negro.

La calidad total puede ser definida como un sistema de gestión íntimamente relacionado con el concepto de "Mejora Continua" y sus principios fundamentales son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, tanto interno y externo.
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la organización.
- Total compromiso de los niveles de conducción y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Identificación y gestión de los procesos claves de la organización superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.

Es decir, la calidad total y su versión actualizada, sistemas de gestión de la calidad y mejora continua se construye fijando objetivos de mejora, para lo cual el

seguimiento de los resultados y el trabajo en equipo son fundamentales, si se quiere desarrollar la calidad de los servicios.

Tal lo expresado anteriormente, el objetivo final debe ser la mejora continua, acompañada de eficacia, eficiencia, calidad, transparencia, credibilidad y equidad, lo que traerá como consecuencia una gestión municipal, acorde a las necesidades y expectativas depositadas por los ciudadanos y vecinos.

CAPITULO 4

METODOLOGÍA DE REDISEÑO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

A través del tiempo, la calidad ha sido el factor clave que ha impulsado la expansión económica y el crecimiento de las organizaciones. A partir de la aplicación de distintas herramientas de gestión, las organizaciones - cualquiera sea su tipo - han logrado significativos avances en términos de eficacia, efectividad y eficiencia.

En la actualidad, la calidad se define como el camino estratégico que cada institución decide o elige para mejorar el producto o servicio que ofrece, con el fin de lograr la satisfacción del "cliente".

Este enfoque, aplicado a la Administración Pública Municipal implica un fuerte cambio de paradigma en términos de la "mirada" que es posible realizar sobre su modelo de gestión y de la calidad de los servicios que se brindan a la comunidad, concebida como "cliente".

Es por ello, que un primer punto de reflexión que se plantea es la problemática vinculada a la eficacia y a la posibilidad de concretar los resultados buscados, lo que refiere al propio funcionamiento del sistema desde su dimensión

político-institucional, técnica y operativa que en este sentido se centra en el concepto de eficiencia, en cuanto al adecuado uso de los recursos.

En este tema, el aspecto técnico está suficientemente desarrollado en términos de metodologías, herramientas y experiencias que dan respuesta a las demandas de las organizaciones que se proponen mejorar su sistema de gestión.

Desde este marco, el cambio en las instituciones municipales debe ser planteado y gestionado en pequeños escalones sucesivos y estratégicamente encadenados, para evitar resistencias y obstáculos en sus distintas fases de implementación.

Por otra parte, ser eficientes en la gestión implica usar adecuadamente los recursos y cumplir con la demanda social. Sólo se puede lograr ser eficiente si se cambia el enfoque y la forma en que se gestionan los recursos, siempre y cuando se comience a reconocer qué es lo que hoy no se hace en forma eficiente, o, por lo menos eficaz.

La calidad de gestión en una organización lleva aparejada la capacidad de la misma de adoptar valores, principios, sistemas, prácticas y estilos que permitan satisfacer los requerimientos de todos aquellos que están involucrados en la misma.

Es por ello que el marco desde el cual se realiza esta propuesta de trabajo se basa en la propia norma ISO 9001, que en su capítulo 7 sobre la “Realización del Producto o Servicio” tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- La reforma no se impone desde afuera. Se debe diseñar cuidadosamente desde la propia organización –sus equipos directivos y conjunto del personal - y la sociedad civil – actores y organizaciones- correspondiendo a necesidades reales.
- Las modificaciones en los servicios municipales y la gestión administrativa en general deben ser innovadores y adaptados en un 100% a la realidad local.
- El desarrollo de las capacidades de liderazgo resulta clave para toda transformación o reforma organizacional.
- Muchas veces, el desempeño cotidiano del servicio municipal es sintomático de problemas más profundos que están diseminados en todo el sistema de gestión y de relativamente fácil observación cuando se implementa un Sistema de Gestión de la Calidad en la organización.
- Cuestiones como la cultura y la toma de decisiones sientan las reglas y límites básicos para los cambios en el servicio municipal.

- El desarrollo de estrategias y tácticas aplicables tanto hacia adentro de la organización como hacia su entorno y clientes, es crucial en el diseño de cualquier proyecto de la naturaleza del que se plantea.
- Es necesario tener un profundo entendimiento de las condiciones locales para el diseño de la capacitación del personal.

En síntesis, no pueden esperarse soluciones prefabricadas para los complejos problemas de desarrollo de las organizaciones municipales. Para que estos sistemas tengan éxito, son necesarios básicamente los siguientes factores:

- Decisión firme de los directivos y compromiso del personal.
- Flexibilidad y apertura en los modelos mentales para la toma de decisiones y para el uso de los recursos con que cuenta la organización.
 - Tiempo para consolidar cambios, ajustes y mejoras.
 - Apoyo a todos los actores.
 - Inversiones en tecnología y comunicación.
 - Apoyo de la sociedad.

Desde un marco teórico - metodológico global se enfoca a la organización como un sistema de procesos que apunta a generar un cambio en la "lectura" de

los servicios municipales, ya que lo que prevalece es la identificación de procesos horizontales que superan la visión de áreas fragmentadas, verticales y funcionales.

Esta mirada facilita la tarea de realizar una correcta articulación de actividades interrelacionadas entre sí, que dan como resultado el logro de determinados servicios o productos.

Es por ello que desde esta visión es esencial identificar las necesidades de la comunidad, analizarlas y traducirlas, lo que en calidad se denomina “especificación del producto o servicio” en lenguaje de producción.

Una vez realizada esta traducción o interpretación, las organizaciones – continuando con el enfoque de procesos – toman ese insumo como entrada y lo transforman mediante el proceso correspondiente en el resultado, en términos de “servicios” que satisfagan las necesidades del cliente / comunidad.

Analizados los procesos, sus etapas y tareas, los “dueños” de los mismos podrán tener el dominio o control, en términos de conocer las interrelaciones, las personas, las responsabilidades y entonces podrán evaluar, verificar y validar el producto final, o servicio resultante.

En tal sentido es importante definir qué se entiende por proceso. En un sentido amplio se lo concibe como un “conjunto estructurado de actividades que se desarrollan en una organización con el objetivo de conseguir un resultado concreto y medible para algún cliente, usuario, mercado o comunidad”, asimismo es posible visualizarlo como “una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”.¹²

Un proceso suele estar integrado en la práctica por un conjunto de subprocesos que se interrelacionan en forma lógica entre sí, de modo tal que cada subproceso cumple con un objetivo parcial (sub -objetivo) del proceso principal. De esta forma se constituye en un determinado número de actividades constituidas por tareas que son ejecutadas por las personas de la organización y que son las acciones necesarias para producir los resultados propuestos.

Normalmente, el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Otro aspecto esencial de los procesos a tener en cuenta es su consideración como una cadena de valor, lo que significa que en la secuencia de tareas dirigidas a obtener un producto (bien o servicio) cada una de las mismas deberá añadir valor al paso precedente.

¹² Schvindt Enrique. Curso de Calidad Total en la Administración

La tarea añade o no valor en función de las necesidades o demandas del cliente /ciudadano, quien generalmente ejerce sus opciones mediante la aplicación de ciertos criterios básicos:

- Calidad
- Costo
- Tiempo de respuesta y destreza
- Servicio

Es interesante analizar y trabajar este aspecto de las organizaciones, ya que estas variables pueden ser medidas a través de ciertas dimensiones, como por ejemplo la tangibilidad, confiabilidad, disposición, competencia, cortesía, credibilidad y seguridad, entre otras. Dichas dimensiones son las que los clientes perciben y a través de ellas evalúan las condiciones de calidad que satisfacen – o no – sus requerimientos o necesidades.

La mirada horizontal de las organizaciones eficaces debería estar centrada en actividades que agregan valor.

Este enfoque implica que, en gran medida, la esencia de la mejora radica en investigar los procesos, eliminando las actividades que generan costos extras, sin compensación alguna (no agregan valor).

Así es posible optimizar aquellos procesos que logran incorporar en cada paso los componentes necesarios para la generación de un producto que satisfaga las necesidades del cliente. Toda organización que decida trabajar en un sistema de gestión de la calidad deberá apuntar a conseguir una cadena de valor.

- **PLANIFICACIÓN, CONTROL Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS**

Para llevar a cabo el enfoque enunciado y superar el modelo de gestión basado en áreas funcionales y construir otro superador sobre la base de la identificación de procesos organizacionales, es necesario transitar una serie de etapas que pueden sintetizarse en las siguientes:

- Planificación
- Control
- Mejoramiento continuo

Al pensar en términos de procesos interesa saber el qué, por qué y para quién se hacen las cosas en una organización, de esta manera se cruzan las barreras funcionales y se pueden identificar con claridad las actividades y los

responsables para cada uno de los procesos sin las “fragmentaciones” y “atomizaciones” propias del enfoque funcional.

Cabe reafirmar que la característica fundamental de los sistemas de gestión de la calidad, tal como se entienden y aplican hoy en las organizaciones, es su enfoque al cliente. Esto implica identificar al cliente y sus requerimientos para generar procesos que se enfoquen a ese logro.

En este sentido cabe preguntarse cuáles son los principales procesos que ocurren en la institución municipal y cómo es posible optimizar, simplificar aquello que sea necesario y suprimir lo innecesario, desde el punto de vista de la satisfacción de los requisitos del destinatario o vecino.

Uno de los ocho principios de la calidad refiere al enfoque de sistemas de procesos. Una de sus ventajas es el control continuo sobre las relaciones entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Es allí donde reside el mayor potencial de mejora y por lo que resulta esencial la detección de los procesos que la institución visualiza como necesarios de introducir las innovaciones. El proceso de planificación, control y mejora continua permite establecer puntos de control e indicadores de desempeño, cuya

medición y análisis derivarán en la puesta en marcha de acciones correctivas y preventivas que se enfoquen a la mejora continua.

De ese modo resulta efectivo plantearse cuáles son los problemas y las deficiencias del modelo de gestión de la organización en términos de oportunidades de mejoras y preguntarse:

¿Cuáles son los criterios de calidad que se quieren alcanzar en los principales procesos?

¿Cuál es la relevancia estratégica de los mismos?

La Norma ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario, define unos términos de uso permanente cuando de modelo de gestión se trata y que no siempre se utilizan con rigurosidad. Ellos son:

Eficacia: “extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (ISO 9000:2000 – 3.2.14)

Eficiencia: “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (ISO 9000:2000 – 3.2.15).

Otro de los aspectos importantes de considerar al momento de planificar e introducir las mejoras es que los procesos que componen una organización se pueden clasificar de la siguiente manera:

Procesos sustantivos, primarios o de cliente que son todos aquellos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización y dan por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un cliente externo.

Su relación directa con la misión y objetivos de la organización los coloca en la prioridad para su mejora, con relación al resto de los procesos y actividades de la organización.

Procesos de apoyo, secundario o administrativos: Generalmente pueden ser invisibles para el destinatario final, sin embargo su existencia y operatividad aseguran que los objetivos de los procesos primarios se cumplan. Su finalidad es aportar sustentabilidad operativa a los procesos primarios y así lograr la satisfacción de los clientes.

Procesos de gestión: la finalidad es determinar, monitorear y evaluar los avances y la eficiencia de la organización, vista como un conjunto de procesos interrelacionados por un mismo objetivo o misión. Facilitan y apoyan los procesos relacionados directamente con los clientes. Se diferencian de los procesos de apoyo o administración en que rara vez están relacionados con la operatividad diaria, sino que son más atemporales y desarrollados en el tiempo. Un ejemplo de

ello es el planeamiento estratégico.

Su actividad y desarrollo son llevados adelante por personal con responsabilidades jerárquicas relacionadas con la alta dirección.

La retroalimentación de información interna y externa es la materia primaria más importante de estos procesos.

Cada proceso se realiza para cumplir con los objetivos de la organización, por eso es necesario asignar la consistencia entre estos últimos y los objetivos de los procesos. Una de las tareas básicas en el diseño y optimización de cualquier estructura organizacional es la definición clara de un objetivo concreto para el proceso, vinculándolo al de la organización.

La definición de los objetivos de los procesos debe ser asumida por los máximos niveles de autoridad de la organización. Para ello debe tomarse como referencia la misión institucional, las políticas definidas por la organización y los objetivos a alcanzar para el cumplimiento de esas políticas. Este proceso de definición de objetivos debe contemplar las expectativas y exigencias en cuanto a los requerimientos que el cliente / ciudadano tiene respecto del servicio (calidad, tiempo de entrega, etc.).

La determinación y/o fijación de objetivos está íntimamente relacionada con la organización y el cliente, sin que por ello sea necesario apartarse de la cultura organizacional imperante en el momento de su implementación. Solo así se puede asegurar que existan procesos eficientes que permiten "medir" dicho cumplimiento.

Una vez definidos los objetivos de los principales procesos de la organización es necesario diseñarlos para que puedan ser alcanzados con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Para institucionalizar una adecuada gestión de procesos es conveniente que cada proceso clave contemple:

- Un diagrama que documente los pasos del proceso y las funciones que realiza.
- Un conjunto de normas de medición inspiradas por los clientes / ciudadanos que sirvan de orientación para las medidas funcionales.
- Un responsable (propietario) para cada proceso clave que es a quien se responsabiliza por la eficiencia y eficacia de un proceso Inter. -funcional.
- Un plan adecuado a los tiempos de la organización que contenga los resultados esperados, los objetivos, los

presupuestos y los recursos no financieros que se requieren para los procesos clave.

- Un equipo de personas que se reúna con regularidad para detectar posibilidades de mejoras de procesos y ejecutarlos.
- Mecanismos para el control de procesos y la resolución de problemas.

Finalmente cabe señalar que la institucionalización de la gestión de procesos requiere una adecuada coexistencia entre las dimensiones horizontal y vertical – funcional de la organización.

- **IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROCESOS**

La selección de los procesos organizacionales sobre los que se introducirán las innovaciones depende fundamentalmente de las características y particularidades de cada institución, en este caso de cada municipio.

No existe una determinación objetiva, ni una cantidad específica de cuáles son los procesos de una organización, sin embargo es posible aportar una serie de criterios que orientan su identificación y evaluación.

Una pauta básica de trabajo es desarrollar una mirada crítica sobre los clientes, sus necesidades y requerimientos hacia la organización, su “traducción” al lenguaje y cultura municipal y el análisis en profundidad de los procesos que ocurren dentro de la organización con cada intervención de un cliente.

Es posible afirmar que las mayores oportunidades de mejora ocurren en los procesos que presentan redundantes intercambios de información, o un alto nivel de control y verificación, o bien que poseen una gran complejidad o que reciben quejas y reclamos.

También es importante para decidir el proceso a innovar tener en cuenta

- Que su transformación ocasione un impacto lo más directo posible sobre el usuario o cliente.
- El grado de resistencia que su rediseño genera en los distintos actores .
- La existencia de experiencia y formación previa de las personas y los grupos.
- Su grado de vinculación con otros procesos sustantivos de la organización.
- Su capacidad para ser rápidamente visible su efecto de mejora.

Es importante la utilización de herramientas y técnicas que colaboren en la identificación de los procesos que se desean mejorar. Suele ser de gran utilidad aplicar la técnica de preguntas orientadoras, como por ejemplo:

- ¿Porqué se hace? Por qué es necesario? Por qué se establece?
- ¿Dónde se hace? Dónde debería hacerse?
- ¿Cuándo se hace? En qué otro momento podría hacerse?
- ¿Cómo se hace? De qué modo podría hacerse?

- **HERRAMIENTAS Y PAUTAS PARA EL REDISEÑO DE LOS PROCESOS**

El rediseño de los procesos organizacionales implica la identificación de los problemas existentes en la institución, la indagación de sus posibles causas, el registro de sus deficiencias en relación a las expectativas del usuario o cliente, la introducción de mejoras o rediseño y la evaluación de las mejoras introducidas.

Es fundamental entender y describir los procesos existentes en

función de las necesidades del cliente. Sea cual sea el tipo de organización –privada o pública, de productos o de servicios- esta tiene su razón de ser en el cliente quien constituye un factor central que es necesario definir.

Todo proceso tiene un cliente definido, que en ocasiones es interno, como

por ejemplo otro departamento, área o persona que pertenece a la misma organización y con la que se establecen relaciones de proveedor - cliente entre diversos departamentos, convirtiéndose así en partes responsables de cada etapa del proceso.

El cliente externo es el “destinatario final” de los servicios, es el

“ciudadano, contribuyente, usuario” que puede variar de acuerdo al servicio que se esté prestando. En este sentido, la organización municipal debe evaluar sus procesos y actividades en función de lo que ofrece y de cómo responde a las demandas y expectativas del cliente-ciudadano o vecino.

Es de gran utilidad que la organización pueda plantearse algunos

interrogantes orientadores para el rediseño e introducción de mejoras, como por ejemplo:

- ¿Se conoce desde la institución municipal quiénes son realmente sus usuarios o vecinos?
- ¿Se sabe qué esperan de la institución?
- ¿Se han identificado los diferentes grupos de usuarios - beneficiarios?
- ¿Existe algún mecanismo de comunicación regular con ellos?

Un buen servicio no es posible hasta tanto no se conoce lo que el destinatario realmente necesita y en qué medida es posible brindárselo. Un elemento importante a tener en cuenta es la verificación y validación del cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente, contemplando – de la misma manera - sus procedimientos de registro y análisis.

En el marco de las instituciones municipales, la caracterización rigurosa de los diferentes grupos de usuarios y sus necesidades, constituye uno de los ejes para la construcción de la legitimidad institucional.

En este sentido se entiende que la legitimidad institucional se logra cuando la organización, a partir de la identificación de las necesidades del cliente-vecino, implementar los procesos, objetivos por áreas, indicadores de gestión y de resultado que permitan establecer un sistema de mejora continua.

Por ello importa examinar profundamente quiénes son los reales clientes -internos y externos- ya que en la base de todo contacto de calidad existe un conjunto de necesidades que originan la prestación.

Una vez que se identifican los clientes y que se conocen sus necesidades es posible delinear un conjunto de pasos o momentos para emprender el rediseño de procesos. Ellos son:

- **TRADUCCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CIUDADANO EN PAUTAS DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

Este paso apunta a definir los objetivos de calidad en forma clara y específica teniendo en cuenta los requisitos del cliente.

Cada requisito o especificación del cliente, cada costumbre o compromiso se convierte en un objetivo a cumplir.

Dichos objetivos deberán orientarse básicamente a los siguientes parámetros:

- Reducción de tiempos.
- Reducción de costos.

- Calidad del resultado.
- Calidad de atención.

- **IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO**

Las actividades que conforman un proceso se pueden clasificar en aquellas que agregan valor y aquellas que no lo hacen y agregan un costo.

Es clave rediseñar los procesos desde la óptica de suprimir todo aquello que no agrega valor.

Una vez determinadas las especificaciones que reflejan las necesidades del usuario es importante identificar las actividades de un proceso para asegurar el logro de dichos requisitos.

Es importante tener en cuenta ciertos criterios tales como la reducción de aquellas tareas de control, o enlazar actividades que se puedan hacerse en paralelo a lo largo del proceso y agrupar tareas que producen un resultado similar.

- **SELECCIÓN DE INDICADORES**

La selección de indicadores remite a establecer las medidas que permiten evaluar la calidad de los procesos. Dichas medidas se deberán utilizar para evaluar la calidad antes, durante y después de la implementación del proceso de mejora.

Se deberán considerar las distintas dimensiones de la calidad de un servicio. Entre ellas pueden mencionarse:

- Características operativas del servicio o producto
- Confiabilidad para brindar el servicio o producto
- Credibilidad o capacidad de inspirar confianza
- Seguridad o eliminación de riesgo
- Facilidad de acceso
- Capacidad de respuesta o voluntad de ayudar al cliente
- Capacidad de servicio relacionada con la rapidez, cortesía, comprensión con el cliente, empatía, etc.

• EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DEL PROCESO

Este paso se orienta a establecer si se ha logrado la mejora de la calidad una vez que se han rediseñado las actividades de acuerdo a las metas prefijadas.

En caso que no se halla logrado será necesario revisar el rediseño realizado y definir las correcciones que el mismo requiere .

- **EVALUACIÓN DE LAS MEJORAS INTRODUCIDAS**

Durante esta etapa se determina si el proceso en marcha alcanzó la calidad requerida por el usuario. La información que se obtiene en esta etapa permite retroalimentar el proceso de mejora y continuar mejorando el servicio.

- **RETROALIMENTACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL**

Esta fase implica la necesidad de continuar con la mejora del servicio en base a la información recogida de la evaluación del proceso rediseñado y del registro del grado de cumplimiento de los indicadores pautados, así como de las consultas al ciudadano. Es importante identificar los problemas y las deficiencias así como las medidas de mejora realizadas y evaluar la situación de la organización y las tecnologías de información en la misma.

- **EQUIPO MUNICIPAL PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

La conformación de un equipo institucional para la gestión de la calidad municipal es un aspecto clave en la posibilidad de implementar las transformaciones en el modelo de gestión vigente en los municipios.

Para ello es importante la definición del perfil de quienes conformarán el equipo de gestión de la calidad, así como sus principales funciones y tareas.

Existen diversos enfoques y experiencias públicas y privadas acerca de la conformación de equipos institucionales, tales como por ejemplo “los círculos de calidad”, “los equipos de mejora”, “facilitadores” de la calidad”, etc.

Independientemente de la evaluación de cada una de ellas en cuanto a sus ventajas y debilidades, resulta indispensable la conformación de un equipo en cada municipio. En este sentido es necesario considerar en primer término la necesidad de brindar una capacitación permanente al equipo de gestión de la calidad, a fin de apropiarse de un nuevo paradigma de gestión municipal y de apropiarse de las herramientas que permitan intervenir en los distintos sectores de la organización.

La selección y evaluación de quienes conformen los equipos municipales deberá realizarse a través de la determinación de las competencias necesarias para realizar un adecuada lectura diagnóstica de la situación municipal, identificar a sus “clientes” en el sentido de los Sistema de Gestión de la Calidad, detectar las necesidades y requerimientos a fin de transformarlos en procesos eficaces, medibles y controlables para generar mejora continua.

Esta tarea de contribución al desarrollo y perfeccionamiento de la organización significa crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, en definitiva crecer cualitativamente, que es la única forma de trabajar sobre bases sólidas para las necesidades de la comunidad.

La tarea del equipo institucional para la gestión de la calidad implica un real compromiso de cada uno de los integrantes con su propia institución, con la Intendencia, la cultura municipal y sin duda, con la comunidad. Se requerirá una actitud flexible, abierta y con mirada sistémica.

Las tareas a desarrollar por el equipo que, pueden resumirse en gestionar los procesos municipales son:

- Identificar con rigurosidad a los distintos clientes de la comunidad, sus necesidades y requerimientos.
- Identificar los procesos que se “disparan” a partir de dichos requerimientos que van a formar parte del sistema, cuyos resultados pueden impactar positiva o negativamente sobre la calidad del servicio prestado.
- Ordenar estos procesos en forma de secuencia interrelacionada.

- Identificar a los “dueños” de cada proceso, es decir quien tiene dominio sobre cada uno de ellos.
- Identificar y “traducir” las entradas al proceso.
- Identificar y evaluar los “proveedores” de insumos, información o cualquier otro elemento que provea los distintos aspectos de entrada al proceso.
- Identificar y “retraducir” las salidas del proceso, o sea el producto o servicio final entregado al cliente / comunidad.
- Desarrollar, establecer y conocer los procesos necesarios para transformar las entradas en salidas.
- Determinar los criterios y métodos que permitan asegurar que estos procesos sean mantenidos bajo control y sean eficaces.
- Medir y hacer el seguimiento de los mismos, según los procesos establecidos.

El objetivo es primordialmente práctico, a fin de analizar, diagnosticar, planificar, poner en marcha herramientas, medir sus resultados y generar espirales de mejora en la institución.

Para ello es necesario el conocimiento profundo y comprometido de la cultura municipal, así como el dominio de una serie de herramientas operativas

que permitan avanzar sobre los distintos puntos de análisis, resolver problemas y proponer soluciones.

Es importante la correcta utilización de herramientas que faciliten la detección adecuada de las necesidades y expectativas de la comunidad, tanto en términos explícitos como latentes, actuales y futuras (ligadas al crecimiento y desarrollo de la organización).

Analizados los procesos, sus etapas y tareas, su dominio o control en términos de conocer las interrelaciones, las personas, las responsabilidades, se podrá evaluar, verificar y validar el producto final, o servicio resultante.

La aplicación del capítulo ocho de la norma ISO 9001:2000, permitirá identificar la necesidad de hacer– evaluar – corregir – actuar, a través de los procedimientos que guíen las acciones correctivas y acciones preventivas, generando el tan buscado espiral de mejora o crecimiento

CAPITULO 5

DISGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN MUNICIPAL

El proceso de relevamiento de las necesidades de capacitación de las instituciones municipales, constituye una etapa ineludible en la definición de una propuesta de capacitación y muy especialmente en las que se implementan a través del aprendizaje electrónico.

El objetivo central de dicho relevamiento es conocer las fortalezas y debilidades de la institución municipal y el perfil de competencias de los equipos directivos y profesionales en relación a la gestión de la calidad, a fin de que la propuesta de capacitación resulte significativa .

La metodología de diagnóstico propuesta se fundamenta en primer lugar, en una serie de dimensiones o factores generales presentes en toda organización, que inciden en la implementación de un modelo de gestión, y que a su vez se enmarcan en el enfoque metodológico que aportan las normas internacionales de calidad.

De acuerdo con este marco es posible definir los principales instrumentos de diagnóstico, entre los que figuran una Guía para el Diagnóstico Organizacional de los Municipios con un Enfoque de Calidad, -ANEXO 1- entrevistas y cuestionarios individuales y grupales abiertas e instancias de observación directa, que se realizan con la finalidad de relevar las distintas variables contenidas en las dimensiones organizacionales.

Dichas variables se asocian a los principios y puntos centrales de la Norma ISO 9001:2000 y la guía de interpretación para su aplicación a Municipios.

Las principales dimensiones o factores organizacionales que es posible considerar son:

- 1) Usuarios- beneficiarios- "clientes" tanto externos como internos y otras partes interesadas, sus requisitos, explícitos o no.
- 2) Procesos principales, de gestión y de apoyo.
- 3) Sistema de Liderazgo.
- 4) Diseño organizacional para identificar y responder eficazmente a los requerimientos del cliente.

Esta última dimensión incluye a su vez una serie de variables, entre las cuales las más importantes son:

- Estructura
- Personal, sus competencias, habilidades y actitudes; involucramiento, responsabilidad, conocimiento de la tarea, expectativas tanto desde la organización como de las personas.
- Información, manejo de la información y comunicación interna de todos los involucrados en el servicio municipal e información para la toma de decisiones.

A su vez los principios para la gestión de la calidad que reflejan el consenso internacional sobre el tema son:

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Participación del personal: El personal en todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una

organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El primer paso del diagnóstico se orienta fundamentalmente a tomar contacto con las máximas autoridades de los municipios, los Intendentes con quienes se establece la vinculación inicial e informativa sobre la metodología de gestión de la calidad municipal .

En el caso de los municipios de Viedma, Allen y San Antonio la respuesta de los intendentes respecto a la posibilidad de trabajar en los municipios un modelo de gestión de la calidad, ha sido altamente favorable, ya que manifestaron un gran interés y necesidad por la capacitación de sus equipos.

Cabe ejemplificar dicho interés con el grado de participación de los niveles de directivos , que en el caso del municipio de Allen, fue la totalidad del equipo de gobierno municipal incluyendo al Intendente Municipal, su Gabinete y el Concejo Deliberante; en el caso de la localidad de Viedma esta tarea la tomó el área de Gobierno y Recursos Humanos y en la Municipalidad de San Antonio Oeste se focalizó en el Intendente Municipal y el Secretario de Gobierno.

Más allá de las especificidades institucionales, cabe destacar que los tres municipios acordaron con la necesidad de conformar en cada institución un equipo capaz de liderar el proceso de implantación de un modelo de gestión de la calidad .

Un segundo paso del proceso diagnóstico se relaciona con la administración de los instrumentos de diagnóstico específicos, tales como la guía, las entrevistas y observaciones directas que permitieron relevar información sustancial para el diseño e implementación de una propuesta de capacitación.

Se administró también un cuestionario dirigido específicamente a evaluar el interés y posibilidades de los destinatarios de realizar una capacitación con la modalidad e learning. Los resultados de este cuestionario figuran en el **ANEXO ·2**

CAPITULO 6

DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD MUNICIPAL

Los aspectos relevados en los Municipios de Allen, Viedma y San Antonio Oeste se sintetizan en los siguientes:

- **Estructura Organizativa y Planta de Personal**

Respecto de la estructura organizativa es posible señalar que en los tres municipios existe una gran similitud de sus organigramas, si bien cada uno de ellos guarda relación con el tamaño de la institución. Se observa en dichas estructuras la existencia de áreas propias de la administración municipal, pudiéndose observar que la atención al ciudadano aparece como una preocupación central .

En el municipio de San Antonio Oeste los principales sectores son:

- Secretaría de Hacienda: Dirección de Rentas y Dirección de Inspección General, que a su vez está conformada por el Departamento de Comercio y el de Tránsito.

- Secretaría de Gobierno: Dirección de Turismo y Recreación, Dirección de Cultura y Dirección de Deportes.

- Secretaría de Obras y Servicios Públicos: Dirección de Rentas y Dirección de Planeamiento, Catastro y Tierras Fiscales.

- Secretaría de Desarrollo Social.

En temporada estival, cada una de las Secretarías está representada por uno o más empleados en la Delegación del Balneario Las Grutas, con el objetivo de brindar un “servicio más” a los contribuyentes que se acercan a realizar tramitaciones, efectuar pagos, presentar reclamos y de algún modo recibir sugerencias, ya que es un centro turístico importante para la zona Atlántica.

Una de las áreas cuya inclusión se ha definido como prioritaria en la nueva gestión de gobierno es la de recursos humanos, debido a que tradicionalmente sólo existió un departamento de personal a cargo de tareas propias de la administración de personal, tales como altas y bajas, asistencia, licencias y vacaciones, etc.

En el Municipio de Viedma las principales áreas son:

- Secretaría de Gobierno
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Secretaría de Hacienda y Administración
- Secretaría de Obras y Servicios Públicos
- Secretaría de Desarrollo Social y Comunitario

Además dependen directamente del Intendente, la Secretaría Privada y tres Direcciones Generales: Comunicación y Prensa, Dirección General de Gobierno y Recursos Humanos y la Delegación del Balneario El Cóndor. Este organigrama es nuevo ya que la gestión se inició en el mes de diciembre.

El Municipio de Allen tiene una estructura similar, compuesta por la siguientes áreas:

- Secretaria de Hacienda
- Secretaria de Gobierno
- Secretaria de Obras y Servicios Públicos
- Secretaria de Acción Social
- Dirección de Planificación

- **PERSONAL**

El relevamiento de la planta de personal permite contar con información cuantitativa y cualitativa. Respecto de esta última es posible analizar el perfil de formación formal y los niveles de capacitación del personal. En referencia a los datos cuantitativos se sabe que la planta de personal del municipio de Allen cuenta con 168 empleados, incluidos los de designación política, planta permanente y contratados.

En el municipio de San Antonio Oeste la cantidad de empleados es de 190, entre personal de planta permanente y contratados, a los que se le suman aproximadamente unas 100 personas contratadas en la época estival, a fin de satisfacer las demandas turísticas.

El municipio de Viedma posee 500 empleados, entre aquellos que pertenecen a la planta permanente y los contratados. Cabe aclarar que la Carta Orgánica Municipal –Art.33– establece que el municipio está facultado a poseer hasta el 1% de la población en empleados.

Un dato importante refiere a la caracterización del personal que presta servicios en los municipios, especialmente respecto de su antigüedad y su nivel de escolaridad.

El perfil de formación formal de los empleados municipales permite estimar que aproximadamente el 60 % del personal posee escolaridad primaria, los que alcanzaron el nivel secundario no superan el 30% y un 5% pertenece a profesionales terciarios y universitarios, existiendo un mínimo porcentaje que no ha completado ningún nivel de escolaridad y que están prontos a retirarse de la administración municipal.

En cuanto a su antigüedad, la mayoría posee entre 20 y 25 años de servicios en el municipio de San Antonio Oeste, algo similar sucede en Viedma y Allen en que la mayoría posee entre 12 y 20 años.

- **FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Tal vez uno de los aspectos claves del funcionamiento organizacional refiere a la definición de la visión y misión del municipio.

En el caso del municipio de Allen, se pudo observar que existe una "declaración" de ejes fundamentales y ejes transversales establecidos para la gestión 2003 - 2007. Los mismos se refieren a la institución municipal como *"generadora de una mejor calidad de vida de los allenses y garantizadora de los valores fundamentales activos y permanentes de la organización social"*. Al

mismo tiempo se han definido tres ejes transversales como lo son: A. Reforma de la Institución, B. Fortalecimiento de las instituciones democráticas y de la participación y C. Desarrollo Local Integral.

En el municipio de Viedma el equipo de conducción participó de un programa de capacitación interno en el que se abordaron temáticas referidas a las habilidades gerenciales, como por ejemplo: Comunicación Organizacional, Trabajo en Equipo, Resolución de Problemas, Negociación, Planificación Estratégica, etc.

Estas actividades de capacitación permitieron al equipo de gobierno municipal construir una visión y misión del municipio orientadas a fortalecer la relación municipio-vecino, como eje transversal a todas las áreas.

En el municipio de San Antonio, la visión y misión se orientan al fortalecimiento de los procesos municipales, especialmente aquellos en los que es necesario simplificar las actividades y agilizar los trámites que realiza el ciudadano.

En los tres municipios existe la preocupación por compartir dichos lineamientos y objetivos con la totalidad de los miembros de la organización, a fin de generar una cultura institucional al servicio del usuario o vecino.

Otras de las variables fundamentales de ser analizadas corresponden al planeamiento estratégico y a la comunicación interna.

En el caso del municipio de Allen existe desde diciembre del 2002 un documento que se denomina "Consejo de Planificación de la ciudad de Allen, Lineamientos Generales" que documenta el trabajo realizado con foco en las áreas social, urbano ambiental y económica.

Dicho trabajo fue realizado a través de un Concejo de Planificación que reúne a más de 20 organizaciones de la comunidad. Se presenta en un extenso documento en el cual se incluye un análisis de las Fortalezas y Debilidades que constituyen un insumo básico para "escuchar", conocer y definir los requerimientos y ofrecimientos de la comunidad.

En el municipio de Viedma, el equipo directivo aplica distintas herramientas de planificación, a través de las cuales fija metas y prioridades de gestión para cada una de las áreas, así como sus respectivos tiempos de ejecución. También se establecen mecanismos de planificación Inter - áreas.

Algo similar sucede en el municipio de San Antonio Oeste que las distintas Secretarías se reúnen al menos tres veces al mes, a fin de compartir experiencias, debatir ideas y establecer prioridades de gestión.

En Allen es posible mencionar un interesante nivel de avance por parte del área de Planificación, con un marcado interés por la Intendencia.

En el caso de este municipio existen propuestas, ideogramas, análisis y líneas de trabajo interáreas a través de programas municipales y proyectos que surgieron como resultado de un espacio de capacitación gerencial implementado a fines del 2003 por iniciativa del intendente municipal. Se evidencia la necesidad de avanzar en la concepción de que la tarea municipal debe ser “pensada como un sistema de procesos” en el que cada uno es responsable de un proceso individual o parte de otro, con el propósito de impactar en el servicio al contribuyente o cliente del municipio.

- **LIDERAZGO**

Esta dimensión resulta estratégica para la implantación de una propuesta de mejora continua o de gestión de la calidad. En el municipio de Allen se observa una fuerte decisión del equipo directivo de ejercer no sólo el liderazgo formal, sino real y fortalecer actitudes favorables hacia el trabajo coordinado entre el gabinete y los equipos técnicos con un enfoque hacia la gestión de la calidad.

En los municipios de Viedma y San Antonio Oeste se plantea la importancia y necesidad de gestionar la calidad de los servicios municipales y se coincide en que el nivel de conducción debe propiciar la comunicación horizontal, la conformación de equipos de trabajo en las áreas afines, o aquellas involucradas en un mismo servicio.

En el municipio de Allen, el trabajo en equipo constituye una prioridad a cumplir, a fin de facilitar la interacción entre las áreas, por lo que existe la necesidad de disponer de herramientas que orienten la puesta en marcha de este tipo de trabajo. Se detectó asimismo un marcado interés por establecer mecanismos fluidos de comunicación interna, tanto ascendente, como descendente y horizontal.

• PROCESOS

Uno de los aspectos más importantes que el diagnóstico permite conocer refiere a los procesos municipales que se vinculan con la calidad de los servicios al vecino. En ese marco resulta esencial la identificación del perfil y necesidades del cliente – contribuyente y otras partes interesadas – destinatarios del servicio municipal, así como la definición de procedimientos para ejecutar cada servicio, el uso de herramientas para evaluar, medir y corregir las no conformidades del sistema, quejas y reclamos, mejora continua, etc .

Se pudo comprobar que estos aspectos constituyen una necesidad a resolver en las prácticas cotidianas de las instituciones municipales encuestadas, que se confirma a partir de la abierta aceptación de comenzar a trabajar en una propuesta de gestión de la calidad municipal que, por otro lado, tiene escasos antecedentes en nuestro país y propone una oportunidad altamente innovadora para los Municipios de la provincia.

El municipio de San Antonio Oeste también puso de manifiesto una clara conciencia respecto de la puesta en marcha de un modelo de gestión de la calidad, especialmente con el fin de mejorar algunos de los servicios básicos que presentan dificultades, en ocasiones por falta de presupuesto y en otras por falta de recursos, tanto humanos como materiales.

Asimismo en Viedma existe una gran sensibilización por lograr mayor calidad en los servicios a partir de la puesta en funcionamiento de una estrategia global.

- **ENFOQUE AL CLIENTE**

Esta dimensión refiere al enfoque de cliente que poseen las instituciones municipales y a los esfuerzos por satisfacer sus demandas y necesidades.

El grupo de variables que conforman esta dimensión responde directamente al primero de los principios de la calidad y refiere concretamente a la posibilidad de identificar al cliente como parte interesada, que recibe el resultado de la gestión.

Según pudo recabarse en las reuniones mantenidas en los municipios, el concepto de cliente principal se vincula con el vecino, término que fue propuesto desde los propios entrevistados como reemplazo del término cliente.

En ciertas áreas, particularmente Obras y Servicios Públicos, Acción Social y el Concejo Deliberante se han logrado identificar diversos tipos de vecinos que se acercan con requerimientos y necesidades diferentes y específicos.

En los municipios existe en general un libro de quejas a disposición del vecino, que periódicamente es consultado a fin de relevar el grado de satisfacción.

Según la información que se pudo obtener, la forma en que las instituciones municipales se "enteran" del grado de satisfacción del cliente es frecuentemente a partir de comentarios informales o por conocimiento personal y

por lo general, ello sucede cuando no se han logrado satisfacer dichos requerimientos.

Del relevamiento realizado surge la necesidad de fortalecer la capacitación del personal de contacto y establecer fundamentalmente un lineamiento estratégico y permanente en este sentido.

Según información de algunos de los entrevistados, la atención al cliente se respalda exclusivamente en la capacidad, intención, buen humor y compromiso de cada una de las personas que desempeñan en dichas tareas.

Vinculado con esta variable, se concluye que existe la necesidad de determinar estándares de calidad para la satisfacción del cliente como parte del proceso de producción del servicio municipal y de una actitud positiva hacia la satisfacción del ciudadano en general.

En el caso del Concejo Deliberante de Allen, los ediles manifiestan explícitamente la inquietud de contar con información / comunicación para derivar consultas de los vecinos sobre áreas, responsables y servicios municipales. Este hecho se suma – según ellos mismos mencionan – a la necesidad de definir claramente el rol del concejal frente a consultas y reclamos que les llegan desde los vecinos.

- **VINCULACIÓN CON INSTITUCIONES DE LA COMUNIDAD**

Otro de los factores que el diagnóstico permite relevar es la vinculación del municipio con instituciones de la comunidad, y si bien estas interacciones se realizan a través de las distintas áreas, surge de las entrevistas que los sectores de Acción Social son los que más vinculación tienen, especialmente a través de los distintos programas sociales así como de las tareas de capacitación, formación y fortalecimiento y otras actividades que se dictan, coordinan o propician en forma conjunta con las organizaciones comunitarias.

En referencia al tema específico de la vinculación con instituciones que trabajan en el desarrollo de nuevas tecnológicas de comunicación, se ha podido relevar que es escasa o inexistente. Si bien existen centros tecnológicos en las tres comunidades son todavía escasos los convenios que se establecen en función de implementar proyectos que incorporen las Tics para el mejor servicio al ciudadano.

En la localidad de Allen funciona un CTI en la Fundación Quillahue, en Viedma en la Fundación FUNDAFE y en la Dirección General de Deportes provincial y en San Antonio Oeste en el Centro de Enseñanza Media CEM 98.

- **SISTEMAS DE GESTIÓN Y DE PROCESOS.**

Se puede afirmar que la “visión de procesos” existe en la cultura organizacional de la administración municipal, así como una definición general de los procesos claves de los servicios municipales, la descripción de tareas y responsabilidades.

Se percibe la necesidad de visualizar los distintos circuitos administrativos y la identificación de clientes internos y subprocesos, lo que permitirá superar las pérdidas de tiempo, descoordinaciones y retrasos entre clientes y proveedores internos. En varias de las entrevistas mantenidas surgió la preocupación por contar con nuevos instrumentos para intervenir en situaciones que resuelvan temas inherentes al servicio.

A su vez se detectó la preocupación por disponer de criterios para medir, evaluar y asegurar la calidad del servicio brindado y realizar el seguimiento que asegure haber brindado el servicio en forma adecuada . Esto sucede en todos los municipios relevados, especialmente en relación a la información para la toma de decisiones que permita adelantarse a las necesidades o requerimientos del cliente.

- **INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN**

El conjunto de variables relacionadas con la Información y Documentación se asocian muy estrechamente con el sistema de gestión de la calidad ya que es un eje para el fortalecimiento interno. Esto implicará comenzar a convertir “datos” en “información” para la toma de decisiones, trabajar con indicadores y mediciones que permitan realizar acciones correctivas y preventivas como parte de la mejora continua.

En este tema, se relevó la existencia de Manuales o detalle de Procedimientos, Descripción de Tareas, Detalle de Procesos Municipales.

- **MEJORA CONTINUA**

La mejora continua en los municipios entrevistados constituye una preocupación permanente, lo que plantea la necesidad de conocer e implementar herramientas de rediseño y mejora de procesos y detectar oportunidades de mejora.

En general, los municipios coinciden en afirmar que las acciones son generalmente de tipo correctivas cuando se presenta una situación de no conformidad por parte del vecino.

Asimismo se evidencia la preocupación por implementar auditorias de proceso para identificar el estado de avance de los proyectos o tareas planificadas.

Desde este punto de vista existe interés en producir información estadística registrada por las distintas áreas de los municipios, así como indicadores cuantitativos que permitan medir aspectos de cada área y la elaboración de informes de gestión para evaluar cualitativamente el avance de la gestión.

- **PROVEEDORES**

El último grupo de variables se relaciona con los proveedores de insumos y servicios con que se vinculan las instituciones municipales. Este tema tiene un peso importante cuando se piensa la gestión municipal como un proceso principal que requiere de procesos de apoyo para cumplimentar los requisitos y la satisfacción del cliente. Los puntos a evaluar se vinculan con la existencia de estándares operativos e indicadores para medir la calidad de los proveedores.

En las tres instituciones existen normas y requisitos mínimos para los proveedores, sobre todo en la contratación de determinadas obras que se administran o tercerizan, sin embargo estas especificaciones frecuentemente

tienen vinculación con la descripción precisa del objeto a comprar o de la obra a contratar y el control resulta ser formal.

En cuanto al procedimiento de compras documentado existen normativas internas de las áreas de suministros, que en general requieren de una mayor agilización en términos de dar respuesta a las necesidades internas.

En las tres instituciones encuestadas no se realizan actividades de capacitación específica para los responsables de evaluar proveedores, así como tampoco existen programas de desarrollo de proveedores.

A modo de conclusión general, se puede considerar que los municipios seleccionados se encuentran en condiciones óptimas para comenzar a trabajar en los aspectos internos que les permitan mejorar la gestión de los servicios a la comunidad, en términos de planificación, generación de información para la toma de decisiones, comunicación interna y desarrollo de procesos eficientes.

El diagnóstico realizado arroja necesidades comunes de las tres instituciones respecto de los procesos a los que es posible introducir estrategias de mejora continua. Entre ellos se pueden mencionar:

- Gestión de indicadores para la toma de decisiones: identificación, instrumentación, revisión, análisis e interpretación.
- Incorporación de las nuevas Tics para brindar nuevos servicios a los vecinos en las tramitaciones ante el municipio.
- Gestión de la información: tales como proceso de recolección, seguimiento y respuesta a quejas y reclamos.
- Gestión de los recursos humanos, especialmente procesos de comunicación interna y fortalecimiento de equipos Inter.-áreas
- Desarrollo de Manuales de Procedimientos y Descripción de Tareas, análisis de competencias necesarias, plan de desarrollo de personas y equipos.

También se destaca la necesidad de profundizar en el conocimiento de los 'clientes externos', sobre todo de organizaciones de vecinos (Comisiones, ONGs, Consejos, etc) como potenciales informantes y participantes de acciones de control y auditoría social.-

La mejora continua en los municipios entrevistados constituye una preocupación permanente, lo que plantea la necesidad de conocer e implementar herramientas de rediseño y mejora de procesos y detectar oportunidades de mejora.

En general, los municipios coinciden en afirmar que las acciones son generalmente de tipo correctivas cuando se presenta una situación de no-conformidad por parte del vecino.

Asimismo se evidencia la preocupación por implementar auditorias de proceso para identificar el estado de avance de los proyectos o tareas planificadas.

Desde este punto de vista existe interés en producir información estadística registrada por las distintas áreas de los municipios, así como indicadores cuantitativos que permitan medir aspectos de cada área y la elaboración de informes de gestión para evaluar cualitativamente el avance de la gestión.

CAPÍTULO 7

CAPACITACIÓN EN “GESTIÓN DE LA CALIDAD”

La necesidad de fortalecer el modelo de gestión de las instituciones municipales a través de estrategias de capacitación, dirigidas a directivos, profesionales y técnicos de los distintos municipios de la provincia, plantea como desafío central el diseño de una metodología que facilite la formación y participación del conjunto de sus recursos humanos involucrados en tales procesos.

La decisión pedagógica de implementar la modalidad a distancia a través del aprendizaje e learning, permite incorporar progresivamente, en un espacio de capacitación compartido, a los diferentes equipos municipales con el fin de replantear sus estrategias y metodologías de gestión y de brindar nuevas herramientas que permitan afrontar un nuevo rol. Esta modalidad de capacitación ha sido pensada con el propósito de facilitar la interacción de los distintos equipos municipales, generando de ese modo un ámbito de intercambio de experiencias a través de la utilización de los entornos virtuales. Ello no significa reemplazar los espacios presenciales sino potenciarlos.

El papel que actualmente espera la comunidad de la institución municipal refiere, no sólo a su función de proveedora de bienes y servicios públicos con crecientes niveles de calidad, sino fundamentalmente a la posibilidad de asumir una tarea articuladora de los esfuerzos del conjunto de los actores sociales para impulsar el desarrollo local.

Por tal motivo, resulta clave que en cada municipio se conforme un equipo institucional, que disponga de los fundamentos e instrumentos que le permitan liderar e implantar una gestión basada en la calidad.

La propuesta de capacitación que se propone se sustenta en una metodología capaz de contemplar y dar respuesta en primer término, al universo de destinatarios distribuidos en treinta y ocho municipios, constituyendo cada uno de ellos una realidad específica y diferente una de otra.

Un segundo aspecto refiere a la necesidad de optimizar los tiempos y recursos destinados a la capacitación del recurso humano municipal, y en este sentido la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación e información facilitan y democratizan las oportunidades de su actualización y formación, así como los tiempos de estudio de que disponen los que se desempeñan en los niveles directivos y profesionales.

El sector público municipal deberá transitar un proceso de apropiación del potencial de las innovaciones tecnológicas y de comunicación educativas, como lo es la modalidad de aprendizaje electrónico (por computadora o e-learning) para mejorar su gestión y los servicios que ofrece a la ciudadanía.

La oportunidad que brindan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a través de canales de comunicación virtuales presenta ventajas en el acceso a la información; en la posibilidad de personalizar el aprendizaje teniendo en cuenta las distintas capacidades, conocimientos, ritmos e intereses de los participantes y en la actualización constante de materiales y contenidos, entre otras.

Sin embargo, y como un reto a superar, se plantean problemas de gestión de la información, de escasa capacitación de los usuarios en el conocimiento de las TICs y de adaptación de las personas y de las instituciones municipales en general en relación a la comunicación en entornos virtuales.

Un objetivo de la presente propuesta de capacitación virtual es incentivar a los empleados y directivos municipales en la utilización de las TICs, no sólo en su actualización y formación permanente, sino también en su relación con el usuario y en el diseño y prestación de nuevos servicios basados en una mayor eficacia de tiempos, de oportunidad y de control por parte del ciudadano.

Asímismo se procura la sensibilización de los equipos municipales en el manejo de entornos virtuales en los procesos de comunicación propios de la institución y de la misma con otras organizaciones del estado y de la sociedad local, nacional y externa.

CAPÍTULO 8

PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DIDÁCTICO DE LA CAPACITACIÓN E LEARNING.

La presente propuesta de capacitación a distancia se sustenta esencialmente en el concepto de una “nueva presencialidad” entre los actores del proceso de capacitación.

La consideración de una nueva presencialidad deriva de tipo del intercambio e interacción que se realiza a lo largo del proceso de aprendizaje, el que tiene como uno de los soportes esenciales la estructuración de los contenidos técnicos seleccionados y organizados, según su posibilidad de transferencia al ámbito organizacional.

Dichos contenidos constituyen la herramienta central de este proceso de interacción, los que junto con las tutorías, conforman el eje por el cual transita en esta metodología, la función pedagógica propiamente tal.

Como es sabido, la modalidad a distancia se basa fundamentalmente en la mediatización de la relación profesor-alumno, ya que la vinculación del

participante y del capacitador sucede en forma indirecta y no presencial, a través de un medio virtual o informático. Cabe señalar que no se trata de la ausencia del capacitador o instructor, sino de su presencia en una plataforma virtual, que de ningún modo plantea que la capacitación a distancia constituya una tarea de estudio libre o aislado. Muy por el contrario, se trata de una metodología formativa constantemente orientada por las pautas y consignas del contenido a ser aprehendido y por la acción singular y personalizada de los tutores a través de las herramientas interactivas.

En este sentido es posible señalar que esta modalidad de capacitación a distancia no se basa en que el participante esté solo. Está constantemente acompañado y guiado por el sistema, de allí la particular importancia que tienen los contenidos y los ejercicios y actividades integradoras. El formato pedagógico se estructura a través de un modelo de interacción del participante con los contenidos de la capacitación, ya que estos constituyen una parte fundamental del "intercambio didáctico" mediatizado entre participantes y capacitador.

Dichos contenidos desarrollados en cada módulo conforman el programa de trabajo sobre la problemática de la gestión de la calidad, así como las diversas situaciones de aprendizaje que se proponen en cada uno de los encuentros virtuales de capacitación. Los desarrollos de los diferentes módulos se realizan a través de encuentros virtuales en los que se trabajan los distintos ejes conceptuales que se relacionan con documentos informativos-dispuestos en el

campo virtual - que amplían la información y conforman un instrumento pedagógico relevante.

Los encuentros que componen los diversos módulos se presentan en orden a los propósitos pedagógicos propuestos y contienen coherencia interna y capacidad de integración unos con otros, a fin de brindar un contexto de aprendizaje significativo para el participante.

Puede señalarse que los contenidos de esta propuesta de actualización a distancia por e learning contienen herramientas formativas en dos direcciones:

- Una de ellas corresponde a los contenidos específicos referidos a los fundamentos, metodología y herramientas de gestión de la calidad municipal elaborados especialmente a los efectos de orientar la práctica del participante en la institución.
- La otra categoría de contenidos refiere a los contenidos procedimentales que señalan qué hacer, cuándo y cómo hacerlo para un mejor aprovechamiento instruccional, ya que constituyen propuestas para la acción de alto valor pedagógico dado que complementan en gran medida la presencia online del capacitador, que en las modalidades presenciales se realiza en una relación cara a cara con el participante.

Dichos contenidos constituyen los "mensajes" didácticos que el "capacitador virtual" construye para llegar al participante a fin de promover la interacción formativa.

El participante a su vez deberá realimentar el proceso mediante el "feedback" que significan las aplicaciones en su propio ámbito de trabajo o en la realidad de su propia institución municipal, a través de las entregas, consultas, devoluciones y otros mecanismos de seguimiento. Asimismo mantendrá con sus tutores y otros participantes una constante comunicación electrónica a través del chat, correo electrónico y foros.

Uno de los aspectos destacables de esta modalidad es la interactividad que puede lograrse entre los participantes de los distintos municipios, con el fin de lograr intercambios y aprendizajes significativos.

Desde el punto de vista de la organización del contenido a aprender; en este caso, el recorte y secuencia de los diferentes módulos, se realiza a partir de un ordenamiento que permite una transferencia progresiva a la organización municipal de los diferentes ejes conceptuales, por parte de los equipos directivos y técnicos.

- **DISEÑO PEDAGÓGICO DE LA CAPACITACIÓN E-LEARNING.**

El diseño o formato pedagógico de la presente propuesta de capacitación se enmarca, tal como se explicó en apartados precedentes, en la modalidad a distancia y de aprendizaje electrónico y coherentemente con ello requiere de una serie de herramientas específicamente pedagógicas que conforman el aprendizaje e learning, caracterizado genéricamente por su flexibilidad en el acceso, en la organización del tiempo y del espacio de la formación.

En consonancia con el propósito central de esta propuesta de capacitación que se sintetiza en la construcción de competencias necesarias para liderar y aplicar programas de gestión de la calidad en los municipios, se definió un modelo pedagógico capaz de impulsar por una parte, el cambio y la innovación en las prácticas organizacionales y por otra el planteo de una nueva forma de interacción con los contenidos de aprendizaje, con el capacitador y con el conjunto de participantes que comparten esta propuesta. Ello genera un compromiso diferente de las personas con su propia actualización y capacitación que pone el acento en el proceso de aprendizaje de la persona y no en la enseñanza del capacitador.

En este sentido, la modalidad de aprendizaje electrónico constituye una nueva forma de construir y acceder al conocimiento, así como un modo diferente de interactuar con las herramientas de información y comunicación que brinda el entorno

virtual.

A través de esta propuesta, los participantes además de apropiarse del contenido específico respecto de la gestión de la calidad, adquieren otra formación, que está dado por el componente virtual de la capacitación. Esto significa la posibilidad de incorporar el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación en su tarea profesional, lo que será posible de transferir posteriormente en su práctica laboral cotidiana. El formato pedagógico apunta a desarrollar habilidades de búsqueda y análisis de información, a partir de la experimentación de un modelo de formación que tiene como eje central el propio aprendizaje del sujeto, según sus propios ritmos y estilos.

La posibilidad de desarrollar una capacidad de aprendizaje en forma autónoma, habida cuenta que podrán realizar las consultas y búsquedas que cada persona requiera y defina, según sus propios intereses y necesidades, genera un mayor compromiso con la actualización de su perfil de competencias.

¿Cómo se organiza la capacitación en el Campo Virtual? ¿Cuáles son sus herramientas?

El campo virtual que se presenta se organiza en forma dinámica a través de espacios delimitados con simpleza y rigurosidad. En el mismo se brindan dispositivos

que permiten agilizar la gestión y organización de la capacitación y herramientas pedagógicas propias del desarrollo del aprendizaje electrónico.

- **ORGANIZACIÓN Y TRANSPOSICIÓN DIDÁCTICA.**

La selección, organización y transposición didáctica de los contenidos del proceso formativo constituyen una etapa decisiva en la producción del material e learning. Se ha explicitado anteriormente la importancia que tiene en esta modalidad de capacitación la adecuada estructuración y producción de los contenidos, ya que ellos son el soporte central de la capacitación.

La selección de los principales ejes conceptuales, procedimentales y actitudinales son el resultado del proceso de detección de necesidades de capacitación realizado en los tres municipios seleccionados.

Para lograr la producción de los contenidos es necesario transitar por cuatro etapas claves;

- Selección de los principales núcleos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

- Organización de la secuencia de los distintos núcleos con el propósito de lograr una complejidad espiralada.

-Definición de las operaciones mentales que la persona que aprende pondrá en funcionamiento para apropiarse de los mismos.

-Identificación de las situaciones de aprendizaje que se proponen al participante y que vinculan los contenidos de la capacitación con las problemáticas del contexto organizacional en las que se aplican.

Este conjunto de etapas constituye la transposición didáctica de la capacitación, que se realiza con el fin de que los desarrollos teóricos sustantivos puedan ser apropiados por los participantes.

La selección de los ejes conceptuales se realiza sobre la base del diagnóstico de la institución municipal en relación a la problemática de gestión de la calidad, lo que permite identificar los principales núcleos conceptuales que dichos destinatarios requieren de la capacitación propuesta. En este sentido una vez administrado los instrumentos de diagnóstico y procesados los resultados es posible realizar el “recorte” de los contenidos significativos para dicha institución y para los destinatarios de la capacitación.

La organización de los distintos ejes conceptuales se realiza teniendo en cuenta los fundamentos teóricos e instrumentales, derivados del estado de la producción de conocimientos académicos y su articulación con las problemáticas de la práctica laboral cotidiana en la institución municipal. La posibilidad de integrar teoría y práctica y de propiciar situaciones de aprendizaje que oriente al

participante a intervenir en su realidad institucional, permite construir los nuevos aprendizajes que guiarán la transformación de las prácticas de gestión.

La organización de cada módulo se realiza con una presentación general que contiene una introducción de la temática a abordar, de los principales contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales y las principales competencias que el participante construirá una vez transitado el proceso de aprendizaje de cada módulo. Se considera importante que el cursante se informe desde el inicio de cada módulo de las diferentes nociones conceptuales, los distintos instrumentos o herramientas que permiten aplicar dichos marcos teóricos y las principales actitudes requeridas para su desarrollo.

Finalmente es posible afirmar que la transposición didáctica permite integrar la dimensión lógica de los contenidos temáticos con la dimensión del proceso de aprendizaje del sujeto que aprende, utilizando un lenguaje simple, preciso y riguroso que permite la construcción significativa de los contenidos. Asimismo los ejemplos y las situaciones de aprendizaje refieren a la práctica laboral como contexto permanente de la propuesta de capacitación.

- **SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.**

La evaluación del proceso de capacitación de los participantes concebido como una oportunidad de apropiación y construcción de aprendizajes se realiza en términos de procesos y de resultados.

La evaluación del proceso individual de cada participante es continuo y se realiza a través de indicadores propios del e learning entre los que se pueden enumerar la cantidad y calidad de las consultas a través del correo electrónico, el tipo de intervenciones en los momentos de chat, las reflexiones y aportes en los foros, la calidad y el cumplimiento de las actividades de aprendizaje.

La evaluación de los resultados alcanzados en la experiencia de capacitación se realiza a través de la resolución de una situación integradora final, que refiere a la formulación de una propuesta de intervención en algún sector o

área de la institución municipal. Dicha propuesta consiste en la elaboración de un proyecto de gestión de la calidad, que contiene la identificación de un problema o mejora que se intenta introducir en la organización. Los participantes disponen de quince días para su presentación, la que una vez evaluada por el capacitador podrá implementarse en la institución municipal .

Posteriormente, el cursante contará con tres meses de consulta online con el equipo coordinador a fin de realizar las consultas que dicha implementación requiera. Este período se convierte al mismo tiempo en una etapa de seguimiento que se realiza una vez terminada la capacitación. Cabe subrayar que el proceso global de capacitación finaliza una vez que se verifica que está en marcha la fase de transferencia a la realidad municipal y superadas las consultas específicas de la implementación del proyecto formulado.

CAPÍTULO 9

¿COMO FUNCIONA EL SITIO O CAMPO VIRTUAL?

El campo virtual es un entorno de trabajo que contiene los siguientes elementos o espacios :

- **La bienvenida a los participantes**
- **La ayuda**
- **Los contenidos**
- **Documentos**
- **Bibliografía**
- **Agenda**
- **Otros sitios de interés**
- **Foro**

Los participantes que ingresan al sitio a través de su número de usuario y contraseña individual reciben inicialmente la bienvenida al curso "Gestión de la Calidad Municipal"

A partir de allí disponen de una ayuda para conocer cómo funciona el campo virtual, cuáles son las pautas para el envío de trabajos y resolución de ejercicios y actividades y el conocimiento del ambiente de trabajo y capacitación.

Posteriormente los participantes podrán ingresar a “Contenidos” donde consultan el programa de contenidos del curso y su organización en módulos y encuentros de capacitación.

El curso se organiza pedagógicamente en cinco Módulos y un Documento informativo sobre Nuevas Tecnologías de la Comunicación e Información (Tics).

Cada uno de los módulos desarrolla los diferentes ejes conceptuales y procedimentales en trece encuentros o clases de capacitación online.

En cada encuentro se presentan y desarrollan los diferentes núcleos temáticos y se proponen las actividades y ejercicios que los participantes deberán resolver.

Los encuentros se completan con documentos, bibliografía y otros sitios de interés con el propósito de ampliar y complementar el desarrollo temático de los módulos con otras informaciones que aportan los documentos o con aquellas

que el participante podrá buscar e investigar a partir de la orientación que reciben de navegar en otros sitios o de consultar la bibliografía que se les sugiere.

En síntesis, en "contenidos" el participante recibe un conjunto de materiales didácticos y recursos de aprendizaje diseñados en forma dinámica y comprensible.

Los módulos y encuentros constituyen la posibilidad de brindar un desarrollo conceptual de las temáticas, así como guiar la aplicación y transferencia de esos contenidos a la realidad institucional en la que se desempeñan laboralmente los participantes.

De este modo se brinda un "apoyo y acompañamiento virtual" para el proceso de apropiación y construcción de los contenidos de la capacitación.

Las Actividades de aprendizaje que se presentan a los cursantes guían la reflexión e intervención de los mismos en la realidad institucional, a fin de lograr la aplicación de los conceptos básicos a la práctica cotidiana. De ese modo es posible incentivar la búsqueda de ejemplos, la identificación de problemas, la articulación de teoría y la práctica, y la formulación de propuestas de solución y de nuevas pautas y criterios, etc.

A través de las actividades es posible reflexionar sobre los contenidos

desarrollados, integrarlos y contrastarlos con los propios saberes y las prácticas laborales.

El objetivo es que las personas que resuelven dichas actividades, obtengan herramientas conceptuales y procedimientos que faciliten su tarea de gestión y transformación de la función municipal.

Los ejercicios de auto - corrección permiten al participante fortalecer sus aprendizajes y ejercitar las nociones aprendidas ya que se orientan a ejemplos concreto de su experiencia laboral.

Las actividades integradoras exigen un esfuerzo de aplicación de la teoría, de utilización de herramientas para los distintos procesos y tareas de la propia institución, búsqueda de información, resolución de un problema, exploración de los servicios y presentación de ejemplos, entre otros.

El campo virtual constituye esencialmente un "ambiente de aprendizaje" que permite a los participantes desarrollar habilidades de búsqueda y análisis de la información que fortalecen la capacidad de aprender en forma autónoma, ya que combina herramientas de información y de comunicación.

Entre las herramientas de Información figuran la agenda del curso que

constituye un instrumento de trabajo permanente cuyo propósito es organizar la tarea de los participantes, de los tutores locales y del equipo coordinador.

La agenda informa:

- El orden de los módulos y encuentros en forma semanal.
- Las fechas de comienzo y finalización de los módulos.
- Las fechas de entrega de las actividades y ejercicios que se envían al capacitador .
- La fecha de las evaluaciones.
- La realización de los chat.
- La presencia de nuevas consignas en los foros de discusión e intercambio.

El equipo coordinador tiene a su cargo la organización y administración de la agenda, en la que se presentan los diferentes módulos y encuentros que semanalmente son necesarios de abordar por parte de los participantes.

El objetivo central es, por un lado, orientar y guiar la lectura y análisis de los módulos del curso y

por el otro, la posibilidad de lograr la interacción con el participante.

La agenda es también un instrumento que permite guiar las actividades que el participante debe realizar en cada uno de los módulos y recordar las fechas límites de entrega.

Las herramientas de comunicación son básicamente:

- **Correo electrónico.**
- **Foro.**
- **Chat.**

Correo electrónico. El correo electrónico o e-mail permite la comunicación asincrónica, es decir sin coincidencia en el tiempo y tiene como objetivo realizar consultas o enviar los archivos de los ejercicios y actividades.

En el sitio los participantes disponen de la información completa de los correos electrónicos del conjunto de participantes de los distintos municipios que se encuentran online para establecer una comunicación fluida.

Foro. El foro es un recurso del Campo virtual que facilita un aprendizaje colaborativo, motiva la interacción de los participantes entre ellos y el

capacitador para la realización de consultas e intercambios en relación a los contenidos de la capacitación.

En este sentido el foro es un recurso que, a partir de la selección de un tema de interés, los cursantes y el capacitador pueden expresar sus comentarios, sus reflexiones, estableciéndose así interacciones permanentes.

El capacitador podrá incentivar el uso de esta herramienta proponiendo algún problema, una polémica, un debate actual, que promueva las opiniones diferentes y el intercambio.

La utilización del foro por parte del conjunto de los cursantes alienta a expresar dudas, inquietudes y reflexiones que serán compartidas entre los profesionales y funcionarios de los municipios que participan de la actividad online y fomenta de ese modo el diálogo electrónico.

El chat Al igual que el foro, el chat es una instancia que permite una interacción personalizada entre los cursantes entre sí y los capacitadores y tutores ya que constituye una herramienta útil para debatir temas, analizar dudas, clarificar propuestas, etc.

La diferencia con el recurso anterior es que la comunicación es sincrónica, es decir que todos están comunicados en el mismo momento.

Se promoverá la utilización del Chat para intercambios informales que permitan "humanizar" las interacciones que propician " las nuevas tecnologías y que se dirigen fundamentalmente a la "persona" además de los contenidos específicamente académicos.

Esta experiencia de capacitación tiene programados dos chat, que ocurren después del tercer encuentro y al finalizar el octavo encuentro.

- **ADMINISTRACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO DE APRENDIZAJE E LEARNING.**

La administración de la capacitación e learning requiere de un modelo de organización y gestión que permita la definición del conjunto de actores que intervienen en las diferentes etapas que se suceden en la implementación de la propuesta de capacitación:

- la programación de las distintas actividades que se desarrollan,
- los responsables de cada una de ellas,

- los instrumentos necesarios para la difusión, convocatoria, inscripción y puesta en marcha de la acción formativa y
- los tiempos adjudicados a cada tarea organizativa.

Los principales actores que intervienen refieren por un lado a los sectores o áreas del municipio que están en permanente coordinación con el equipo coordinador, quien por otra parte constituye otro de los actores centrales del proceso. El equipo central se relaciona fundamentalmente con las áreas municipales responsables del recurso humano y responsables del área de informática o cómputos.

El sector de recursos humanos tiene a su cargo la difusión , convocatoria y selección de los destinatarios según el perfil requerido para la capacitación, Este conjunto de actividades tiene una duración no menor a quince días a fin de permitir que dicha información se distribuya en la totalidad de las áreas que conforman el municipio. **ANEXO 3 Y ANEXO 4** instrumentos de difusión, convocatoria e inscripción de los participantes).

Una vez realizada la inscripción de los participantes, el responsable de informática del municipio tiene a su cargo la tarea de provisión de equipos de PC, asignación de horarios de operación y la adjudicación de direcciones electrónicas para cada participante. Dicha información se eleva al administrador del sistema quien asigna los permisos o contraseñas para el ingreso al sistema virtual. Este

proceso de otorgamiento de permisos se extiende en un plazo no menor a una semana. Finalizada esta etapa, el responsable informático municipal implementa un módulo presencial en su propia institución, en el cual los participantes reflexionarán sobre el papel de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y realizarán un ensayo de navegación por el entorno virtual para conocer las herramientas de información y de interacción que les ofrece el sitio.

A partir del módulo introductorio, los participantes reciben un cronograma de utilización de los equipos informáticos de la institución municipal, pudiendo exceptuarse del mismo a quienes dispongan del equipamiento necesario en sus propias áreas o en forma particular.

Los tutores locales municipales - recursos humanos y responsable informático - tienen a su cargo el acompañamiento y la asistencia de los cursantes en aquellos aspectos relacionados con la operación del entorno virtual.

Asimismo los tutores locales detectarán las eventuales dificultades que presente el sistema y mantendrán una permanente comunicación con el administrador del sistema.

El proceso de aprendizaje electrónico por parte de los participantes posee los niveles de flexibilidad de tiempos y espacios que define cada cursante. Sólo se

exceptúan de dicha flexibilidad los dos chat que se realizan en el mismo horario para todos los municipios participantes junto con el equipo coordinador.

Como puede observarse, el modelo de gestión de la capacitación propuesta, genera una constante la interacción entre el nivel de coordinación del campo virtual y los puntos de enlace locales y municipales.

En este sentido el área de recursos humanos de cada municipio y el de informática se constituyen, de este modo, en las áreas de gestión local de la capacitación y en los tutores locales para la gestión organizativa y técnica respectivamente.

El administrador del campo virtual, no sólo otorga las contraseñas o permisos a cada uno de los inscriptos, sino que administra el conjunto de herramientas de información del sistema. El equipo coordinador se conforma además del administrador del sistema con un contenidista y un coordinador pedagógico de la capacitación e learning. La información que el equipo coordinador extrae de los chat, foros y consultas es un insumo esencial para el seguimiento del aprendizaje electrónico. Se ha elaborado una guía de registro para tal fin. Anexo

CAPÍTULO 10

LA GESTIÓN MUNICIPAL Y LA COMUNIDAD

¿POR QUÉ ESTE TEMA ES PRIORITARIO PARA EL TRABAJO EN ONGS?

La expansión de las nuevas tecnologías de la mano de las instituciones de la sociedad civil facilita el acceso y uso de internet por parte de sectores populares y constituye una oportunidad para mejorar ingresos e incorporar beneficios para franjas de población que no están en condiciones de acceder por la vía del mercado. Algunas de estas intervenciones cuentan con el apoyo de financiamiento internacional.

Se trata de un verdadero movimiento social, con una pléyade de activistas y militantes activos, que arrastra ya casi dos décadas¹³ y cuya diversidad y volumen no puede ser resumida en pocas líneas.

Por lo tanto, el trabajo realizado apunta principalmente a brindar herramientas concretas para los actores de las ONGs que les sean de utilidad al momento de analizar, diseñar e implementar proyectos vinculados a las nuevas

¹³ Una pionera fue la educadora Tonia Stone, creadora en los años 80 de la Community Technology Center Network iniciada en barrios humildes de New York www.ctcnet.org

tecnologías. De ahí que la capacitación será primordial para el trabajo posterior de implementación y diseño.

Es posible definir a las redes ciudadanas como la forma de utilizar las nuevas tecnologías por diferentes actores locales, nacionales y hasta globales, a partir de las cuales se intenta lograr una diversidad de resultados según los propósitos fijados.

El concepto que lo sostiene así lo identifica¹⁴: “Redes comunitarias es un término genérico que sirve para definir diferentes tipos de usos de Internet y de las tecnologías de información que transforman nuestra sociedad. Las redes comunitarias reúnen a personas que quieren utilizar las nuevas tecnologías para una renovación de sus comunidades en la era digital. Son algo más que una simple web: son nuevas formas asociativas. Podemos definir a las redes comunitarias como la forma de utilizar las nuevas tecnologías por diferentes actores locales (una asociación, una ciudad, un barrio, una comunidad indígena, una librería, un club de jóvenes, o de mujeres, solo por mencionar algunos ejemplos), así como actores nacionales y hasta globales, con el propósito de producir una transformación social, sea en forma de desarrollo económico, de una mayor participación ciudadana, o de una menor exclusión social. Estas redes comunitarias son nuevas formas de asociacionismo ciudadano de la era digital, que tienen un importantísimo rol como fortalecedoras del tejido de cohesión social,

en la inclusión de la población a los saberes y oficios de la Sociedad de la Información, en la participación de los habitantes en las políticas locales, en la generación de condiciones de empleabilidad y la creación de empresas con nuevos perfiles productivos y de servicios.”

Estas nuevas e incipientes formas asociativas animan la creación de la sociedad de la información y el conocimiento en sus respectivas comunidades, destacándose el aporte a la vida social y económica local.

Dichas redes se plantean nuevos desafíos que transitan desde la captación individual de los actores sociales correspondientes, la generación de confianza y la imposición de un liderazgo que los conduzca hacia el objetivo en común.

Es por estos motivos, que se considera a las ONGs como uno de los motores esenciales para la proliferación de proyectos de vinculación a través de la tecnología y, como consecuencia de ello, el impulso, la promoción y el desarrollo social y económico de las comunidades en las que se encuentran insertas.

La Declaración de Principios de la reciente Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información señala que “hay que ofrecer a cada persona la posibilidad de adquirir las competencias y los conocimientos necesarios para comprender, participar activamente y beneficiarse plenamente de la sociedad de la información y la economía del conocimiento.” Para ello se requiere cumplir con las

¹⁴ II Congreso Mundial de Redes Ciudadanas. Buenos Aires, Argentina. 5-7 diciembre 2001. *Programa de*

condiciones básicas de educabilidad -alfabetización y educación básica- como “factores esenciales para crear una sociedad de la información integradora para todos, teniendo en cuenta en particular las necesidades especiales de las niñas y las mujeres.”

El párrafo señala la necesidad de formar no solamente capacidades individuales, sino que “debe prestarse particular atención a la creación de capacidades institucionales.”

Teniendo en cuenta esta última afirmación, resulta necesario el diseño de una actividad que cumpla con el doble objetivo de brindar un marco conceptual, tanto teórico como casuístico, así como elementos concretos del análisis de la situación particular de cada proyecto y ejercicios para comenzar a delinear el armado de proyectos en las comunidades locales.

De esta manera, se genera en las instituciones audiencia la capacidad crítica de entender, analizar y evaluar proyectos similares, como para después generar los propios.

- **LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN PROYECTOS COMUNITARIOS.**

Cualquier iniciativa de entrenamiento tiene sentido, si le es significativa al momento de vida de la institución destinataria, es decir, si el contenido y la modalidad de distribución responde a una necesidad concreta de la realidad organizacional. No sirve de mucho la implementación de actividades de entrenamiento que respondan a necesidades que ya fueron satisfechas de otra manera o que presenten contenidos mucho más elevados de los que la institución pueda absorber. Es por ello que, para identificar el grado de apropiación de los conocimientos, se tomaron como base las etapas de armado de centros comunitarios de las ONGs.

Al parecer y según experiencias provenientes de otros países, hay una secuencia por etapas en el armado de los centros comunitarios para la sociedad de la información y el conocimiento. De esta manera, todas las acciones de capacitación deberán ser acordes al momento en que se encuentra la asociación en cuanto al desarrollo de innovaciones.

Según la experiencia recogida, el *primer paso* es la creación de un servicio informativo para la comunidad. Asegurar el acceso y la cercanía de la tecnología de modo que resuelva algún problema que preocupa a ese grupo humano, al vecindario. La oferta inteligente de contenidos y servicios es parte de esta búsqueda.

En la *segunda etapa*, las organizaciones que logran consolidarse, toman conciencia de ser un nuevo tipo de asociación, con un eje que les permite formas creativas de comunicación. Ello suele desembocar en el desarrollo de una identidad comunitaria propia, alrededor de valores comunes y con una estructura flexible de organización y acción. Esta nueva identidad permite gestar y desarrollar formas asociativas en red, tanto a nivel local, nacional como internacional.

En la *tercera fase*, aparece la conciencia de estar liderando la aparición de una nueva sociedad. Allí se establece un diálogo entre las nuevas sociedades y las sociedades establecidas o tradicionales. Debe pensarse que la aparición de estas formas sociales renovadas se hace también dentro de las estructuras e instituciones tradicionales. Así aparecen las “Oficinas de sociedad de la información” o las “Autopistas de la Información” en gobiernos y ministerios. También pueden estar asociadas a planes estratégicos estatales o regionales, vinculados al desarrollo de las ciudades.

Las claves de esta etapa son el diálogo y los consensos, que aportan a una construcción social, como se registra en el ámbito empresarial con las fusiones de empresas tradicionales.

El módulo presentado en la capacitación a los municipios de la provincia responde a las necesidades de las asociaciones que están en la primera etapa o recién comenzando con un trabajo de relevamiento y análisis de la audiencia, las necesidades y el diseño embrionario de una iniciativa.

Apunta a ONGs con poca o nula experiencia en el campo, pero con capacidad e interés para desarrollarlo en su localidad.

Es por esto, de acuerdo a las etapas de formación de las asociaciones, que se propone el diseño de un módulo que cumpliera con esas fases del trabajo y que pudiera, gradualmente, pasar desde el marco de lo teórico hasta la implementación práctica.

- **FUNDAMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN A ONG.**

Considerando estos objetivos se estructuró el trabajo en función de tres ejes:

1. Las Tecnologías y la comunidad: conceptos y prácticas
2. Algunas experiencias exitosas: gobierno y ciudadanía

3. El sendero de la práctica: pasos y guías para articular la gestión con el ciudadano.

El primer eje es esencialmente teórico y apunta a generar un vocabulario en común entre el material y los participantes. De esta manera se introducen conceptos y categorías de análisis tales como redes comunitarias y ciudadanas, sociedad del conocimiento, cambio en las relaciones sociales, relaciones entre redes, gobierno central y gobierno local y el rol de la tecnología como catalizador del desarrollo económico y social.

Otro de los aspectos a destacar del primer eje es el tema de la calidad de los servicios, que apunta a mejorar la relación entre el gobierno local y el ciudadano. Si bien este eje se dirige más directamente al gobierno, rescata las dimensiones de evaluación de servicios que se asocia estrechamente con la función de las organizaciones de la comunidad y que son retomadas en el último eje de este módulo.

Es de destacar, que el módulo puede transferirse a las ONGs en la asignación de un rol de "veedor" o garante de la calidad de las iniciativas gubernamentales, tanto en términos de productos, satisfacción del usuario final, alocación de recursos financieros y no financieros, etc.

Este rol de las Ongs constituye una problemática interesante de discutir desde un primer momento del módulo, dado que toda propuesta debe tener en cuenta las condiciones nacionales, pero sobre todo, el equilibrio con lo local. El desarrollo de los programas de acción gubernamental debería asociarse con las comunidades y tener en cuenta su conformación, ritmos y tiempos. También la escala de trabajo debe analizarse. Los megaproyectos han demostrado ser de difícil administración y resultados anárquicos, por cuestiones de diseño, patrocinio político y también porque no se combinan con las visiones locales.

¿Es posible pensar en soluciones para la sustentabilidad de los centros comunitarios a partir de la heterogénea realidad de América Latina?

Quien da una respuesta es el investigador mexicano Scott Robinson¹⁵ que presenta una interesante propuesta de creación de una 'franquicia' en la línea de las cadenas de fast-food o de salas de cinematografía. El 'modelo de negocio' incorpora hardware, software, conectividad y un concepto original: el 'orgware'. Se trata de "la interfase entre la cultura de la informática y la información y las culturas locales, además de representar a la capacidad negociadora de las ONGs participantes".

¹⁵ Robinson, Scott *Hacia un modelo de franquicias para telecentros comunitarios*. En Bonilla M. Cliche G. Internet y sociedad en América Latina y el Caribe, FLACSO-Ecuador-IDRC 2001. Ver también www.tele-centros.org

Este esquema de negocios resulta si es “financiado por una alianza entre el estado y la iniciativa privada, por medio de organismos civiles registrados sin fines de lucro y una autorización por parte del Ministerio de Hacienda o Tesorería que les permita recibir donativos que generen una deducción fiscal significativa para los donantes.”

El objetivo del segundo eje es la aplicación de las categorías previamente definidas para el análisis de casos existentes, donde se utilizan las nuevas tecnologías en una iniciativa de desarrollo local. Partiendo de la fundamentación pedagógica, donde es importante acercar a los participantes experiencias similares que le puedan servir de base o disparador para lo que sería el objetivo final: el diseño e implementación de iniciativas en las comunidades de origen.

Para ello se seleccionaron principalmente dos casos: el del gobierno de la provincia de Mendoza, en la República Argentina y el Smart Communities Project de la provincia de British Columbia en Canadá. Esta selección fue intencional, de manera de proveer un abanico amplio de posibilidades de iniciativa. Es interesante recalcar que la selección de un caso de un país tan disímil como Canadá sirve como contrapunto para brindar a los participantes una idea de lo que se realiza en otras partes del mundo, con otras realidades en términos de audiencias, necesidades y recursos disponibles. Asimismo, se incluyen algunos proyectos

similares, tales como "Vallecamónica on line" y de la "Red Cívica de Italia" así como el proyecto "Telecentros de América Latina"

Finalmente, el tercer eje brinda elementos que sirven al participante en la acción concreta en su comunidad. Se trata de diseñar un kit de herramientas, que facilitan el diseño e implementación de iniciativas.

Los participantes reciben una base metodológica que les sirve en su tarea cotidiana. Es importante recalcar que estas adquieren un significado diferente, puestas en el contexto teórico que aportan los ejes previos.

Los temas principales que se abordan en este eje son :

- la detección de necesidades para el posterior diseño y
- la evaluación y monitoreo de iniciativas.

Este último punto es especialmente relevante para las ONG, dado su doble rol de implementadoras en algunos casos y de auditoras de las iniciativas gubernamentales en temas de Tecnologías de la Información.

Se entiende que hay que encontrar aquellos temas y propuestas que sean relevantes para los ciudadanos. La posibilidad de acceder a trámites

administrativos es un recurso muy rico y da respuesta a problemas de distancia y costos: solicitud de servicios, solicitud de trámites, seguimiento de trámites, en suma, gobierno on line. Esta línea de trabajo parece promisoría.

Otra cuestión relacionada con la identidad de los pueblos es la posibilidad de entrar en contacto con grupos étnicos o de nacionalidad que habiten otras regiones del mundo¹⁶. Bajo la unidad del lenguaje y de la producción de contenidos, se fomenta el intercambio de etnias, colectividades y comunidades con sus pares en todo el mundo en el ciberespacio, por videoconferencia o correo electrónico, tal como se inició en Argentina en el marco del Programa Identidad del CFI.

A veces no se respetan los ritmos de la comunidad, porque los proyectos tienen "sponsors" que los financian y quieren tener resultados rápidos, por encima de las lógicas culturales y de las necesidades comunitarias¹⁷. Parece haber un resurgimiento de ciertos temas como la innovación, el conocimiento y la formación, relegando el carácter estrictamente comercial o de entretenimiento de la Internet.

¹⁶ Georgiou Myria *Mapping Diasporic Communities in the Cyberspace: Indigenous People, Multiculturalism and the building of Identities*; Castro Mino-Eusebio *Futuro Telecentro Ashánika-Net. Generando una nueva cultura de comunicación desde la cosmovisión indígena*. CFI *Identidad y Colectividades en la provincia de San Juan*. II Congreso Mundial de Redes Ciudadanas. Buenos Aires. 5-7 Diciembre de 2001

¹⁷ Gómez R Casadiego B *Carta a la Tía Ofelia: siete propuestas para un desarrollo equitativo*. IDRC-Raíces-ITDG. Agosto 2002

Estas cuestiones, íntimamente ligadas a la cultura, reflejan las necesidades locales e incitan a avanzar en la producción de conocimientos que conviertan al uso de Internet en un proceso amigable.

Aparte de la detección de necesidades, en este eje se hace hincapié en la evaluación y el monitoreo de alternativas. Se presentan una serie de indicadores claves que servirán de base para analizar, realizar el seguimiento y la evaluación de iniciativas. Para ello, se identifican las siguientes dimensiones, de las que se desprenderán los indicadores sugeridos:

- Grado de vinculación entre lo nacional y lo local
- Audiencias
- Realidad local
- Desarrollo tecnológico local / capacidad operativa
- Soporte
- Antecedentes
- Recursos Económicos y Financieros

Se seleccionaron las dimensiones mencionadas con el objetivo *de la sustentabilidad*, para la autonomía y continuidad de la vida de los centros de acceso a las tecnologías, o para la creación de nuevas propuestas.

Temas como la forma de afrontar los costos de operación, qué ofertas de contenidos hacer para que no decaiga el interés de los vecinos, qué políticas para el pago de servicios, cuáles son en cada país las fuentes de recursos posibles, qué papel juegan los organismos internacionales, etc.

En algunos países (Ecuador, Perú) juegan un papel importante en la sustentabilidad de las telecabinas la "economía de remesas" de los ciudadanos que emigraron a otros países y envían dinero a sus familiares. Esta necesidad se convierte en impulsora del 'negocio' Internet.

Es necesario recalcar que para la sustentabilidad es importante el dinero, pero también hay otros recursos que obtener: contactos con empresas, acceso a redes globales, voluntarios que donen su tiempo y experticia.

Se trata de una ecuación donde pesan las políticas públicas sobre regulación de servicios y tarifas, ya que en América Latina, a diferencia de algunos países del primer mundo, el problema del acceso está ligado a la provisión de teléfonos y a su costo.

Enfrentar la sustentabilidad es una decisión clave para el futuro, ya que en general, los gobiernos financian las etapas iniciales de la creación de telecentros,

y los abandonan en su desarrollo posterior. Los países de la región han tenido amargas experiencias de este tipo.¹⁸

- **GUÍA PARA EL FACILITADOR**

En el apartado anterior se presentó la justificación pedagógica y conceptual relativa a la selección de contenidos realizada para el módulo de nuevas tecnologías y . La intención en este apartado es presentar una suerte de justificación didáctica de la metodología seleccionada, así como brindar una serie de lineamientos que podrán ser utilizados por los facilitadores a la hora de coordinar esta actividad.

En primer lugar, cabe resaltar que la modalidad de entrenamiento seleccionada, e-Learning posee ciertas características peculiares a la hora de diseñar y dictar cualquier tipo de iniciativa educativa. Estas fueron tomadas en cuenta, con la intención de potencializar los aspectos mas positivos de la educación no presencial y de mitigar algún potencial escollo que pueda surgir de la misma modalidad.

¹⁸ María Eugenia Estenssoro *Brecha digital: ¿de qué lado estamos?* La Nación 24/05/01
http://www.lanacion.com.ar/01/05/24/do_307319.asp; en el Perú diversas contribuciones de interés en http://socinfo.concytec.gob.pe/foro_cabinas/default.htm

Dada las características del curso, es recomendable la existencia de un facilitador propio de las ONG que pueda servir de nexo entre los contenidos del módulo y la realidad concreta de la asociación que recibe el curso. Esto es importante a la hora de capitalizar el entrenamiento y permitir una transferencia entre la teoría y la realidad mucho mas productiva.

En el diseño del módulo se trabajó principalmente con el tema del contenido, de manera que pudiera ser fácilmente identificable y asequible por todos los participantes. El contenido básico a transmitir esta condensado en el Documento, al alcance de todos, para que los participantes se apropien de un bagaje mínimo en común que permita la certificación posterior de la actividad de entrenamiento.

Sin embargo, también se ofrece material alternativo, que el participante podrá elegir visitar para profundizar en algún tema. Esto se encuentra bajo el título “*¿Querés saber más?*”, presente en cada uno de los ejes. Aquí el participante encontrará hipervínculos que lo llevarán a otras páginas, o sea un entorno externo al curso, donde podrá profundizar, analizar o contrastar los conceptos vertidos en los módulos.

Aquí, el facilitador puede también agregar ejemplos o material de análisis que sea relevante para la comunidad, ya sea alguna iniciativa que se esté

realizando, en el caso del eje 2, o material de lectura o análisis que puede considerar pertinente.

Los ejercicios prácticos del módulo fueron pensados originalmente para permitir un anclaje con la realidad concreta de los temas un tanto abstractos y teóricos. En el eje 1, apuntan a identificar e identificarse como ONG, y a generar elementos de discusión acerca de la relación entre Gobierno, ciudadano y ONG y la calidad de los servicios e iniciativas ofrecidos.

La discusión se puede organizar de acuerdo a las características y facilidades que presente cada asociación. Puede darse de modalidad presencial, una vez que los participantes terminen cada módulo o utilizando algún medio tecnológico tipo foro, chat, aula virtual, etc. Es para destacar también la sincronía o simultaneidad en el tiempo que puedan tener estas opciones, que puede facilitar en algunos casos la profundidad de la discusión, pero también puede hacer perder el interés fácilmente si no se generan ideas e intercambios interesantes.

En el eje 2 el tipo de ejercicios presentados es diferente: principalmente se presentan categorías que orientan el análisis de los ejemplos presentados. El objetivo principal es que los participantes se detengan a contemplar aquellos aspectos que serán luego relevantes para el armado de las iniciativas locales.

Las categorías son comunes a todos los ejemplos del eje y preguntan cuestiones tales como:

- Función de la página.
- A quién está dirigida.
- Recursos disponibles para el ciudadano (foros, links, información, etc)
- Trámites que se pueden realizar por internet.
- Grado de interactividad con el usuario.

Si bien este ejercicio está pensado para hacerlo inicialmente en forma individual, también puede el facilitador realizar un rescate grupal de las conclusiones individuales y poner en común los aspectos esenciales de las páginas analizadas.

Finalmente, el último eje presenta dos niveles de ejercitación. El primero donde se pide que se apliquen los elementos conceptuales de detección de necesidades y evaluación de la calidad a un caso existente y ya desarrollado: el de la provincia de Mendoza.

Posteriormente se recomienda a los participantes los lineamientos iniciales para desarrollar la detección de necesidades de una iniciativa donde se propone

que trabajen con un proyecto en concreto donde tengan que afinar las necesidades y el diagnóstico inicial.

Para la evaluación y monitoreo se les pide a los participantes que realicen un múltiple choice conceptual, para discernir entre las diferentes alternativas de evaluación. El facilitador puede brindar feedback en los resultados.

Otra sugerencia para el facilitador es acompañar el diseño de la metodología de evaluación de la calidad para algún proyecto existente en la asociación o para la iniciativa nueva que se va a emprender.

Hoja de Control

Previo al lanzamiento del módulo:

- Identificar todos los potenciales participantes del módulo

- Mandar invitaciones, registraciones , etc

- Definir estrategia de implementación
 - ¿Va a ser en un lugar común?
 - ¿Va a ser simultáneo? (todos los

participantes al mismo tiempo)



Definir estrategia de facilitación:

- ¿Va a tener facilitador?
- ¿ Va a facilitar presencialmente o a través

de algún componente de colaboración(chat, foro, etc)



Chequear lugar donde se va a hacer, en caso de ser necesario



En caso de hacerse en un lugar común, chequear que haya computadoras suficientes para cada participante



Chequear que todas las computadoras tengan conectividad



Definir agenda de horarios de uso

Luego del lanzamiento:

- Realizar evaluaciones de satisfacción de los participantes
- Realizar actividades de recuperación y sesiones de adaptación de los contenidos a la realidad de la institución
- Realizar comprobación del aprendizaje (en caso de ser requerido)
- Desarrollar el proyecto

- **LAS ONGS LOCALES Y EL SEGUIMIENTO DE LAS INNOVACIONES**

El Módulo “Desafío al futuro: nuevas tecnologías, comunidad y gestión municipal” se plantea una pregunta clave: ***¿cómo incorporar la tecnología para la mejora de las relaciones entre municipio y ciudadano?***

En primer lugar se trata de analizar *las características de las asociaciones civiles* que pueden incorporarse a, o constituir la base *redes sociales*. Estos atributos se refieren a la densidad de la interacción social en esas organizaciones

y el tipo de valores que promueven en esa interacción, así como el tipo de problemas que buscan resolver.

En segundo lugar se trata de clasificar esas asociaciones en términos de grupos o asociaciones "*primarias*", "*secundarias*" o "*terciarias*". Esta clasificación es importante para predecir el tipo de vínculo de los individuos con la organización, según *el grado de involucramiento* en ellas. Este vínculo será más fuerte en los *grupos primarios* (v. gr. familiares); orientados hacia la consecución de fines y bienes colectivos en las *asociaciones secundarias* (v. gr. sindicatos, clubes, etc.); mucho más débil y puramente ideológico (v. gr. organizaciones ambientalistas), o bien orientado a la satisfacción de fines individuales (v. gr. grupos de "autoayuda") en las *asociaciones terciarias*.

En el caso de Argentina, deben considerarse las fuertes tendencias de erosión del capital social acumulado en organizaciones secundarias tradicionales, como los sindicatos y los clubes, en las dos últimas décadas. Sin embargo cabe presumir que como respuesta a la situación de crisis económica que afrontan varias comunidades locales, se han fortalecido algunas asociaciones secundarias con base territorial. Este es el caso, por ejemplo, de las asociaciones vecinales. También, a modo de hipótesis, pueden haberse fortalecido las asociaciones de padres y maestros en las escuelas que prestan servicios educativos a la población de escasos recursos económicos, en función de la tendencia a resolver a través

de la organización escolar cuestiones de otro orden, vinculadas con la nutrición de los niños o la distribución de alimentos en hogares. La evidencia diaria en muchas jurisdicciones muestra esta dirección.

En cuarto lugar, cabe atender al surgimiento de nuevas organizaciones estimuladas por la promoción de las denominadas organizaciones no gubernamentales del tercer sector. Este segmento es el que concentra el mayor interés para el estudio en la provincia de Río Negro. La clasificación de estas organizaciones es importante para establecer la densidad de las interacciones sociales que promueven, pero esa caracterización no debe darse por supuesta sino que requiere una indagación particular realizada a través de relevamientos *ad-hoc* o con el acceso a información secundaria¹⁹. Tal como se presentan actualmente las *organizaciones del tercer sector en Argentina constituyen un conjunto heterogéneo y muy diverso de asociaciones secundarias y terciarias.*

En el caso de la gestión de calidad, cabría prestar atención a la emergencia de nuevas formas organizativas, utilizando en forma positiva el desarrollo tecnológico para potenciar y amplificar los debates en torno a los problemas comunitarios y su resolución por el gobierno local.

La estrategia en este campo debería privilegiar a la persona por sobre la tecnología, superando el eje divisorio de la informática entre los que “tienen

información” y los que no la tienen. Esta nueva brecha social, conocida como “Digital divide” (o División Digital), se ha formado como un espejo de las diferencias regionales y sociales. Se concibe²⁰ que es la gestión del estado, asociado con la empresa privada y el sector de las ONGs, quien debe liderar las políticas de masificación del acceso y aplicación de las TICs, como forma de ampliación del capital social.

- **CLASIFICACIÓN DE LAS ASOCIACIONES CIVILES Y NECESIDADES DEL CIUDADANO.**

En el caso de la gestión de calidad, cabría prestar atención a la emergencia de nuevas formas organizativas, utilizando en forma positiva el desarrollo tecnológico para potenciar y amplificar los debates en torno a los problemas comunitarios y su resolución por el gobierno local.

El tema puede plantearse en una intersección entre sociedad civil y gobierno local, empezando por cualquiera de ellas.

Algunos investigadores se refieren a la participación ciudadana utilizando TICs²¹ como aquellas “prácticas de individuos o grupos comunitarios que se generan o pueden llegar a generarse por medio de la utilización de TICs,

¹⁹ La información de base está disponible en la base del SIEMPRO.

²⁰ Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información. *Construir la Sociedad de la Información: un desafío mundial para el nuevo milenio*. Declaración de Principios. Ginebra, Diciembre de 2003

orientadas a acciones cuyo fin es intervenir o influir en la política local y en las gestiones de gobierno, en una o varias de las áreas en las cuales se sienten afectados". ¿Qué medios incluye esta definición en relación a la tecnología? Se trata más específicamente de internet y los servicios que brinda: correo electrónico, páginas web, foros, chats, listas de correo, grupos de noticias, weblogs. Se aprecia en este listado que se trata de la comunicación horizontal entre gobierno y ciudadanos, y también de los ciudadanos y ONGs en un sentido horizontal. En Argentina, los gobiernos locales han tendido a una incorporación paulatina de las herramientas informáticas, sin una visión política acerca de los beneficios para la democracia y la transparencia de la gestión. Es por ello que un autor²² afirma que "los gobiernos locales no han evaluado aún las potencialidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información para la gestión y que, generalmente, los sitios oficiales no poseen una organización en función de los procesos de mejoramiento de la calidad de gestión sino que suelen ser planteados como formas de ocupación del espacio virtual con el fin de indicar un supuesto papel innovador de la gestión.". En el mismo estudio afirma que "sólo un 15% de los sitios oficiales poseen alguna capacidad interactiva, como la consulta on line de la situación impositiva del contribuyente, el envío de reclamos sobre la calidad de la prestación de servicios o las guías de trámite". Este déficit , como se ha

²¹ Baumann, Pablo *Usos sociales de TICs; gobiernos locales y participación ciudadana* en Finquelievich S (comp.) ¡Ciudadanos a la Red! Los vínculos sociales en el ciberespacio. Ediciones La Crujía, Buenos Aires, 2000.

²² Cravacuore, Daniel *El uso de Internet en la prestación de servicios al ciudadano*. Programa Prioritario de Investigación "Aldea XXI" Universidad Nacional de Quilmes <http://www.fices.unsl.edu.ar/kairos/k4-d05.htm>

visto, ha sido encarado y superado por diversas experiencias²³ que se muestran en el módulo.

En la misma dirección, se podría suponer que, sin grandes erogaciones, podrían ofrecerse más y mejores servicios que permitan, simultáneamente, una mejora en la eficacia y eficiencia de la administración, a la par de fomentar la mayor transparencia de la gestión. Estos resultados son alentadores para el modelo de calidad de gestión que se presenta en el estudio, ya que forma parte de una gestión innovadora y de calidad.

En esa línea hay un catálogo de más de 120 experiencias que han sido relevadas y consideradas como exitosas²⁴ para formular acciones para el desarrollo local, actuando el municipio con un rol activo en la reinserción laboral de ciudadanos, tal como ocurrió en la localidad de Rauch, al sudeste de Buenos Aires, y en San Martín, área Metropolitana de Buenos Aires. Merced a ello, el nivel local incorpora una función de alto contenido como es el desarrollo local, que consiste en “diagnosticar las particularidades regionales y locales para potenciar las capacidades productivas de cada zona, priorizando la reinserción laboral, o

²³ Se trata del Plan “Hacia el Gobierno Digital” de la provincia de Mendoza y del Programa Smart Communities que desarrolla el Gobierno Federal de Canadá.

²⁴ Cravacuore, Daniel *El uso de Internet en la prestación de servicios al ciudadano*. Programa Prioritario de Investigación “Aldea XXI” Universidad Nacional de Quilmes <http://www.fices.unsl.edu.ar/kairos/k4-d05.htm>

sea explotando las fortalezas de la región y capacitando a partir de las propias capacidades.”

- **GESTIÓN LOCAL Y CIUDADANÍA**

Un aspecto que no siempre se considera es que en América Latina, hay una precariedad que tiene que ver con la *relación Estado municipal - ciudadanía*. Producto de factores históricos (caudillismo, centralismo, autoritarismo), éstos han dejado su marca en las relaciones sociales provocando, como fenómeno, la debilidad de las estructuras asociativas en la sociedad y la pasividad de los ciudadanos. “Si bien en los últimos años se ha difundido un discurso favorable a invitar al ejercicio activo de la ciudadanía en el marco del gobierno local, favoreciendo la apertura a la participación, a la transparencia en la información, y a la eliminación de toda acción tendiente a la exclusión con el fin de reconocer las demandas de la comunidad y apuntar hacia ellas la acción estatal, esto aún no caracteriza las prácticas del gobierno municipal en América Latina: creemos que el incremento de la participación ciudadana en los asuntos del gobierno local no es un tema primordial en la agenda municipal, más allá de notorias excepciones”, afirma Daniel Cravacuore. Por lo tanto, el Estado municipal sigue concibiendo a sus ciudadanos como sujetos pasivos vinculados a él a través de una amplia malla de reclutadores de clientes políticos que detectan las demandas y comunican los logros de la gestión. Esto hace que los sitios desarrollados y estudiados no tengan

una capacidad interactiva porque son más pensados como un mecanismo de propaganda institucional para informar al vecino que a favorecer la participación en la toma de decisiones y la fiscalización ciudadana.

Se ha reunido evidencia acerca de la falta de encadenamiento de las iniciativas de uso ciudadano de internet con otras acciones del Estado municipal. Tal como han sido concebidos los sitios, su desarrollo está desarticulado del resto de las políticas municipales. Un ejemplo está representado por la desarticulación entre las acciones de descentralización y el desarrollo del sitio municipal, cuando existe. A través de los sitios web podrían obtenerse los mismos beneficios que se postulan para los programas de descentralización, sobre todo en ciudades grandes e intermedias.

También hay estudios que confirman el incremento de la eficiencia y la eficacia que puede lograrse en la administración, con el acceso y aplicación de las TICs.

Además del incremento substancial en la capacidad de procesamiento de la información y del aumento en la capacidad de respuesta, también se generó un contexto favorable para la innovación y la creatividad.

La utilización de Internet podría abrir nuevas oportunidades respecto del mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la efectividad en la gestión municipal. Por ejemplo, el envío y recepción de correo electrónico, el trabajo en equipo a través de aplicaciones cooperativas de comunicación permanente y los foros de debate a

través de *chat* son elementos que permitirían incrementar el flujo de comunicación entre los miembros de las organizaciones estatales con los beneficios antes citados. Sin embargo, para tratar de paliar esta falencia, debería darse un proceso de conocimiento de los funcionarios respecto de los beneficios implícitos en esta tecnología de bajo costo, tal como se propone en este módulo.

PARTICIPACIÓN, CIUDADANÍA Y CALIDAD DE GESTIÓN

El uso de Internet en la prestación de servicios al ciudadano genera dos grandes grupos de potencialidades para la modernización de la gestión municipal: por un lado, como ya hemos señalado, la incorporación de las herramientas informáticas podría generar el mejoramiento de la eficacia, la eficiencia y la efectividad en la gestión municipal, así como crear un ambiente favorable a la creatividad y la innovación.

Algunas modalidades para lograr este objetivo serían²⁵:

- Ampliar la gestión pública por parte de los ciudadanos para incrementar la transparencia a partir de la fiscalización directa.
- Lograr un mayor flujo de comunicaciones entre el Estado y la sociedad civil que reviertan en brindar mayor información

²⁵ Cravacuore, Daniel *El uso de Internet en la prestación de servicios al ciudadano*. Programa Prioritario de Investigación "Aldea XXI" Universidad Nacional de Quilmes <http://www.fices.unsl.edu.ar/kairos/k4-d05.htm>

sobre planes, programas y proyectos de gobierno, así como detectar las tendencias en la demanda de la población, en forma individual o a través de redes ciudadanas.

- Mejorar la calidad de los servicios que presta el gobierno local, a través del desarrollo de trámites en línea²⁶, acelerando el tiempo de tramitación y resolución de asuntos, así como disminuyendo los costos de producción de expedientes para el Estado y la disminución de los tiempos y costos de traslado para el ciudadano.

Si bien la ampliación de la conectividad está obstaculizada por las dificultades originadas en el limitado acceso a computadoras, se ha logrado un aumento en los niveles de alfabetización informática en centros urbanos y pequeñas localidades, a través de los telecentros o cibercafés. Algunos factores que la facilitaron fueron la desregulación telefónica, el ritmo de crecimiento del número de abonados a Internet, el abaratamiento de algunas conexiones y el propio ritmo del cambio tecnológico hace suponer que cada vez más ciudadanos tendrán acceso a esta tecnología. En función de estas buenas noticias, el Estado podría, a bajo costo, realizar acciones anticipadoras de las tendencias futuras, como se ha mostrado en los ejemplos utilizados en el módulo.

²⁶ Como se indica en la experiencia de Mendoza “Guía de Trámite” <http://www.tramite.mendoza.gov.ar/>

¿PRESTACIÓN DE SERVICIOS ES IGUAL A DEMOCRACIA VIRTUAL?²⁷

“Fomentar el desarrollo de herramientas de gestión a través de Internet puede ser un importante mecanismo de impulso al crecimiento de la participación ciudadana en los asuntos públicos. Sin embargo, ello exige que exista la voluntad de incorporarlas como instrumentos de transformación del modelo de gestión municipal.

Cierto es que los sitios Web podrían tener potencialmente consecuencias positivas para la democracia y los derechos individuales al impulsar el pluralismo y el acceso a la información pública y permitir una mayor participación del ciudadano en el proceso de toma de decisiones públicas. Sin embargo, esta renovación de las prácticas de la democracia, incorporando al ciudadano a los procesos de toma de decisiones y dándole la posibilidad de examinar más de cerca las acciones de gobierno, debe necesariamente prever las posibilidades de incrementar en exceso la representación de los intereses de los sectores sociales que poseen acceso a esta tecnología respecto de otros que carecen de ella.

Además podría suponerse que el uso de las herramientas por Internet no implica un cambio en las conductas ni del propio Estado. Hemos visto que los

²⁷ Este punto se desarrolla siguiendo el texto de Cravacuore, Daniel *El uso de Internet en la prestación de servicios al ciudadano*. Programa Prioritario de Investigación “Aldea XXI” Universidad Nacional de Quilmes <http://www.fices.unsl.edu.ar/kairos/k4-d05.htm>

sitios son originados con la finalidad de incrementar el prestigio de la gestión municipal, un interés tradicional de los funcionarios . ni de los propios ciudadanos: si bien se mejoraría la accesibilidad a la información, esto no significa que se cree en el mediano plazo un nuevo tipo de ciudadano, sino más bien que este encontrará una nueva herramienta.

Ello implica, desde nuestra perspectiva, que la modernización del Estado y el incremento de la participación comunitaria no debe basarse en la utilización de las nuevas herramientas informáticas sino apoyarse en ellas pero manteniendo los mecanismos existentes de recolección de las demandas ciudadanas - delegados barriales, buzones de queja, servicio telefónico gratuito u otras modalidades implementadas por los gobiernos locales . y de participación comunitaria.

El uso de los sitios debe complementar las acciones de descentralización que desarrollen los municipios pero no constituirse en la base para el desarrollo de democracias virtuales, como en países desarrollados donde la accesibilidad universal no existe aún pero donde se supone que en un plazo relativamente cercano se alcanzará. Como ha señalado Manuel Castells en una entrevista a la revista electrónica En.red.ando (<http://enredando.com>) "*Lo que debemos hacer es utilizar el enorme potencial de Internet, por ejemplo, para revivir la democracia, no en cuanto sustitución de la democracia representativa por medio del voto, sino para organizar grupos de conversación, plebiscitos indicativos, consultas sobre distintos temas, proporcionar información a la población*". [7] Es decir, usar estas

herramientas para transformar el Estado municipal, mejorando su eficiencia y eficacia, y simultáneamente ofreciendo mejores servicios que permitan mejorar la calidad de vida del ciudadano y mejorando su relación con el Estado.”

¿Cómo enfrentan los sujetos los nuevos desafíos? El tema remite a las condiciones en que los países de la región afrontan los desafíos de un nuevo campo: la Sociedad de la Información. “Ni los ciudadanos ni los municipios cuentan aún con el capital que les permita existir, lo que remite a la necesidad de generar el habitus como condición necesaria para poseer un capital, es decir, para poder actuar adecuadamente en la Sociedad de la Información.”²⁸

Estos autores destacan que el “ser o no ser” en la Sociedad de la Información, la identidad en el ciberespacio, quedaría determinada al menos por cuatro factores;

- la presencia, otorgada por la dirección electrónica;
- el acceso, otorgado por un servidor que funcione en red;
- el capital, lo que implica poseer los conocimientos adecuados para actuar en esta plataforma;

²⁸ Carceglia, Daniel Quiroga, María S *Municipios on-line. Los panópticos de fin de milenio (Internet como plataforma para la nueva gestión municipal* <http://www.fices.unsl.edu.ar/kairos/k4-d05.htm>

- y el *habitus*²⁹, lo que implica tener incorporadas las TSI a los modos de percibir, pensar y actuar.

Los dos primeros factores se relacionan específicamente con la identidad del sujeto y las condiciones de control que los poderes circulantes otorgan al internet. Se refieren a la posibilidad de acceder a la estructura, sin hacer hincapié necesariamente en la capacitación, ya que “cualquier individuo, con una educación mínima, puede hacerla funcionar”.

“Los otros dos tienen que ver con el área educativa, con la formación temprana, con la adquisición de una cosmovisión que permita contemplar como una de las vías no sólo posibles sino habituales (con esa naturalización que da la habitualidad social a las cosas) la conexión con el municipio a través de una aplicación interactiva desarrollada para la red.”

Lo constatado permite afirmar que el desarrollo de herramientas informáticas que funcionen en red para la gestión del estado y de las ONGs, están condenadas al fracaso si no consideran y tienden a dar respuesta a dos cuestiones centrales: la transformación de las culturas institucionales vigentes y la del *habitus* del conjunto de los ciudadanos.

UNA EXPERIENCIA LOCAL EN UNA CIUDAD-TIPO

²⁹ Según el concepto de Pierre Bourdieu, conjunto de rutinas que incorporan las TSI a los modos de percibir, pensar y actuar del sujeto.

¿Cómo avanzar en medio de las dificultades? En municipios de tamaño intermedio (menos de 40.000 habitantes) se repite una misma situación: el parque informático existente en las oficinas municipales, en los ámbitos escolares, en los centros de salud, es casi inexistente. Algo más se encuentra en la actividad productiva y comercial y en las casas de los y de las habitantes de la Ciudad. Como dificultad adicional, salvo excepciones, debe mencionarse la "lentísima" conexión a Internet.

La falta de equipamiento retarda la formación de una cultura informática, ya que la tecnología no es un elemento que esté profundamente visible en la cotidianeidad de la población de un municipio. Por el contrario, grandes sectores que la habitan, nunca han tenido contacto con una computadora o con algún otro elemento informático. De allí, que la cultura tecnológica no sea un rasgo sobresaliente.

En general es posible comprobar que, en los comienzos de la implementación de estos proyectos, se advierten dudas e incertidumbres sobre las probables ventajas de llevar a cabo este plan. Lentamente, estas percepciones pueden modificarse y gran parte del municipio, sobre todo cuando cuenta con el liderazgo del intendente comienza a adueñarse de la problemática a encarar.

CAPITULO 11

PROPUESTA DE NECESIDADES DE CAPACITACION DE LA INSTITUCIÓN MUNICIPAL.

A partir del trabajo realizado en forma presencial y a distancia con los Municipios, se han detectado necesidades de la institución municipal en relación a la gestión de la calidad y el servicio al ciudadano referidas fundamentalmente a su modelo de gestión interna, como en relación a su vinculación con la comunidad y con las necesidades de los diferentes grupos de vecinos concebidos como clientes del municipio.

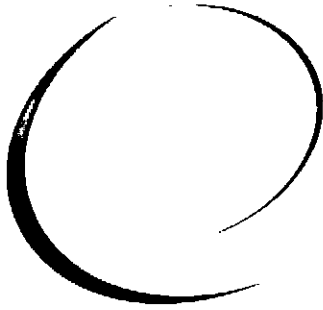
En este sentido las principales necesidades de fortalecimiento, asistencia técnica y capacitación se menciona :

- Reforma del funcionamiento interno para mejorar sus servicios al ciudadano.
- Adopción de concepto de gestión pública y definición de principios para mejorar la eficiencia de los servicios públicos.
- Formular planes de mejora y modelos de autoevaluación de la institución y de los servicios brindados.
- Simplificación de procedimientos y reducción de pasos administrativos en las prestaciones y mayor proximidad de los mismos al ciudadano.

- Optimización de los recursos disponibles.
- Usos de herramientas de gestión y estímulo a la mayor participación ciudadana.
- Mejora de los procesos clave de orientación al ciudadano.
- Mejorar el rendimiento de los recursos financiero, presupuestarios y no financieros.
- Organización de oficinas o ventanillas de atención al ciudadano y de información de trámites y procedimientos.
- Gestión de reclamos y sugerencias al ciudadano.
- Generar índices de calidad y costos de los servicios al ciudadano.
- Coordinación interadministrativa.
- Fomento de una cultura de calidad administrativa en el conjunto del personal.
- Formas de comunicación interna y con la comunidad de los procesos de cambio institucional.
- Reducción de espera y reclamos de los procesos y trámites.
- Mejora de la percepción del ciudadano respecto de la institución municipal .
- .Capacitación del empleado y de los niveles directivos.

- Carta de servicios al ciudadano.
- Impulso de las tecnologías para la atención a la comunidad: páginas web, atención telefónica, internet.
- Profundización del conocimiento de las necesidades del ciudadano.
- Intercambio de experiencias entre los distintos municipios.
- Motivación para el cambio institucional.
- Trabajo sobre Planeamiento Estratégico de la organización.
- Determinación de Misión, Visión y Objetivos de calidad de la organización
- Trabajos de capacitación interna en Enfoques de Calidad, aplicación de los 8 principios básicos a cada uno de los empleados del Municipio.
- Relevamiento de tareas realizadas por cada uno de los empleados
- Diseño de las Descripciones de Tareas de cada persona y de cada sector
- Detección de competencias necesarias para cada puesto de trabajo

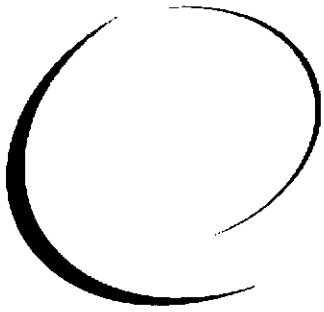
- Trabajo sobre la comunicación interna y el trabajo de los equipos.
- Incorporación de un modelo de comunicación dirigido a la organización en todos sus niveles y hacia la comunidad.



Bibliografía

- "Calidad, productividad y competitividad" – W. Edwards Deming. Ediciones Díaz de Santos S. A, 1989.-
- "Gerencia japonesa y Círculos de participación" – Enrique Ogliastri. Editorial Norma, 1988.-
- "Deming, el hombre que descubrió la calidad" – Andrea Gabor. Ediciones Granica, 1990.-
- Documento "Programa de Fortalecimiento Institucional Municipal" Gobierno de la provincia de Río Negro.
- Norma ISO 9001:2000
- Norma IRAM ISO 30.300:2003, Guía de Aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en Municipios.
- Manual "Introducción, Planificación, Documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad, según la Norma la Norma IRAM-ISO 9001:2000"
- Material y documentación de cursos realizados en el IRAM sobre: "Sistemas de Gestión de la Calidad", "Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional" y "Sistemas de gestión de la calidad medioambiental".-

- Gestión y Calidad en Educación. Un Modelo de Evaluación . Peley María Teresa. Editorial Mc Graw- Hill.
- Manual de Anual de Auditoria de la Calidad. Mills David Editorial Gestión 2000
- Modelo de Excelencia en la Gestión. Un Análisis Comparativo.
- Bertrán Rodolfo , Hirch Ana , Kalbermatten Griselda, Munk Tomás A. , Sosa Héctor E. , Vega Héctor G. Editorial Eudeba
- "Gerencia Japonesa y Círculos de Participación" Enrique Ogliastri . Editorial Norma , 1.988.
- Instituto Mexicano de Control de la Calidad , Imeca, Formación de Facilitadores para el Trabajo en Grupo ,Módulo III. México, 1.998.
- Horovitz, Jacques, *La Calidad del Servicio*. Editorial McGraw Hill, 1991, Madrid, España, 1991.
- Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional, Teoría y Practica*. Séptima Edición. Editorial Prentice Hall, México 1996.
-



Anexos

Se han determinado estándares de calidad para la satisfacción del cliente									
Se ofrece información accesible al cliente									
Existe un procedimiento formal para la gestión y seguimiento de quejas y reclamos									
Existen vinculaciones con instituciones de la comunidad-Nuevas TIC s									
La comunidad se acerca al Municipio									

4. Gestión de los Recursos Humanos	Valoración				Importancia Relativa			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Se comunican las estrategias y planes trazados								
Se comparten los resultados de la gestión como clave para la satisfacción del cliente interno								
Se cuenta con Descripción de Tareas								
Existen políticas de formación del personal								
Se contempla capacitación y fortalecimiento de equipos de trabajo								
Se realiza algún seguimiento del personal								
Existen planes de desarrollo del personal								
Se realizan evaluaciones de desempeño								
Antigüedad del personal								
Perfil profesional del personal								

5. Gestión de Otros Recursos	1	2	3	4	1	2	3	4
Distribución espacial del Municipio								
Infraestructura y edificios								
Sistemas informáticos								
Existen otros servicios de apoyo								
Ambiente de trabajo								
Aprovechamiento de los recursos								
Se ejecutan los recursos comprometidos con los objetivos								

6. Sistema de Gestión / Procesos	Valoración				Importancia Relativa			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Están definidos/documentados los procesos claves								
Se fijan y documentan responsabilidades								
Hay instrumentos para medir y asegurar la calidad del servicio								
Se respetan aspectos de protección del medio ambiente								
Se tienen en cuenta aspectos vinculados a la seguridad y salud ocupacional								

7. Información y Documentación	Valoración				Importancia Relativa			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Existen requisitos y normativas internas								
Todos las áreas generan registros de algún tipo								
Existen procedimientos documentados								
Hay Manual de Procesos								

Instructivo general

El presente cuestionario es una guía de evaluación de la organización municipal con enfoque hacia los procesos de gestión de la calidad.

Se recomienda que el consultor a cargo del diagnóstico realice la evaluación y complete esta guía, justificando en el informe cada uno de los grupos y variables evaluadas. El consultor deberá tener conocimientos básicos de la Norma ISO 9001:2000 y su aplicación a instituciones municipales, para lo cual se sugiere trabajar con la Norma IRAM 30300, Guía de Interpretación de la norma IRAM-ISO 9001:2000 para Municipios.

En cada caso, el consultor indagará sobre las variables propuestas a los efectos de contar con elementos de juicio para la asignación de puntajes. Por otro lado, es importante que el consultor conozca las características los sistemas de gestión de la calidad en las organizaciones en general y municipales en particular, a los efectos de asignarle una valoración relativa a cada una de las variables evaluadas.

El puntaje asignado multiplicado por la importancia relativa arrojará un resultado que, comparado con el máximo puntaje posible, determinará un porcentaje de fortaleza o debilidad de la variable estudiada y del grupo en general, según el criterio del consultor.

Se proponen las siguientes escalas de puntuación:

a) Valoración:

- 1 - muy débil, inexistente
- 2 - débil, desfavorable
- 3 - favorable, en vías de mejora
- 4 - muy favorable, fuerte

b) Importancia relativo:

- 1 - muy insignificante
- 2 - insignificante
- 3 - importante
- 4 - muy importante

Se sugiere, como forma de trabajo, mantener reuniones semi-estructuradas con el Intendente y Directores de Área, analizando y revisando los aspectos propuestos, solicitando evidencias y documentación de respaldo. La observación y registro de situaciones de gestión de la calidad es básica para la elaboración de este trabajo.

El trabajo final debería incluir un breve informe sobre la gestión municipal de los últimos 2 períodos, relevamiento de la estructura formal del municipio, organigrama y algunos datos numéricos que aporten información global al análisis que se propone.

La presente guía cuenta con un documento de apoyo que describe criterios propuestos para el análisis de cada una de los grupos de variables.

ANEXO 1

Gestión de la calidad

Criterios para la evaluación a través de la:

GUÍA PARA EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE MUNICIPIOS CON ENFOQUE DE CALIDAD

A continuación se detallan sugerencias sobre criterios básicos para aplicar en el momento de analizar y evaluar cada uno de las variables de la presente guía.

El consultor deberá tener sólidos conocimientos de gestión a los efectos de la calificación y ponderación de los ítems evaluados. De esta manera, podrá calificar como débiles o fuerte los factores que se analice, y asignarle, posteriormente, un factor de importancia relativa.

Los puntajes finales por grupo de variables ofrecerá un primer diagnóstico sobre el estado de fortaleza o debilidad del mismo con respecto al máximo puntaje posible en función de la importancia relativa. De la misma manera, se obtendrá un puntaje final, global, de la organización.

Conocer en detalle áreas de fortaleza por un lado y de debilidad u oportunidad de mejora por el otro, permitirá establecer un esquema de situación y planes de acción para la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad de la organización municipal, para acercarse, idealmente a la implementación de la norma ISO 9001:2000, a través de su Guía de Interpretación, IRAM 30.300:2003. Un paso posterior sería la Certificación de este sistema de gestión de la calidad a través de un organismo habilitado.

Variables de análisis sugeridas:

1. Funcionamiento organizacional:

Este punto analiza la forma en que los responsables de la organización municipal planifican y actualizan sus estrategias y toman decisiones y se comparten con toda la organización.

Tiene definida misión y visión municipal: existen una "visión y misión" formales del organismo? Se ha planteado hacia donde va la institución y cuál es el norte que guiará la gestión? Se han documentado? Se define visión como "imagen ideal de la organización, hacia donde desea evolucionar" y como misión, "propósito o para qué de la organización, el valor que provee a sus clientes con su servicio", es el para qué de la institución. También merece la pena hacer el mismo análisis por área.

La visión y la misión son compartidas por todos: ha participado el personal en la formulación de visión y misión? Como y cuando se definieron? Se han mantenido actualizadas? Todo el personal conoce de sus existencia? La comparte?

Existe planeamiento estratégico: Se define planeamiento estratégico como el conjunto de procedimientos mediante los cuales la organización desarrolla estrategias para lograr sus objetivos. Más allá de los presupuestos y herramientas básicas de la gestión municipal, existen lineamientos estratégicos enfocados a la comunidad, clientes y otras partes interesadas? Se fijan objetivos, asignan responsables y otros recursos? Se evalúan resultados?

Realizan evaluaciones FODA participativas: Se evalúa la realización de diagnósticos de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución municipal en general y de las diversas áreas en particular, con participación de gabinete, mandos medios y empleados? Existen otras herramientas de planificación participativa?

Existen trabajos de planificación interáreas: Se reúnen? Todas las áreas o sólo algunas? Lo hacen en forma orgánica o por iniciativas personales? Se analizan objetivos compartidos o con alcances de más de un área o dirección.

Existen herramientas para la planificación interáreas: Se utilizan herramientas para resolución de problemas, árboles de problemas/soluciones, esquemas de decisión, reuniones con objetivos claros y específicos?

Se planifican revisiones a la estrategia: Una vez fijada la estrategia, se corrige, actualiza?

Esta tarea se hace en forma planificada, como parte de auditorías internas, existen fechas, procedimientos, criterios?

El plan de acción por área está alineado con la estrategia: Esta variable evalúa si cada una de las áreas trabaja en función de la estrategia común y general o si lo hace en forma independiente, desconectada o, en el caso extremo, sin tener en cuenta los intereses y objetivos del resto de las áreas.

Cuenta con organigrama actualizado: Si existe, responde a la realidad de la gestión? Está actualizado? Quien es responsable de hacerlo y con que frecuencia y criterios? Dónde se encuentra y quienes tienen acceso?

Se trabaja con objetivos e indicadores: Hace mención a los objetivos generales y de cada área. Son conocidos y compartidos? Medibles, Alcanzables, Realizables, Específicos y Acotados en el tiempo? Se escriben y vinculan con responsables e indicadores?

Se reconocen innovaciones en la organización: Evalúa el nivel de creatividad e innovación en todos los aspectos del Municipio: en aplicación de herramientas de gestión, en servicios, en contacto con sus clientes, etc. Quienes aportan las innovaciones? Se propician estos desarrollos creativos?

2. Liderazgo

Este criterio se refiere a evaluar las competencias de liderazgo de las altas autoridades del Municipio, con el enfoque actual de liderazgo resonante y motivador para la organización.

Existe actitud de liderazgo de la máxima autoridad: Analiza y evalúa las evidencias comprobables y conductas observables vinculadas a las competencias de liderazgo y sus impactos en la organización.

Hay fluidez en la comunicación interna: Se enfoca a analizar cual es el nivel de comunicación interna en términos de canales existentes, vías horizontales y

verticales de ida y vuelta, como se propicia la comunicación y el respeto por las ideas?

Se propicia el trabajo en equipo: Apunta a evaluar si se coordinan acciones para favorecer el trabajo en conjunto entre las personas de la misma área o interáreas. Se mide el impacto de esas acciones?

Existe capacidad de escucha: Qué aspectos evidencian la capacidad de escucha de los líderes y de la organización en general? Qué herramientas tanto formales como informales se utilizan?

Existe evidencia de compromiso con la calidad: Qué elementos presentan evidencia de un real compromiso con la calidad? Existen compromisos, declaraciones, ordenanzas, inclusión en la carta orgánica del Municipio?

3. Enfoque al Cliente

Este criterio está dirigido a determinar uno de los principios básicos de la Calidad. Examina los procedimientos mediante los cuales la organización concentra sus esfuerzos en el logro de las necesidades y expectativas de sus clientes.

Se ha definido el "cliente" por áreas: El cliente, también definido como "parte interesada" en la satisfacción de sus requerimientos, a través del producto o servicio brindado por la organización.

Se identifican los requisitos del cliente: se conoce quienes son los clientes de cada área y cuales son sus requisitos presentes y futuros?? Se actualizan esos requerimientos? Con qué herramientas y quienes lo hacen

Existe sistema de registro y seguimiento: Se registran estos requisitos? Qué herramientas se utilizan para recabar esta información? Quiénes son los responsables? Qué se registra específicamente?

Se observan herramientas para medir la satisfacción del cliente? Se utilizan encuestas, buzones, seguimiento de algún tipo? Cómo se registra esta información? Se analiza y toman decisiones sobre la misma?

Se capacita al personal de contacto: El personal que está en contacto con el cliente, en todas las áreas, está capacitado para hacerlo en la forma correcta? La institución ha desarrollado planes de capacitación específicas para estos empleados? Con qué frecuencia, existe un plan? Hay registros de las acciones realizadas? Se mide el impacto de estas acciones? Para qué utiliza esta información?

Se han determinado estándares de calidad para la satisfacción del cliente: La alta dirección ha definido y documentado la forma en que desea que se realicen los procedimientos tendientes a satisfacer al cliente? Existen indicadores para medirlos? Se han comunicado a la organización y capacitado a las personas responsables del contacto?

Se ofrece información accesible al cliente: Se evalúa si el cliente tiene fácil acceso a información sobre la organización, servicios, ofrecimiento, planes de pago, etc. Donde se expone esa información? Como se mide el uso de la misma por parte de los clientes?

Existe un procedimiento formal para la gestión y seguimiento de quejas y reclamos. Está documentado? Quienes tienen acceso al mismo? Como y quien utiliza la información sobre las no conformidades del cliente?

La comunidad se acerca al Municipio: Existen evidencias del acercamiento de la población al Municipio en términos de consultar, proponer, compartir, coordinar acciones? Existe confianza por parte de la población?

4. Gestión de los Recursos Humanos

Este grupo de variables examina cómo la organización municipal propicia el crecimiento y desarrollo de sus clientes internos o recursos humanos en términos de formación, capacitación, fortalecimiento.

Se comunican planes y estrategias trazados: el personal conoce y participa de las estrategias de la organización? Cómo se evidencian la comunicación y la participación?

Se comparten resultados de la gestión como clave para la satisfacción del cliente interno: Los empleados conocen los resultados de la gestión? Cómo se comunican? Qué efecto generan en la organización? Se propician aportes?

Se cuenta con Descripción de tareas: Existen manuales o descripción de cada una de los puestos del municipio? Están actualizados? Los empleados los conocen, manejan y son concientes de los estándares de trabajo esperados? Quién es el responsable de participar a cada persona involucrada? Con que criterios se actualizan?

Existen políticas de formación del personal: Se han establecido planes de capacitación o formación de los empleados? Que alcance tiene? Quien tienen acceso a ellos? Con que criterios se han decidido? Qué se documenta de estas acciones?

Se contempla la capacitación y fortalecimiento de los equipos de trabajo: Se propician las sinergias a través de la capacitación y trabajo con los equipos, liderazgos, comunicación? Se detectan liderazgos naturales y se trabaja con ellos?

Se realiza algún seguimiento del personal: Se evalúa la satisfacción del cliente interno? Existen herramientas de recolección de opiniones, sugerencias como canales de comunicación ascendentes? Quién coordina esta actividad? Hay procedimientos escritos? Los empleados tienen acceso a esta información?

Existen planes de desarrollo del personal: Se contempla el desarrollo profesional de los empleados a lo largo de su carrera en el Municipio? Quien es el responsable de coordinar estos temas? Todos tienen la misma posibilidad? Esta información, es de fácil acceso?

Se realizan evaluaciones de desempeño: Existen procedimientos de evaluación? Se utilizan herramientas sistematizadas? Se utilizan evaluaciones de tipo 360 grados? Todo el personal es evaluado? Se realizan devoluciones a los evaluados?

Antigüedad del personal: Deberá evaluarse si la antigüedad del personal es un factor positivo o negativo en términos de resistencia a los cambios, nuevas propuestas, creatividad e innovación. Hay áreas con características diferentes? En qué se evidencian las diferencias? Aquí es interesante analizar esta variable por género.

Perfil profesional del personal: El promedio de los empleados tiene estudios primarios, secundarios, universitarios? Cómo se evalúa este aspecto con respecto a la calidad del servicio que se ofrece?

5. Gestión de los Otros Recursos

Este grupo de variables se enfoca a uno de los puntos más importantes de las normas de calidad, vinculado a la provisión de recursos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos.

Distribución espacial del Municipio: Se evalúa la distribución física del o los edificios, se facilitan las relaciones, consultas, intercambios de información? Existen varias oficinas/edificios? Se facilitan los accesos a los clientes de cada una de las áreas?

Infraestructura y edificios: Se consideran los requisitos y requerimientos de todos los clientes internos? Quién y cómo se evalúa esto? Se han previsto los recursos necesarios para un funcionamiento eficaz?

Sistemas informáticos: Son confiables? Abarcan todas las áreas y servicios? Son funcionales? Se ha capacitado al personal en su uso eficiente?

Existen otros servicios de apoyo: Existen servicios técnicos, de capacitación, mantenimiento, que funcionen como procesos de apoyo a la gestión principal?

Ambiente de trabajo: El punto evalúa el ámbito tanto desde el punto de vista físico, aspectos ambientales y ergómicos que impacten en el la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Se incluirá también un análisis de los factores sicolosociales y la predisposición de las autoridades a considerar nuevas alternativas en cuanto a sugerencias, discusiones conjuntas y propuestas que puedan contribuir a crear un ámbito de trabajo favorable.

Aprovechamiento de los recursos: Los recursos de la organización se utilizan en su totalidad, máxima capacidad? Son conocidos y compartidos por todos?

Se ejecutan los recursos comprometidos con los objetivos: Esta variable se enfoca a revisar si los recursos presupuestados, planificados y comprometidos son ejecutados en la forma y tiempo estipulada. Se miden los impactos? Se detectan desvíos o no conformidades? Criterios y responsables? Se determinan acciones al respecto?

6. Sistemas de Gestión / Procesos

Este conjunto de variables se alinean con el enfoque a procesos y sistemas de procesos como aspecto central de los sistemas de gestión de la calidad.

Están documentados/ definidos los procesos clave: Punto central en un sistema de gestión de la calidad, la variable apunta a conocer si el municipio ha identificado sus procesos principales, de gestión y de apoyo y si los mismos están documentados.

Se fijan y documentan responsabilidades: Se han identifico los "dueños" de cada proceso? Sus responsabilidades están definidas, documentadas, conocidas y son evaluadas bajo determinados criterios?

Hay instrumentos par medir y asegurar la calidad del servicio: Se han determinado las formas y criterios de medir, analizar, evaluar, corregir las

diferentes sugerencias, propuestas, quejas y reclamos, no conformidades en general? Existen procedimientos documentados y conocidos por la organización? Se respetan aspectos de protección del medio ambiente: Se refiere a analizar la coherencia con el ambiente en general, separación y disposición de residuos dentro del municipio, aprovechamiento del papel, cuidado del aire, agua y otros recursos naturales, etc.

Se tienen en cuenta aspectos vinculados a la seguridad y salud ocupacional: Se analizan aspectos vinculados a posibles incidentes y accidentes en el municipio? Condiciones de trabajo seguras y actitudes seguras de sus empleados? Se hacen simulacros? Se utilizan elementos de seguridad? Se capacita al personal?

7. Información y Documentación

Este grupo apunta a analizar la situación de la organización frente a la documentación y registros del sistema de gestión de la calidad. Tal como indica la norma, el criterio que debe primar en el análisis de este punto es el tamaño, actividades, complejidad de los procesos y competencia del personal.

Existen requisitos y normativas internas: Hay instructivos, manuales, procedimientos escritos? Se comparten y conocen? Se respetan y cumplen? Se registra información al respecto de desvíos o no conformidades?

Todas las áreas generan documentos de algún tipo: Lo hacen las áreas en contacto con el cliente? Los servicios de apoyo? Se designan responsables? Se analiza la información y actúa en consecuencia? Lo hace cada área? Se comparte? Se generan aprendizajes en el personal?

Hay Manual de Procedimientos: Existe, está actualizado? Quiénes tienen acceso? Se respeta? Se han contemplado todos los procedimientos municipales? Sólo algunos? Cuáles?

Existen criterios de control de documentación: Hay instructivos documentados y conocidos sobre cómo actuar con la documentación tanto interna como de propiedad del cliente? Cómo se aprueban? Cómo se revisan y actualizan? Cómo se aseguran que los documentos obsoletos no sigan siendo utilizados por error?

Existen registros de acciones realizadas: Qué acciones se registran? Qué se hace con esa información? Quién es responsable? Donde se guardan esos registros? Cuanto tiempo? Cómo se identifican?

8. Mejora Continua

Analizando este grupo, el consultor podrá evaluar si existen acciones que permitan la mejora continua a partir de Planificar/Hacer/Chequear/Actuar y general el espiral de la mejora continua.

Se aplican técnicas para detectar oportunidades de mejora: Existen instrumentos para recabar información y chequear la satisfacción del cliente? Hay libros o buzones de sugerencias, encuestas, seguimientos? Se analiza y aprovecha esa información? Hay un responsable de esta actividad?

Se toman acciones correctivas: Frente a una no conformidad, los responsables de la organización determinan la puesta en marcha acciones que corrijan la no conformidad detectada.

Se toman acciones preventivas: Frente a una no conformidad, los responsables de la organización determinan la puesta en marcha acciones que prevengan y eviten una nueva ocurrencia de la no conformidad detectada.

Existen organismos de control interno: Están previstas instancias de control, auditorías internas o externas, revisores de cuentas?

Cómo es el funcionamiento de estos organismos: El consultor deberá evaluar y calificar la eficacia de estos organismos en términos de cumplimiento de objetivos y responsabilidades.

Se realizan auditoría planificadas: Existe, dentro de la gestión municipal, planificación sobre la realización de auditorías internas. En este punto es importante diferenciar las auditorías contables de las auditorías de proceso, que miden y evalúan el cumplimiento de los procedimientos previstos por la organización.

Se registran resultados de auditorías: El resultado de las auditorías internas, hallazgos del auditor, observaciones y no conformidades, se registra convenientemente?

Se planifica en función de la información recabada: Toda la información surgida de auditorías, informes, quejas y sugerencias y de otras fuentes, es tomada en cuenta para proponer mejoras, cambios, sugerencias que optimicen el servicio?

9. Proveedores

Este último grupo de variables apunta a conocer y evaluar las relaciones comerciales con los proveedores de insumos y servicios.

Existen estándares operativos e indicadores para medir la calidad de los proveedores: Cómo se seleccionan los proveedores? Que criterios se utilizan? Están estandarizados?

Existe un procedimiento de compras documentado: Puntualmente, conocer si existen procedimientos documentados, conocidos por todos los responsables y, con criterios para su evaluación.

Se realiza verificación de los productos comprados: Como se chequean las compras? Hay un procedimiento? Quien es responsable? Que tipo de verificación se realiza? Como se manejan las no conformidades?

Se realiza evaluación de proveedores: Existen criterios actualizados para evaluar productos y servicios de los proveedores? Son conocidos, compartidos y respetados? Qué evidencias existen?

Existen programas de desarrollo de proveedores: En un sistema de gestión de la calidad los servicios mercerizados revisten la misma responsabilidad de la entidad contratante. Existen programas de capacitación, desarrollo o fortalecimiento de los proveedores?

Se capacita al personal responsable de proveedores: este punto evalúa si las personas responsables de las compras, selección de proveedores e, incluso pagos, están capacitados para realizar su función con calidad. Se consideran las competencias necesarias para cada una de estas funciones?

ANEXO 2

RELEVAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Municipios: Allen, Viedma y San Antonio Oeste

Muestra: 42 personas-

DATOS PERSONALES

Sexo: Femenino 23

Masculino: 16

NS/NC: 3

NIVEL DE ESCOLARIDAD

Secundario Incompleto	9
Secundario Completo	8
Terciario Incompleto	5
Terciario Completo	7
Universitario Incompleto	3
Universitario Completo	7

DATOS LABORALES

Ubicación en el escalafón vigente en su municipio:

Agrupamiento	
Político	2
Jerárquico	15
Técnico	4
Profesional	3
Inspección	5
Administrativo	7
NS/NC	5

DATOS INSTITUCIONALES

ÁREA O SECTOR	
Rentas	2
Acción Social	7
Servicios Públicos	3
Seguridad e Higiene	4
Hacienda	3

Administración	7
Fiscalización	9

¿Cuáles son las principales tareas que Ud. realiza en su puesto de trabajo?

Atención al público / contribuyente	5
Ns/Nc	4
Despacho - Administrativas	6
Contabilidad y presupuesto	3
Inspecciones	7
Tasas	2
Inspección de Obras / Comercios	9
procesamiento de datos	2
Servicio Social	4

El desarrollo de las tareas más importantes de su puesto de trabajo se vincula con:

17	Conducción y supervisión
5	Inspecciones
3	Procedimientos administrativos
2	Servicios públicos
3	Recaudaciones
4	Obras Públicas
2	Ejecución presupuestaria
4	Tareas de Acción Social Ayuda a indigentes/ Comedores y Guarderías
1	Habilitaciones
6	NS/NC
1	Caja chica, fondos y viáticos

Según las tareas que Ud. desempeña, ¿cuáles son las cuestiones en las que necesita actualizarse o fortalecerse?

5	Control de gestión
3	Normas legales y reglamentaciones
10	Conducción, toma de decisiones y resolución de problemas
6	Liderazgo y motivación
3	Procedimientos
3	Relaciones con la comunidad
2	Organización y metas

3	Planificación estratégica
4	Atención al Cliente

Habilidades en el uso de:

	Alto	Medio	Bajo	Ninguno	NS/NC
Navegación en Internet	15	10	9		8
Correo electrónico	20	12	7	1	2
Chat	3	-	-	20	19

Actividades de capacitación en las que participó

Informática: Word y Excel – Internet y Correo electrónico	5
Atención al Cliente / Contribuyente	7
Ns/Nc	2
Liderazgo y comunicaciones	6
Gestión y organizaciónl	2
Seguridad e higiene Laboral	2
Inspecciones	2
Presupuesto y contabilidad	2
Catastro	5
A.R.T.	2
Formulación y Evaluación de Proyectos	3
Trabajo en equipo	3
Administración Contable	4

¿Realizó alguna capacitación a distancia?

SI	NO	NS/NC
4	35	3

¿Utilizó las Nuevas tecnologías para capacitarse, por ejemplo Internet o Aula Satelital?

SI	NO	NS/NC
1	38	3

¿Tiene acceso a una PC con módem conectado a una línea telefónica?

SI	NO	NS/NC
29	10	3

Lugar de Trabajo	Hogar
32	6

Le resulta útil realizar una capacitación relacionada con su tarea habitual?

SI	NO	NS/NC
36		6

¿Por qué?

Las respuestas se relacionan con:

Desempeño laboral	4
Necesidad de adquisición y actualización de conocimientos	21
Desarrollo Personal	10

Le interesa realizar una capacitación por Internet o e-learning?

SI	NO	NS/NC
30	7	5

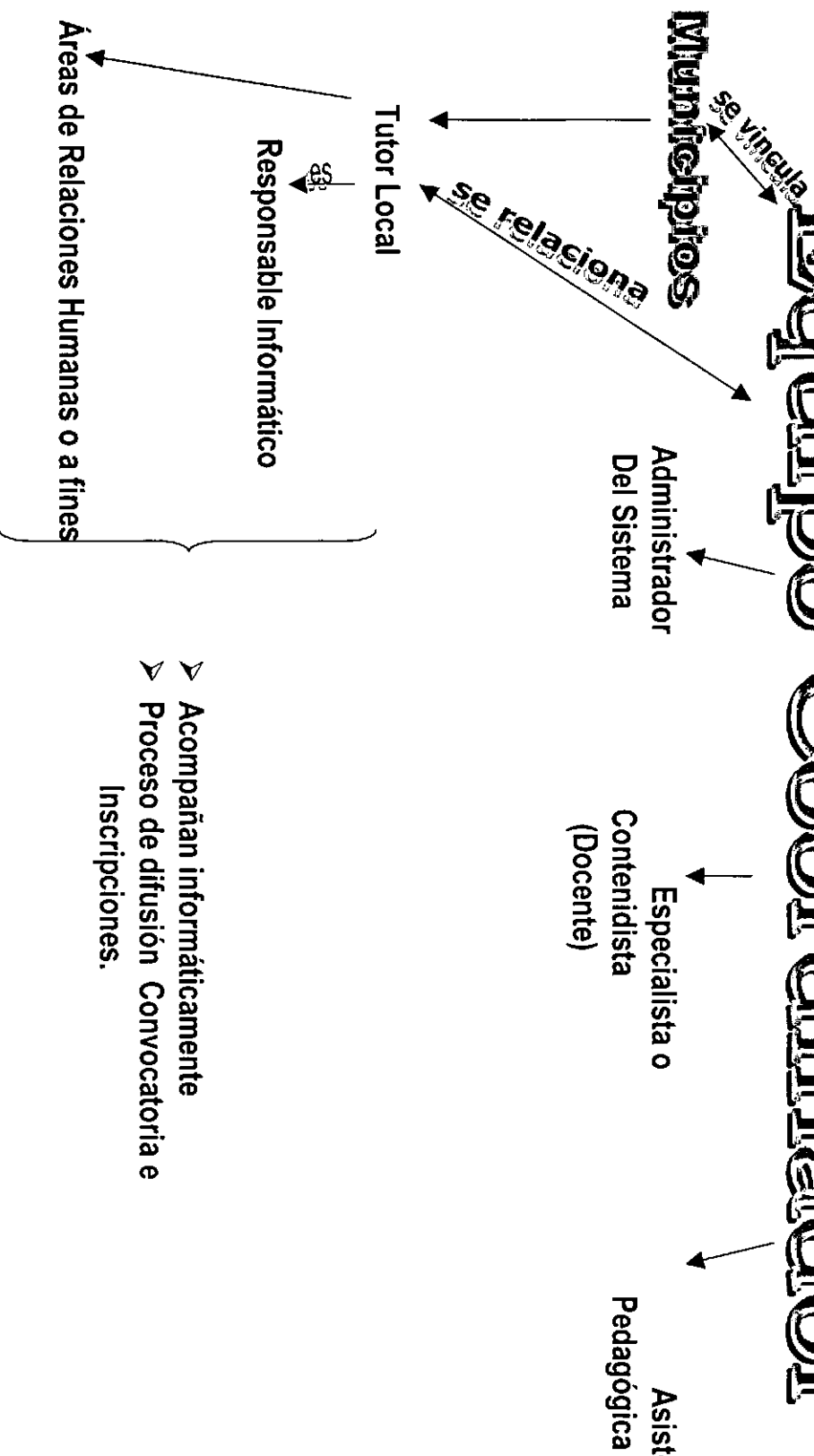
¿Cuáles cree que pueden ser las ventajas y dificultades de esta metodología de capacitación?

VENTAJAS	
Actualización	12
Flexibilidad la metodología (tiempo y espacio)	7
Crecimiento individual	6
Preparación en Nuevas Tecnologías	4
"Todas"	2

DIFICULTADES	
Disciplina personal	11
Acceso a PC e Internet	7
Consultas	3
Falta de tiempo	10
Desconocimiento	1
"Ninguna"	1

Modelo de Gestión de la Capacitación E Learning

Equipo Coordinador



- Acompañan informáticamente
- Proceso de difusión Convocatoria e Inscripciones.

se comunican por intermedio de:

CHATS, FOROS, CORREOS ELECTRONICOS

ANEXO 4



Curso: Formación de Equipos Institucionales para la Gestión de la Calidad Municipal.

FICHA DE INSCRIPCIÓN

Localidad:.....

Apellido y Nombre.....

Tipo y Nº de Documento:.....Fecha nacimiento:...../...../.....

Dirección Particular:.....

Teléfono Particular:..... Fax:.....

E-mail:.....

Nivel de escolaridad: Primario..... Secundario.....Terciario.....Universitario.....

Título Obtenido:.....

Área o Sector en que se desempeña:.....

Función que desempeña:.....

Tiene personal a su cargo? SI..... NO.....
¿Cuántos?.....

Horario Laboral:.....

Teléfono laboral:.....

.....
Firma

ANEXO 4

The logo consists of a thick black circular line that is not fully closed, with the text "e-learning" centered inside it.

e-learning

**Curso: Formación de Equipos Institucionales
para la Gestión de la Calidad Municipal.**

Módulo "Acerca de la Gestión de la Calidad Municipal"

**Informes:
Municipios de Allen, Viedma y S. Antonio O**

**Inscripciones: Desde el día 28/04/04
Hasta el día 05/05/04.**

The logo consists of a circle with a double-line border. Inside the circle, the text "e-learning" is written in a bold, lowercase, sans-serif font.

ANEXO 4

Módulo de Capacitación:

Formación de Equipos Institucionales
para la Gestión de la Calidad Institucional.

Objetivo de la Capacitación:

Introducir en los Municipios un Modelo de gestión de la Calidad que permita mejorar la prestación de Servicios a los Ciudadanos.

Destinatarios:

Equipos Directivos, Profesionales y Técnicos de los Municipios. Integrantes de ONG locales

10 de Mayo al 17 de Mayo de 2004.

Objetivos del Módulo: Que el participante

- ✓ Conozca las principales ideas y herramientas para emprender una gestión de la calidad.
- ✓ Conozca estrategias para la identificación de las necesidades y requerimientos de los clientes.

Síntesis de Contenidos: ¿Qué es la calidad?. Principales teorías. Historia de la calidad. Los sistemas de gestión de la calidad. Clientes y procesos.

Coordinador Lic. María Susana Pilovich.



ENCUESTA PARA LOS PARTICIPANTES

La información que Ud. nos brinda es anónima, su opinión será de gran utilidad y contribuirá a realizar los ajustes necesarios para mejorar la calidad de las próximas actividades de capacitación.

CURSO: Formación de Equipos Institucionales para la Gestión de la Calidad Municipal.

Marque con una cruz (x) en caso que corresponda

¿Cuáles fueron los motivos por los que se inscribió en el curso?

- Interés por los temas que se desarrollan en el curso
- Necesidad de capacitación laboral
- Interés por la metodología e-learning
- Otros

.....
.....

CON RELACIÓN A LA ACTIVIDAD

¿Los contenidos tratados le parecieron apropiados para sus necesidades laborales?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA

¿Los contenidos y actividades del curso le permitieron relacionar la teoría con su práctica cotidiana?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA

¿Cree que podrá aplicar lo aprendido en su institución para optimizar la calidad de los servicios prestados al ciudadano?

Si.....No.....

¿Por qué?

.....
.....

¿Cree que las diferentes herramientas aprendidas en el curso le ayudarán a analizar y resolver los problemas que se presentan cotidianamente en la institución?

Si.....No.....

¿Por qué?

.....
.....

Con relación a la metodología e-learning, le resultó:

PRÁCTICA	POCO PRÁCTICA	NADA PRÁCTICA

¿Realizaría otra actividad de capacitación a través de esta metodología? SI NO

¿Por qué?

.....

CON RELACIÓN A LOS CAPACITADORES ONLINE:

¿Lograron satisfacer sus dudas?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA

¿Las consignas de trabajo fueron claras?

SIEMPRE	A VECES	NUNCA

CON RELACIÓN A LA ORGANIZACIÓN GENERAL:

¿Recomendaría este curso a su grupo de pares en el contexto laboral?

SI	NO

¿Le interesaría realizar un nivel más avanzado del curso? SI NO.....

¿Por qué?

.....
.....

Qué sugerencias o mejoras introduciría en esta actividad?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.