

0/N.310



GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA

45814



I

**PROGRAMA HACIA LA EXCELENCIA EN LA GESTION DEL
ESTADO PROVINCIAL**

**Proyecto Primeros Pasos en la Gestión de Calidad en la
Administración Pública**

**Institución de Aplicación:
INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL**

**Institución de Supervisión:
SUBSECRETARÍA DE RECURSOS HUMANOS**

INFORME FINAL

**Autor
Ing. Mirta Esther Gómez**

AÑO 2006





GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA

Gobernador
Dr. Gildo Insfrán

Ministro de Economía Obras y Servicios Públicos
C.P. Inés Beatriz Lotto de Vecchiatti

Ministro Secretario General
Dr. Antonio Emérito Ferreira

Subsecretaria de Recursos Humanos
Lic. Gladis Rosario Mazza

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Secretario General
Ing. Juan José Ciácerá

Representante de la Provincia de Formosa
Dr. Ricardo Cabrera

EQUIPO DE COLABORADORES

Dra. Nancy del Carmen Romea

Arq. Hilda Maero

Lic. Marcelo Luis Fleitas Campelo

Griselda Noemi Caballero

INDICE GENERAL

	Páginas
1. RESUMEN.....	6
2. TAREAS DESARROLLADAS.....	9
2.1. TAREA A. Acciones de Sensibilización	11
2.2 TAREA B. Elaboración del Cronograma Detallado para la implementación del Plan de Trabajo del Comité de Calidad o Equipo de Facilitadores.....	13
2.2.1. Acciones Previas a la Implementación del Plan de Trabajo del Comité de Calidad.....	13
2.2.2. Confección y Diseño del Cronograma de Acciones.....	13
2.3. TAREA C. Elaboración del Cronograma Detallado del Plan de Trabajo del Equipo de Autoevaluación.....	13
2.3.1. Acciones Previas a la elaboración del Cronograma Detallado del Plan de Trabajo del Equipo de Autoevaluación.....	14
2.3.2. Diseño y Confección del Cronograma para la implementación del Trabajo del Equipo de Autoevaluación.....	15
2.4. Tarea D. Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Capacitación y Asistencia Técnica para su aplicación)....	16
2.4.1. Difusión del Modelo al interior de la Organización.....	16
2.4.2. Capacitación:.....	16
2.4.2.1. Acciones Previas a las Capacitaciones	18
2.4.2.2. Desarrollo de las Capacitaciones.....	19

Curso "Trabajo en Equipo y Liderazgo"	19
Seminario Taller "Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión".....	20
Curso "Metodologías de relevamiento de opinión de usuarios y personal".	22
Entrenamiento en el Uso del Programa Fundibeq ANDES.....	22
Curso "Formulación de Proyectos"	23
Curso "Planificación Estratégica".....	23
2.4.3. Realización de la Auto evaluación.....	24
2.4.3.1 Secuencia de actividades y cambios realizados.....	25
2.4.4. Identificación de las tres áreas de Mejora Prioritarias.....	30
2.5. Actividades Complementarias	33
3. RESULTADOS	35
3.1. Acciones de Sensibilización.	36
3.2. Difusión del Modelo al Interior de la Organización.	37
3.3. Capacitación.	37
3.4 Autoevaluación y Relatorio.	38
4. ANEXOS	
Anexo N° 1 Planillas de Asistencia y Programas de:	18 Páginas
Charla de Sensibilización y Presentación del Proyecto	
Videoconferencia "El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Aplicación en el IAS .	
Jornada de Difusión del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano y Experiencias de Calidad en la Gestión Pública"	
Asistencia a las capacitaciones: Curso "Trabajo en Equipo y Liderazgo"; Seminario Taller "El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Aplicación en el IAS"; Curso "Metodologías de Relevamiento de Opinión de Usuarios y Personal"; Entrenamiento en el Uso del Programa Fundibeq ANDES, Curso "Formulación de Proyectos"; Curso "Planificación Estratégica"; Asistencia a Tareas de Autoevaluación:	

Anexo N° 2: Dossier de la Charla de Sensibilización y Presentación del Proyecto	8 Páginas
Anexo N° 3: Dossier del Curso “Trabajo en Equipo y Liderazgo”	72 Páginas
Anexo N° 4: Dossier del Seminario Taller “El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Aplicación en el IAS”	110 Páginas
Anexo N° 5: Dossier del Curso “Metodologías de Relevamiento de Opinión de Usuarios y Personal”	51 Páginas
Anexo N°6: Dossier del Entrenamiento en el Uso del Programa Fundibeq ANDES	35 Páginas
Anexo N° 7: Dossier del Curso “Formulación de Proyectos”	55 Páginas
Anexo N° 8: Dossier del Curso “Planificación Estratégica”	69 Páginas
Anexo N° 9: Material para la Autoevaluación:	131 Páginas
Cuestionario Matricial de Autoevaluación (Pdf)	72 Páginas
Guía para la Autoevaluación Mediante Cuestionario	18 Páginas
Cuestionario de Autoevaluación con Respuestas y Puntaje	41 Páginas

1. RESUMEN

1. RESUMEN

El proyecto: "Primeros Pasos en la Gestión de Calidad en la Administración Pública", formulado en el marco del Programa "Hacia La Excelencia en la Gestión del Estado Provincial", ha sido la primera experiencia de gestión con criterios de calidad en la Administración Pública Provincial. Se ha realizado a través de la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia de la Gestión (FUNDIBEQ) adaptado a la Administración Pública, como herramienta que brinda una guía para introducir importantes mejoras, situando a ciudadanos y usuarios como centro de atención, introduce la metodología de gestión por procesos, motiva a los funcionarios y empleados públicos a comprometerse como protagonistas activos en la construcción de una nueva administración orientada al progreso personal y social.

El proyecto implementado en el mes de octubre del año 2005 en el Instituto de Asistencia Social (IAS) tuvo una duración de ocho meses. Su principal propósito fue contar con un Organismo que pueda generar "efecto demostración" hacia las demás áreas, promover un cambio cultural, abrir camino al proceso de gestión hacia la excelencia respetando la idiosincrasia local y transitar el cambio, fundamentado en las buenas prácticas logradas. Propósito hoy alcanzado.

Este organismo del Estado cuenta con un sistema de gestión representativo de la mayoría de los procesos y procedimientos que forman parte de los distintos organismos públicos, posee además un importante grado de implementación de las Tic's, cuenta con 240 empleados, incluido un gran número de profesionales.

Con cambios de forma pero no de fondo, las tareas planteadas se concretaron en su totalidad obteniendo como resultado la sensibilización del nivel jerárquico, directivo y operativo en los principios y fundamentos del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Se ha logrado conformar el Comité de Calidad y el Equipo de Autoevaluación, capacitando a sus integrantes y al resto del personal, mediante los distintos cursos.

A través del diagnóstico institucional logrado con el proceso de autoevaluación se ha logrado redactar el Relatorio y se han detectado los puntos

fuertes y las áreas de mejora que fueron jerarquizadas según prioridad considerada por el Comité de Calidad del IAS.

Para el logro de los objetivos, las actividades de capacitación y asistencia técnica fueron concretadas oportunamente, consensuadas y coordinadas con las autoridades de la Institución. El detalle de la secuencia de actividades realizada y resultados logrados se describen en el Informe Final desde el Punto 2 en adelante y se amplía en los respectivos anexos.

2. TAREAS DESARROLLADAS

2. TAREAS DESARROLLADAS

Tal como lo ha informado oportunamente la Subsecretaria de Recursos Humanos del Gobierno de la Provincia de Formosa, Lic. Gladis Mazza, y la suscripta en los informes anteriores, respecto de los cambios ocurridos en el Instituto de Asistencia Social; es importante mencionar que durante la implementación del proyecto; particularmente a partir de la primera semana de enero del corriente año, la Institución transitó varios acontecimientos, tales como:

- Modificación de la dependencia jerárquica del IAS quedando bajo la jurisdicción del Ministerio de Economía, Haciendas y Finanzas.
- Designación C.P.N. Lázaro Caballero como Administrador General (conforme a la nueva estructura), en reemplazo del anterior Interventor, C.P.N. Teodoro Salinas.
- Designaciones de nuevos funcionarios en Gerencia General, y en algunas Direcciones
- Las adecuaciones informáticas solicitadas por la Administración Central Provincial,
- La incorporación de nuevos juegos no convencionales (vía Internet).

En estas reestructuraciones se han involucrado los directivos, los mandos intermedios y una gran parte del personal operativo, situación que en el transcurso del tiempo de ejecución del Proyecto, ha planteado dificultades para el desarrollo intensivo de las actividades. Motivo por el cual, y contemplando la escasa disponibilidad de tiempo del personal del IAS, ha sido necesario realizar algunas adecuaciones en el cronograma de trabajo y en las metodologías, a fin de poder continuar con el proyecto a pesar las dificultades generadas.

Hecha esta aclaración, se informa que de acuerdo al "Plan de Trabajos y Cronograma de Tareas de los ANEXOS I y IV del Contrato", las tareas desarrolladas son las siguientes:

2.1. TAREA A: ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN

Las acciones de sensibilización se han realizado orientadas a los niveles jerárquicos, directivos y operativos del IAS, incluyendo también a los referentes de los distintos organismos del Gobierno; con el propósito de realizar la difusión y promoción de los principios de la gestión de calidad según el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, y propiciar la toma de decisión respecto a involucrarse en un cambio cultural respecto a la forma de trabajar en la Administración Pública Provincial. Para ello se han realizados los siguientes eventos:

Charla de Sensibilización y Presentación del Proyecto:

El día 19 de octubre de 2005, en el Salón Auditorio del Instituto de Asistencia Social (IAS) se ha desarrollado una charla, en la que se abordaron los principios de la gestión de calidad según el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, y además se presentó el Proyecto a desarrollarse en el IAS (sus objetivos, resultados esperados, metodología de trabajo, equipo de colaboradores y cronograma). Se ha contado con la participación de las autoridades y el personal del mencionado Instituto. Se adjuntan Programa de la Charla y Planilla de Asistencia en Anexo N°1.

Videoconferencia sobre “Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su aplicación en la Administración Pública”.

Se han realizado gestiones ante la Fundación Iberoamericana de Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) con sede en España, para concretar una videoconferencia con especialistas en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

La videoconferencia programada se ha llevado a cabo el día 12 de Diciembre de 2005 en el Centro de Acceso del Consejo Federal Inversiones de esta Ciudad. En la ocasión, desde la ciudad de Madrid (España) sede de la Fundación Iberoamericana para la Calidad (FUNDIBEQ) se ha transmitido la disertación de los especialistas: Ing. Tomás S. Orbea, Director General de la Fundación Iberoamericana para la Calidad (FUNDIBEQ) y Lic. Juan José Castillo, Gestor de Proyectos de la Fundación. Asistieron a la jornada funcionarios de distintas áreas del Gobierno Provincial; además todo el desarrollo de la misma fue grabado para ser transmitido en fecha posterior a los empleados del IAS y a los referentes de los

distintos organismos de Gobierno. (Se adjuntan Programa y Planilla de Asistencia en Anexo N°1).

Jornada de Difusión del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano y Experiencias de Calidad en la Gestión Pública:

A través de la Subsecretaría de Recursos Humanos, dependiente del Ministerio Secretaría General del Gobierno de la Provincia de Formosa, se ha gestionado ante la Subsecretaría de la Gestión Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros, la realización de una "Jornada de Difusión del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano y Experiencias de Calidad en la Gestión Pública". Esta Jornada se concretó en el 14 de Marzo del 2006, con el objetivo fue difundir las características, experiencias y beneficios logrados con la aplicación de herramientas de calidad en organizaciones del Estado Nacional.

El evento se ha desarrollado en la ciudad de Formosa, en el Salón Auditorio del 6to. Piso de la Casa de Gobierno, con la participación de funcionarios de distintos niveles de decisión del Gobierno Provincial, funcionarios de la Universidad Nacional de Formosa y profesionales del IAS. Un total de 36 personas. Las disertaciones estuvieron a cargo del Lic. Marcelo Fano, especialista de la Subsecretaría de la Gestión Pública y la Dra. Rosana E. Bardi, Asesora del Vicepresidente del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Se adjuntan Programa de la Jornada y Planilla de Asistencia en Anexo N° 1.

Los mencionados especialistas han presentado el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, explicando sus objetivos, componentes, etapas para la formulación de una carta compromiso, beneficios, etc.; así también han presentado la experiencia de aplicación de esta herramienta de gestión de calidad en el INPI, abundando en detalles prácticos de la metodología adoptada, y las estrategias utilizadas para superar las dificultades planteadas durante el proceso de implementación en el organismo. Otra importante herramienta de gestión de calidad presentada en el mismo evento, fue la experiencia de implementación de la Norma ISO 9001 y los resultados alcanzados.

Estas temáticas han despertado el interés del auditorio, manifestado a través de preguntas concretas respecto a las posibilidades de aplicación en sus organizaciones.

2.2. Tarea B: Elaboración del Cronograma Detallado para la implementación del Plan de Trabajo del Comité de Calidad o Equipo de Facilitadores.

2.2.1 Acciones Previas a la Implementación del Plan de Trabajo del Comité de Calidad:

El paso previo a la concreción del cronograma consistió en la realización de dos reuniones de trabajo con funcionarios del IAS en las que se realizaron las siguientes acciones:

- Se ha brindado información respecto de las funciones que deben desempeñar los miembros del Comité de Calidad, el perfil requerido y la cantidad de integrantes.
- Se han consensuado los mecanismos de coordinación de actividades y canales de comunicación de los integrantes del IAS con el Equipo de trabajo bajo la dirección de la suscripta y sus colaboradores.
- Se ha constituido el Comité de Calidad con los funcionarios de las siguientes áreas: Dirección de Administración y Dirección de Informática, quienes en coordinación con la responsable del Proyecto, más la participación de un experto en gestión de calidad, han elaborado el cronograma de tareas.

2.2.2. Diseño y Confección del Cronograma de Acciones:

Una vez concluida esta fase previa, con la coordinación de la responsable del Proyecto, además de la participación de un colaborador experto en gestión de calidad, se ha elaborado el Cronograma detallado para la implementación del Plan de Trabajo del Comité de Calidad o Equipo de Facilitadores. El que incluye las siguientes acciones:

1. Detección de necesidades de capacitación de los distintos niveles jerárquicos y operativos, a fin de preparar a la organización para la gestión con criterios de Calidad.
2. Elaboración de las propuestas de capacitación ofrecidas en el marco del Proyecto y otras gestionadas y coordinadas con la Subsecretaría de Recursos Humanos.
3. Aprobación e implementación de Propuesta de capacitación para los distintos destinatarios conforme lo requiera el avance de las tareas del Proyecto.

4. Formación de equipos de trabajo para las distintas actividades que se deben desarrollar en la implementación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
5. Brindar asesoramiento y monitoreo permanente a los equipos de trabajo para estimular el involucramiento de las personas y su buen desempeño, a fin de garantizar el logro de los objetivos del proyecto.
6. Identificación y priorización de áreas de mejora en el sistema de gestión del IAS.
7. Elaboración de informes parciales y finales.

Cronograma del Comité de Calidad

Actividades	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Detección de necesidades de capacitación	■							
2. Elaboración Propuestas de capacitación.		■						
3. Implementación de las capacitaciones			■		■			
4. Formar Equipos de trabajo		■						
5. Asesoramiento a Equipos		■			■			
6. Identificación y priorización de áreas de mejora								■
7. Elaboración de informes parciales y finales		■			■		■	■

2.3. Tarea C: Elaboración del Cronograma Detallado del Plan de Trabajo del Equipo de Autoevaluación.

2.3.1. Acciones Previas a la elaboración del Cronograma Detallado del Plan de Trabajo del Equipo de Autoevaluación:

El Paso previo a la elaboración del cronograma consistió en una reunión con funcionarios del IAS en las que se realizaron las siguientes acciones:

- Se ha brindado información respecto de las funciones que deben desempeñar los integrantes del Equipo de Autoevaluación, el perfil requerido y la cantidad de integrantes.

- Se han consensuado los mecanismos de coordinación de actividades y canales de comunicación de los integrantes del IAS con el Equipo de la suscripta.
- Se ha constituido el Equipo de Autoevaluación con representantes de las siguientes áreas: Secretaría General, Dirección de Administración, Dirección de Informática, Auditoría, Dirección de Tesorería, Dirección de Comercialización, Dirección de Prensa, y Área de Coordinación, más tres de los miembros del Comité de Calidad (dos del Proyecto y uno del IAS). Este Equipo contó con el apoyo técnico de un especialista informático (Colaborador del Proyecto) para el uso del programa informático de autoevaluación correspondiente al Modelo.

2.3.2. Diseño y Confección del Cronograma para la implementación del Trabajo del Equipo de Autoevaluación:

Una vez concluidos estos pasos preliminares se ha elaborado el Cronograma detallado para la implementación del Plan de Trabajo del Equipo de Autoevaluación. En el que se incluyen las siguientes acciones:

1. Preparación del material pedagógico de la capacitación de los empleados que participarán en la autoevaluación.
2. Entrenamiento y capacitación de los recursos humanos que participarán en el proceso de la primer autoevaluación del IAS.
3. Relevamiento, procesamiento y sistematización de la información necesaria para responder al cuestionario de autoevaluación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
4. Carga de la información con la aplicación del Software para la autoevaluación correspondiente al Modelo.
5. Elaboración de informes parciales y finales.

Cronograma del Equipo de Autoevaluación

Actividades	MESES							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Preparación material para capacitación	—							
2. Entrenam. y capacitación de recursos humanos.		—						
3. Relevam., Procesamiento y sistematización de la información			—		—	—		
4. Carga de la información en Software de autoevaluación.						—	—	
5. Elaboración de informes parciales y finales		—				—		—

2.4. Tarea D: Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Capacitaciones y Asistencia Técnica para su aplicación):

2.4.1. Difusión del Modelo al interior de la Organización:

Esta tarea se ha realizado en forma conjunta con las actividades de sensibilización en ocasión de la Charla de Sensibilización y Presentación del Proyecto, realizada el 19 de octubre de 2005, en la que además de abordarse los principios y fundamentos de la gestión de calidad, se ha compartido la filosofía de la gestión de calidad y las acciones para la mejora a desarrollar. Durante esta jornada, es importante destacar las expresiones del Interventor del IAS, C.P. Teodoro Salinas, respecto al compromiso asumido para involucrarse en la gestión de calidad siguiendo el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

2.4.2 Capacitaciones:

Siguiendo el Cronograma para la implementación del Plan de Trabajo del Comité de Calidad, se han realizado las siguientes acciones:

- **Detección de Necesidades de Capacitación:** Con el objetivo de preparar a la organización para la gestión con criterios de Calidad se ha realizado, en colaboración con los integrantes del Comité de Calidad, la detección de

necesidades de capacitación en los distintos niveles jerárquicos y operativos del IAS, identificándose los siguientes temas:

- Gestión por Procesos destinado a la alta gerencia (repetición del curso brindado por el Equipo de Posadas).
 - Identificación de Indicadores de gestión
 - Metodologías de relevamiento de opinión de usuarios y personal
 - Aplicación del Modelo Iberoamericano: Fundamentos de Excelencia en la Gestión, Fases de Aplicación del Modelo Iberoamericano, La Autoevaluación como proceso de Mejora
 - Formulación de Proyectos
 - Planificación Estratégica
 - Herramientas Informáticas: cursos de Entorno de windows, Words, Excel, Internet.
 - Atención al Público
 - Redacción de documentos administrativos.
- **Elaboración de las Propuestas de Capacitación:** De la lista de capacitaciones detectadas, las que no están incluidas en el marco del Proyecto han sido gestionadas a través de la Subsecretaría de Recursos Humanos para que las implemente conforme a sus disponibilidades. En cuanto a las otras, han sido asignadas al Equipo del Tco. Alberto Romero y al Equipo de Formosa.
 - **Aprobación e Implementación de Propuesta de Capacitación:** A fin de consensuar el cronograma de realización de las capacitaciones se ha presentado a las autoridades del IAS el Plan de Capacitación conforme al siguiente detalle:

Capacitación	Capacitadores	Fecha Propuesta	Duración
Gestión por Procesos	Alberto Romero Oscar Kothbauer Mirta Gómez	2da semana Abril	8 horas
Identificación de Indicadores de Gestión	Alberto Romero Carlos Gonella Nancy Romea	4ta semana Abril	3 horas

Metodologías de Relevamiento de opinión de usuarios y personal	Nancy Romea	2da semana Marzo	8 horas
Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: <ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de Excelencia en la Gestión, Fases del Modelo Iberoamericano, La Autoevaluación como Proceso de Mejora 	Gladis Mazza Mirta Gómez Nancy Romea Marcelo Fleitas	3er semana Marzo	14 horas
Formulación de Proyectos	Hilda Maero	1ra semana Abril	16 horas
Planificación Estratégica	Mirta Gómez	2da semana Mayo	8 horas

Es importante aclarar, que aunque el nuevo funcionario que desempeña el cargo de Administrador General del IAS, C. P. Lázaro Caballero ha aprobado este Plan, se ha producido una importante demora en su implementación debido a que el personal continúa con su disponibilidad horaria agotada por estar involucrado en las tareas de reestructuración institucional. Esta situación ha planteado serias dificultades para contar con el espacio físico necesario para realizar normalmente las actividades planificadas del proyecto, produciéndose un corrimiento de las fechas.

2.4.2.1. Acciones Previas a las Capacitaciones:

A continuación se detallan las acciones previas al dictado de las capacitaciones planificadas en el proyecto:

- Recopilación de información y selección del material bibliográfico adecuado.
- Lectura y análisis de los contenidos para una posterior organización.
- Redacción de los contenidos teóricos y ejercicios prácticos.
- Diagramación del Programa de los cursos: Selección de los contenidos, metodología de enseñanza, carga horaria, recursos, destinatarios.
- Diseño y elaboración del material pedagógico para el expositor (Power Point).
- Impresión y armado de los dossiers de las diferentes capacitaciones.

A fin de fortalecer el proceso de aprendizaje durante las capacitaciones se han impartido en formato Curso –Taller, que consiste en brindar a los participantes un marco teórico y posteriormente formar equipos de trabajo para la elaboración de ejercicios prácticos sobre las consignas entregadas.

2.4.2.2. Desarrollo de las Capacitaciones:

Se han logrado concretar las siguientes capacitaciones destinadas a los distintos niveles jerárquicos y operativos del IAS:

Capacitación	Capacitadores	Fecha	Duración
Trabajo en Equipo y Liderazgo:	Nancy Romea	14, 15 y 18/11/05	9 horas
Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión: <ul style="list-style-type: none"> Fundamentos de Excelencia en la Gestión, Fases del Modelo Iberoamericano. La Autoevaluación como Proceso de Mejora 	Gladis Mazza Mirta Gómez Nancy Romea Marcelo Fleitas	28 y 29/03/06	14 horas
Metodología de relevamiento de opinión de usuarios y personal.	Nancy Romea	10/04/06	8 horas
Entrenamiento en el uso de Milenium ATE (software para autoevaluación).	Marcelo Fleitas	03/05/06	2 horas
Formulación de Proyectos	Hilda Maero	10/05	3 horas
Planificación Estratégica	Mirta Gómez	22 y 23/05	6 horas

Seguidamente se enumerarán las capacitaciones realizadas conforme al orden en la cual fueron dictadas:

Curso “Trabajo en Equipo y Liderazgo”:

El objetivo fue introducir en la temática de Formación de Equipos y la importancia del Liderazgo en una Institución que gestiona con criterios de calidad; y relacionar la teoría del liderazgo con los criterios del Modelo Iberoamericano.

La presentación se ha desarrollado en el Salón Auditorio del IAS, durante los días 14, 15 y 18/11/05; en los siguientes horarios: 16:00 a 17:30 horas el primer grupo y de 18:00 a 19:30 horas el segundo grupo. Destinados a funcionarios de los

jerárquicos, mandos medios y nivel operativo. Han asistido un total de 70 personas representantes de todas las áreas (Planilla de Asistencia en Anexo 1).

El Programa de Contenidos (Anexo 3) se ha distribuido en tres Módulos, presentándose un marco teórico y luego con los participantes se constituyeron los equipos para trabajar sobre las consignas entregadas. Finalmente cada equipo presentó sus conclusiones por escrito, las que fueron sistematizadas por la expositora.

Seminario – Taller “El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su Aplicación en el IAS”:

Esta capacitación se ha llevado a cabo con el objetivo de compartir la filosofía de la gestión de calidad, las metodologías de autoevaluación para detectar puntos fuertes y áreas de mejora en la institución, e incentivar el compromiso institucional para involucrarse en la gestión de calidad siguiendo el Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión.

Sus contenidos fueron distribuidos en los siguientes tres módulos:

Módulo 1. Fundamentos de la Excelencia en la Gestión: Principios en los que se basa una gestión encaminada a la excelencia. Conceptos sobre lo que se debe reflexionar para orientar a una organización a vislumbrar el alcance y significado de ser excelente.

Módulo 2. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Aspectos principales (estructura, características, beneficios y alcances) del Modelo Iberoamericano como herramienta para gestionar con calidad. Algunos antecedentes de la aplicación de este Modelo en otras administraciones públicas. Detalles operativos para aplicar en la práctica la secuencia de pasos del Modelo.

Módulo 3. La Autoevaluación según el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Procedimientos para la autoevaluación: Concepto. Beneficios de la Autoevaluación. Etapas básicas para la implantación. Enfoques: Formulario y Cuestionario. Secuencia del proceso de Evaluación: Información necesaria para la evaluación: Relatorio, Libro de Puntuación, Hoja RADAR. Descripción de las fuentes

de información. Uso del Programa Fundibeq Millennium ATE como aplicación informática para la autoevaluación.

Cabe aclarar que algunos de los temas, particularmente de los módulos 1 y 2, ya fueron presentados en ocasión de la Charla de Sensibilización y Presentación del Proyecto, realizada el 19 de octubre de 2005. No obstante, se ha considerado necesario repetirlos y profundizarlos teniendo en cuenta a las nuevas de autoridades de la Institución.

Para ello, y con el propósito de fortalecer la confianza de la nueva conducción hacia el objetivo de nuestro proyecto y respaldar la continuidad de las actividades planificadas, se ha solicitado la colaboración de la Subsecretaria de Recursos Humanos, Lic. Gladis Rosario Mazza; quien ha tenido a su cargo la exposición del Modulo 1 y la presentación global del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. También ha abordado la importancia de contar con el compromiso permanente de los directivos, como condición fundamental para poder desarrollar con éxito las actividades de este proyecto y continuar en el camino de la gestión con criterios de Calidad.

Los detalles operativos para aplicar en la práctica la secuencia de pasos del Modelo, correspondiente al Módulo 2, estuvieron a cargo de la Dra. Nancy del Carmen Romea, quien ha explicado cuáles son y cómo se instrumentan los pasos del Modelo en una organización como el IAS; para ello ha realizado una simulación práctica con el Criterio Facilitador 1: "Liderazgo y Estilo de Gestión".

El Módulo 3 fue desarrollado por la suscripta, exponiendo los conceptos teóricos sobre la autoevaluación según el Modelo, y presentando el Cuestionario a utilizar para relevar la información para el diagnóstico institucional (Relatorio). Luego ha organizado los grupos para desarrollar el proceso de autoevaluación, consensuando un cronograma de actividades con responsables por cada criterio del Modelo.

El uso del Programa Fundibeq Millennium ATE como aplicación informática para la autoevaluación (correspondiente al Módulo 3), estuvo a cargo del Lic. Marcelo Luis Fleitas Campelo, quien ha introducido el tema con las instrucciones para el acceso y navegación en el sitio web Fundibeq ANDES, dentro del cual se encuentra el Programa Millennium ATE. Luego ha presentado un demo del Programa, utilizando como ejercicio práctico las preguntas de uno de los nueve

criterios del Modelo, a fin de entrenar a los participantes en toda la secuencia de pasos del software. Este entrenamiento será repetido para los nuevos evaluadores.

En este Seminario-Taller, se ha contado con la presencia del Administrador General, C. P. Lázaro Caballero, el Gerente General, Dr. Carlos Escobar, todos los directores y personal operativo; sumando un total de veintitrés (23) participantes (Planilla de asistencia en Anexo 1).

Este encuentro se ha constituido en un espacio participativo, donde se propició el diálogo y la consulta sobre aspectos que, particularmente los nuevos directivos, no tenían claro respecto de la marcha del proyecto. Se ha entregado a cada participante un dossier con los contenidos teóricos (Anexo 4), y al Equipo de Autoevaluación se le proveyó ejemplares del Cuestionario Matricial elaborado por Fundibeq, para realizar la autoevaluación institucional (Anexo 2).

Curso de Metodologías de Relevamiento de Opinión de Usuarios y Personal:

Esta capacitación se ha desarrollado con el objetivo de entrenar al Equipo de Autoevaluación en las metodologías de relevamiento de la opinión de los clientes internos (personal del IAS) y externos (clientes del IAS), respecto al grado de satisfacción de necesidades y expectativas.

Han participado funcionarios de los mandos medios y jerárquicos, personal de los niveles operativos, sumando un total de diez (10) participantes. (Planilla de asistencia en Anexo 1).

Estuvo a cargo de la Dra. Nancy del Carmen Romea, quien ha estructurado los contenidos de la capacitación en concordancia con las pautas del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Para fortalecer el aprendizaje de los participantes en cuanto a las herramientas y técnicas metodológicas, ha realizado una exposición teórica de los conceptos básicos y luego ha organizado grupos de trabajo a quienes les proveyó material con ejercicios prácticos y un dossier (Anexo 5).

Entrenamiento en el Uso del Programa Fundibeq ANDES:

Se ha desarrollado en forma de taller, donde el especialista Lic. Marcelo Luis Fleitas Campelo ha brindado el marco conceptual del proceso de autoevaluación

conforme a los criterios del Modelo Iberoamericano, y presenta una simulación del funcionamiento del software.

Una primera versión de esta capacitación se ha realizado para los colaboradores del Equipo del Proyecto que participaron operativamente en el proceso de Autoevaluación.

Este Taller fue replicado a los miembros del Equipo de Autoevaluación a fin de aportar recursos, métodos e información que les señalan el camino natural y lógico para integrar la Mejora Efectiva en el funcionamiento de su organización, siguiendo el Ciclo ANDES. Fueron capacitados un total de once (11) personas (Planilla de Asistencia en Anexo 1), a quienes se les ha entregado un dossier con los contenidos teóricos (Anexo 6).

Curso Formulación de Proyecto:

El objetivo de este curso es brindar a los empleados del IAS, el conocimiento teórico y entrenamiento práctico en el manejo de técnicas básicas de formulación de proyectos, y facilitarles una guía para organizar y estructurar en formato de proyecto las ideas y propuestas de mejora para sus unidades organizativas.

A cargo de la Arq. Hilda Maero, la capacitación se ha desarrollado en el Salón Auditorio del IAS, el día 10 de mayo del 2006.

Esta capacitación se ha desarrollado en la modalidad presencial, combinando el marco teórico-conceptual con la aplicación práctica de los conocimientos en los procesos reales de la Institución, tarea que se ha llevado a cabo mediante el trabajo en equipo, con la supervisión y asesoramiento de la docente; entregándose, además un dossier a cada participante (Anexo 7). Se ha contado con la presencia de 15 (Planilla de Asistencia en el Anexo 1).

Curso de Planificación Estratégica:

En este curso se ha desarrollado con el objetivo de presentar los fundamentos de la planificación en general y desarrollar la planificación estratégica en particular, de manera que el participante pueda definir qué es la planificación, explicar los beneficios potenciales de la planificación, conocer los distintos tipos de planes, explicar por qué los objetivos son importantes para la planificación, diferenciar entre

enfoque tradicional y la administración por objetivos, conocer el proceso de la planificación y administración estratégica y su importancia. Y finalmente contar con los conocimientos para trabajar en equipo para formular el Plan Estratégico de su Organización.

Se ha desarrollado en el Salón Auditorio de IAS durante los días 06 y 07 de Junio de 2006, y tuvo como expositora a la Ing. Mirta Esther Gómez.

Los contenidos y presentación estuvieron orientados a los funcionarios de los mandos medios y jerárquicos del IAS. Se ha contado con 18 asistentes (Planilla de Asistencia en el Anexo 1), a quienes se les ha entregado un dossier con el material teórico y filminas (Anexo 8).

Es importante aclarar que el porcentaje de participación en estas capacitaciones, destinadas para los niveles jerárquicos y operativos, no cubrió las expectativas del proyecto, debido a que la mayoría de los directivos y mandos medios estaban absorbidos por el cúmulo de tareas en que están involucrados como consecuencia de la reorganización institucional promovida por las nuevas autoridades.

2.4.3. Realización de la Autoevaluación:

Conforme a lo planificado en el Proyecto, la primera autoevaluación de la Institución debería realizarse con la siguiente metodología:

- Trabajo en equipos integrados por personal del IAS, con la supervisión y asesoramiento de los expertos contratados por el proyecto y en forma simultánea con las actividades de Capacitación.
- Evaluación por formulario, ya que tiene un alcance más profundo que el cuestionario. Se realizaría en forma completa abarcando todos los criterios y subcriterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, y además cada subcriterio sería desagregado en una serie de Aspectos a Considerar, adecuados al tipo de organización, particularmente haciendo hincapié en el sistema de gestión.
- Finalizar la Autoevaluación con la presentación de un Diagnóstico de la situación de la Organización (Relatorio) que identifique puntos fuertes y áreas a mejorar.

Pero, debido a los inconvenientes ya mencionados ocurridos como consecuencia de los cambios que transitó la Organización, se tuvo que realizar modificaciones a esta metodología planificada.

A continuación se describe la secuencia de actividades desarrolladas y se mencionan los cambios realizados al completar el proceso de autoevaluación.

2.4.3.1 Secuencia de actividades y cambios realizados:

En primer lugar se ha constituido el Equipo de Autoevaluación (Comité Operativo) del IAS, integrado por los siguientes funcionarios: C.P. Eduvigis Giménez, C. P. Silvina Tomas, C. P. Lorena Delgadillo, C. P. Alejandro González, Lic. Luis Jara Clementoni y Dn. Arturo Padilla.

A fin de evitar mayores dilaciones, el Equipo del Proyecto ha comenzado el análisis y sistematización de la información para realizar la autoevaluación según el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, tomando como fuente la información del Estudio sobre el Sistema de Gestión realizado por el Equipo a cargo del Tco. Alberto Romero.

Tomando en consideración ese somero diagnóstico de la Institución respecto a su sistema de gestión, se ha analizado la factibilidad de utilizar el método de autoevaluación por Formulario, tal como estaba previsto en el proyecto. Para ello se ha realizado una prueba, a partir de la información de la organización que hasta el momento se disponía, tratando de completar los formularios de algunos de los Procesos Facilitadores y Criterios de Resultados del Modelo, y de responder al menos hasta el nivel de subcriterio.

Debido a que la Organización, no cuenta con planificación estratégica, y si bien existen registros sistematizados de información de años anteriores que serían útiles para la elaboración de tendencias, comparaciones, etc.; por decisión de las autoridades no se pudo acceder a ellos en ese momento; en consecuencia fue imposible usar el método del Formulario para la autoevaluación.

Por tal motivo, y teniendo en cuenta las características de la Organización (una institución pública del tipo empresarial), se ha optado por el método del Cuestionario, como forma más sencilla para realizar la autoevaluación; el cual, a través de sus preguntas y respuestas, sirve de guía para ofrecer un diagnóstico fiable del comportamiento de la organización referenciado en el Modelo.

Con el propósito de realizar una evaluación objetiva de la situación actual de la organización referenciada en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, teniendo en cuenta los criterios de Procesos Facilitadores y los de Resultados, se ha adoptado como guía el Cuestionario Matricial elaborado por Fundibeq; el que a través de sus noventa preguntas (10 para cada criterio) y sus cinco opciones de respuestas para cada pregunta, ofrece la posibilidad de conseguir la máxima imparcialidad en el proceso de autoevaluación (Anexo 9).

Para utilizar el Cuestionario Matricial se ha realizado en gabinete una prueba de factibilidad de uso de este material, habiéndose determinado que el método era adecuado a las características de la organización.

Luego, se ha procedido al entrenamiento práctico de los miembros del Equipo de Autoevaluación en el uso del Cuestionario y técnicas de recolección de información, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Las características específicas del proceso de Autoevaluación, el que comienza con la recogida y documentación de datos,
- La objetividad que deben tener los autoevaluadores, la que será más alta cuanto más involucrados e informados estén los miembros de la organización; y
- El consenso que deben lograr los evaluadores en la identificación de los puntos fuertes y áreas de mejora detectados en cada uno de los criterios del Modelo; para lo cual deberán reunirse para evaluar sus propuestas individuales y arribar a un acuerdo de opiniones.

En este entrenamiento se ha capacitado a los autoevaluadores para facilitar el desarrollo de la autoevaluación, brindándoles instrucciones para:

- Identificar las fuentes de información (áreas de la institución, archivos, funcionarios, etc.) donde se encuentran las evidencias (actos administrativos, bienes, servicios, personas, etc.) necesarias para responder a las preguntas del cuestionario.
- Documentar las evidencias en un archivo impreso,
- Decidir la puntuación que corresponde a cada respuesta al cuestionario.
- Consensuar en equipo la puntuación que se dará a cada respuesta, siguiendo los criterios establecidos por la Guía de Puntuación elaborada por Fundibeq.

- Buscar el consenso en los puntos fuertes y áreas de mejora encontradas para cada uno de los criterios del Modelo.

Cuando el Equipo de Autoevaluación estuvo entrenado, se ha elaborado un cronograma de tareas y se han organizado grupos para completar el Cuestionario Matricial, con el asesoramiento permanente de los especialistas del Equipo del proyecto (Planilla de Asistencia en el Anexo 1).

En la primera reunión, establecida por el cronograma, asistió solo la mitad de los evaluadores informando que debido a nuevos cambios de autoridades y modificaciones en las directivas recibidas de la superioridad, se planteaban serias dificultades para llevar a cabo la tarea de autoevaluación, y que la desarrollarían conforme dispongan de tiempo.

Ante esta situación y considerando que el trabajo se estaba estancando, a pesar de la insistencia por parte del Equipo del Proyecto, se ha solicitado la intervención de la Subsecretaria de Recursos Humanos a fin de acordar con el Administrador General del IAS una definición clara de las posibilidades concretas de avanzar con el proyecto. Como respuesta a esta gestión se ha logrado el compromiso de las autoridades para continuar con las actividades del proyecto, para lo cual han designado a nuevos integrantes del Equipo de Autoevaluación.

Con todos estos vaivenes se ha perdido mucho tiempo sumándose a que los nuevos integrantes no estaban capacitados. Por lo tanto, sobre la marcha hemos tenido que tomar la decisión de volver a cambiar el instrumento de autoevaluación optando por uno más sencillo, y capacitar al nuevo equipo, de manera que en el poco tiempo que quedaba se pudiera realizar la autoevaluación.

Para ello, y conforme al asesoramiento recibido de Fundibeq (a quien se ha consultado ante esta contingencia) se ha decidido trabajar con la **Guía de Autoevaluación para la Administración Pública** del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, creada por el Ministerio de Administraciones Públicas y la Fundación Internacional y para Ibero América de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), 1ª edición, diciembre 2003.

A partir de este material se ha elaborado una carpeta con el cuestionario de autoevaluación (Anexo 9), y un nuevo cronograma de actividades con consignas de

trabajo, que se ha presentado al Administrador General del IAS para su aprobación (Ver en página siguiente).

Este cronograma se ha elaborado con el propósito de facilitar la coordinación de la participación del personal del IAS, y lograr un efectivo involucramiento de los miembros del Comité de Calidad y Equipo de Autoevaluación, tanto en los encuentros de capacitación como en la realización de las tareas de relevamiento de información y elaboración del Informe de Autoevaluación del IAS (Relatorio).

Una vez que el Administrador del IAS ha aprobado el cronograma de trabajo y ha impartido las directivas para que el personal participe de cada evento, se ha procedido a entregar a cada uno de los integrantes del Equipo de Autoevaluación, el cronograma de actividades y una carpeta con la Guía para la Autoevaluación Mediante Cuestionario. Luego, en base al material entregado, se ha entrenado a los nuevos integrantes del Equipo de Autoevaluación en la metodología de recolección y documentación de datos (evidencias) para responder al cuestionario, y en el manejo de criterios para evaluar y buscar el consenso en los puntos fuertes y áreas de mejora encontradas para cada uno de los criterios del Modelo. Este entrenamiento se hizo en forma práctica, tal como en el grupo anterior.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA AUTOEVALUACION DEL IAS

Realización de la Autoevaluación según la Guía para la Administración Pública			
Actividad	Responsable	Fecha	Duración
PROCESOS FACILITADORES			
1. Liderazgo y Estilo de Gestión: <ul style="list-style-type: none"> • Repaso de Metodología • Elaboración de Informe 	Equipo Autoev. IAS, Dra. Nancy Romea	24/04	2 horas.
2. Política y Estrategia: <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y análisis del cuestionario y respuesta consensuada • Elaboración de Informe 	Equipo Autoev. IAS, Arq. Hilda Maero	27/04	3 horas
3. Desarrollo de las Personas: <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y análisis del cuestionario y respuesta consensuada • Elaboración de Informe 	Equipo Autoev. IAS, Ing. Mirta E. Gómez	28/04	3 horas

4. Recursos y Asociados: <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y análisis del cuestionario y respuesta consensuada • Elaboración de Informe 	- Equipo Autoev. IAS, - Lic. Marcelo Fleitas	02/05	2 horas
5. Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y análisis del cuestionario y respuesta consensuada • Elaboración de Informe 	- Equipo Autoev. IAS, - Dra. Nancy Romea	24/4	2 horas
CRITERIOS DE RESULTADOS			
6. Resultados de Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y análisis del cuestionario y respuesta consensuada • Elaboración de Informe 	- Equipo Autoev. IAS, - Dra. Nancy Romea	04/05	2 horas
7. Resultados del Desarrollo de las Personas <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y análisis del cuestionario y respuesta consensuada • Elaboración de Informe 	- Equipo Autoev. IAS, - Ing. Mirta E. Gómez	08/05	2 horas
8. Resultados de Sociedad <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y análisis del cuestionario y respuesta consensuada • Elaboración de Informe 	- Equipo Autoev. IAS, - Lic. Marcelo Fleitas	11/05	2 horas
9. Resultados Globales <ul style="list-style-type: none"> • Lectura y análisis del cuestionario y respuesta consensuada • Elaboración de Informe 	- Equipo Autoev. IAS, - Ing. Mirta E. Gómez - Arq. Hilda Maero	15/05	3 horas
10. Elaboración del Informe (Diagnóstico) de Autoevaluación del IAS e Identificación de tres áreas de mejora	- Comité de Calidad y Equipo Autoev. IAS, - Ing. Mirta E. Gómez - Arq. Hilda Maero - Dra. Nancy Romea - Lic. Marcelo Fleitas	16/05	3 horas

CURSOS DE CAPACITACION			
Capacitación	Responsable	Fecha	Duración
Entrenamiento en el uso de Milenium ATE (software para autoevaluación)	Lic. Marcelo Fleitas	03/05	2 horas
Formulación de Proyectos	Hilda Maero	10/05	3 horas
Planificación Estratégica	Mirta Gómez	22 y 23/05	6 horas

La metodología de trabajo ha consistido en varios encuentros de capacitación, en los cuales el equipo de especialistas del Proyecto ha brindado el marco teórico de las distintas temáticas y seguidamente ha propiciado y acompañado la aplicación práctica de los conocimientos en las distintas tareas de la autoevaluación.

Como nuevamente, por cuestiones de agenda laboral, hubo inconvenientes para que los evaluadores asistan a las reuniones de trabajo y presenten la información solicitada, se ha decidido que el Equipo del Proyecto realice entrevistas personalizadas a los funcionarios de la Alta Dirección.

Esta estrategia se ha implementado como un último recurso para recabar la mayor cantidad de información, para que de esta manera se responda a las preguntas de cada Criterio del Cuestionario y se elabore el Diagnóstico. A partir del cual, en forma consensuada con los evaluadores y los Directivos detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la institución.

De esta manera, se ha relevado, analizado y sistematizado toda la información para completar el cuestionario permitiendo así elaborar el Relatorio que se presenta en el apartado 3.

Es importante destacar que, en todo este tiempo y ante las múltiples dificultades que se han presentado para el desarrollo de las actividades planificadas en el proyecto, se ha privilegiado el propósito de brindar a la organización la posibilidad de contar con recursos humanos preparados en las metodologías básicas de la gestión con criterios de calidad. Para tal fin, y respetando las consignas del proyecto, se ha fortaleciendo la capacitación del personal con las actividades propias de la aplicación del Modelo, realizando un trabajo personalizado

y en la medida que los directivos nos concedían el espacio necesario para entrevistarlos.

2.4.4. Identificación de tres Áreas de Mejora.

Finalizada la autoevaluación, el equipo consultor con los directivos del IAS (Comité de Calidad), a partir del diagnóstico obtenido, ha detectado algunas áreas de mejora, de las cuales se han priorizado tres, que fueron objeto de análisis. Dicha priorización se ha establecido valorando la relevancia para la organización según criterios de esencialidad tales como:

- La repercusión en las condiciones de trabajo;
- El área o ámbito que será afectado;
- La repercusión en otros procesos o unidades;
- La autonomía de la organización para su desarrollo;
- Las posibilidades reales de implementar un plan de mejora,
- Los recursos disponibles para su consecución,
- Los niveles de preparación de los recursos humanos, etc.

Áreas de Mejoras:

- 1) **Elaboración del Plan Estratégico de la Organización:** Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de autoevaluación, se ha determinado en primer lugar, la importancia de la Planificación de los objetivos institucionales conforme a criterios de calidad, a fin de contar con una herramienta de mejora continua, que sirva de guía para coordinar los esfuerzos, para concretar las metas, medirlas, controlarlas, comparar el rendimiento real de la institución con los objetivos planteados e identificar a tiempo cualquier desviación significativa y emprender las acciones correctivas necesarias.
- 2) **Liderazgo y Estilo de Gestión:** En segundo lugar se ha detectado que la organización requiere que: se establezcan por escrito y se socialicen los valores y la cultura de la organización; que el liderazgo se integre a la política y estrategia de la organización y transmita, difunda y facilite la alineación con

todos los procesos; y que se definan los modelos de liderazgo adecuados (que incluya: Misión, Visión y Objetivos), para conseguir concordancia con la estructura y el nivel de madurez de la organización en su camino a la calidad, en un entorno cambiante.

- 3) **Capacitación:** En tercer lugar y teniendo no sólo en cuenta los resultados del diagnóstico, sino también la voluntad y predisposición manifiesta del personal, de retomar la práctica de la capacitación permanente como método de actualización constante de conocimientos y nuevas herramientas de trabajo; para mejorar cada día la calidad del servicio que prestan, es que se ha decidido proponer un **Plan Anual de Capacitación**, cuyo objetivo específico es la capacitación de los recursos humanos del instituto, a fin de promover actitudes y aptitudes de cambio en los equipos de trabajo, conforme a con criterios de Gestión de Calidad, que redundarán en una mejor desempeño individual y organizacional, logrando mejorar la productividad en la dinámica del mercado lúdico donde se desempeñan. (Anexo 7).

Además de éstos, se mencionan a continuación otros temas, no menos importantes, que han merecido la decisión de incorporarlos como un listado de propuestas a ser tenidas en cuenta y concretadas en forma simultánea, según las posibilidades Institucionales o que las urgencias de cada área así lo requieran.

- 1) **Migración a un Motor de Base de Datos Relacional:** Ante la necesidad de contar con un motor de base de datos para gestionar adecuadamente los activos informáticos de la institución, el proyecto plantea la articulación de los diferentes recursos (personal, tiempo, elementos de hardware y software) junto con tareas y procedimientos, la estimación económica y otros como capacitación y contingencias.
- 2) **Control de Casinos y Tragamonedas:** Revisión y actualización de procedimientos de control y auditoria de operatoria de casinos y Tragamonedas, adaptándolos a las nuevas tecnologías.

3) **Gestión de la información de acuerdo con las necesidades del personal y de los clientes:** A tal efecto se propone dos acciones concretas:

- Confección de Manuales De Procedimientos que respondan a los modelos operativos y sus actuales necesidades.
- Diseño del "Proceso de Gestión de los Sistemas de Información y del Conocimiento", como herramienta útil para concretar estrategias de mayor acercamiento al ciudadano.

4) **Avanzar en el programa de Gestión Ambiental:** Tratamiento final de las pilas que se recuperan del uso de los equipos de captación móvil.

2.5 ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:

Con el propósito de coordinar el desarrollo de todas las actividades del Proyecto sin interferir el ritmo de trabajo diario de los empleados del IAS, como así también garantizar la realización de cada una de las tareas, la Subsecretaria de Recursos Humanos ha asignado a la Ing. Mirtha Gómez y sus colaboradores, la función de cooperar con el Equipo del Tec. Alberto Romero, en las siguientes actividades:

- Consensuar los mecanismos y canales de comunicación entre el IAS y el Equipo del Tec. Alberto Romero.
- Formación de grupos de trabajo para el desarrollo de las actividades asignadas al personal del IAS, durante sus visitas a Formosa.
- Coordinación y comunicación al IAS de las visitas del Equipo.
- Supervisión y asistencia técnica para la elaboración de los formularios de relevamiento utilizados para el relevamiento parcial de información sobre Productos, Procesos, Procedimientos y recursos correspondientes al sistema de gestión del IAS.
- Supervisión del material elaborado respecto al resultado del relevamiento parcial de información sobre Productos, Procesos y Procedimientos en las distintas áreas del IAS.

- Supervisión de los contenidos de información volcados en la presentación de Mapa de Procesos y sus correspondientes Flujogramas y Planillas Sinopsis.
- Supervisión y asistencia técnica en el diseño de Planillas para la presentación de la Síntesis de los Productos con sus correspondientes Procesos y Procedimientos relevados en el sistema de gestión del IAS, el correspondiente Mapa de Procesos y Flujogramas.
- Reuniones entre el Equipo de la Ing. Mirtha Gómez y el Tco. Alberto Romero, para fijar pautas de trabajo, análisis de avance y criterios a seguir en el desarrollo de las etapas del proyecto.

3. RESULTADOS

3. RESULTADOS ALCANZADOS

Al margen de las dificultades que se han presentado durante la ejecución del Proyecto, se ha cumplido satisfactoriamente con las Cláusulas Contractuales, Plan de Trabajos y Cronograma de Tareas de los ANEXOS I y IV, obteniéndose los resultados que se detallan en la siguiente tabla:

RESULTADOS

Código Tarea	Nombre de la Tarea	Porcentaje de Avance	
		Alcanzado	A completar
A	Acciones de Sensibilización	100	0
D	APLICACIÓN DEL MODELO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN:		
D. a	Difusión del Modelo al interior de la Organización	100	0
D. b	Capacitación	100	0
D. c	Realización de la Autoevaluación y Relatorio	100	0

3.1 ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN:

En los eventos realizados se ha logrado la participación de un total de 78 personas, la mayoría funcionarios de distintas áreas del Gobierno Provincial, algunos funcionarios de la Universidad Nacional de Formosa y profesionales del IAS. La cantidad es interesante, teniendo en cuenta el efecto multiplicador que se ha observado mediante la difusión que hicieron estas personas en sus ámbitos, sumado a los comentarios positivos de los medios masivos de comunicación local.

Acciones de Sensibilización			
Fechas	Acciones	Participantes	Cantidad
19/10/05	Charla de Sensibilización y Presentación del Proyecto.	Autoridades Provinciales y del IAS.	22
12/12/05	Videoconferencia sobre Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su aplicación en la Administración Pública.	Funcionarios de distintas áreas del Gobierno Provincial.	20
14/03/06	Jornada de Difusión del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano y Experiencias de Calidad en la Gestión Pública.	Funcionarios del Gobierno Provincial, de la UNAF y profesionales del IAS.	36
TOTAL DE PARTICIPANTES			78

3.2 DIFUSIÓN DEL MODELO AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Posteriormente a las Jornadas de Sensibilización se ha iniciado el proceso de Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, mediante las distintas actividades y compromisos de cooperación establecidos con funcionarios del IAS. Durante varios meses se ha trabajado con el personal de IAS y el equipo técnico llegándose a los resultados de factibilidad de aplicación del Modelo.

Se ha observado que las acciones de capacitación teórico-prácticas, han contribuido notablemente a la motivación y a la cualificación del personal del IAS.

A pesar de los numerosos obstáculos y contratiempos la filosofía de la Calidad ha quedado comprendida, aspecto que se ha podido comprobar en la producción final, mediante la elaboración del Relatorio del IAS.

3.3 CAPACITACIÓN:

Conforme a lo planificado se concretaron las capacitaciones con un total de 97 participantes; las que se han llevado a cabo durante el transcurso de todo el proyecto. Estas capacitaciones han incluido una etapa de diseño, elaboración y presentación hasta la aplicación de conocimientos en los trabajos posteriores por parte de los asistentes, con la supervisión de los capacitadores. En la siguiente tabla se registran las capacitaciones finalizadas:

Fecha	Capacitación	Participantes
28 y 29/03	Seminario Taller " El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su aplicación en el IAS	23
14,15 y 18/11/05	Curso Trabajo en Equipo y Liderazgo	20
10/04/06	Curso Metodologías de Relevamiento de opinión de usuarios y personal	10
3/05/06	Entrenamiento en el Uso del Programa Fundibeq ANDES	11
10/05/06	Curso Formulación de Proyectos	15
6 y 7/05	Curso Planificación Estratégica	18

El propósito del Proyecto para el IAS, respecto a alcanzar a implementar un modelo de gestión de calidad, basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, se ha logrado en gran medida; principalmente si se considera que los fundamentos de la gestión pública con criterios de calidad han sido asimilados, como así también la formación y habilidades adquiridas por el personal a través de las diferentes instancias de capacitaciones y particularmente mediante la ejecución de la autoevaluación. Como otros aspectos validos a nivel de resultados positivos, se puede mencionar:

- La apertura del personal a aprehender e incorporar una modalidad de trabajo para la mejora del desempeño en sus funciones.

3.4 AUTOEVALUACIÓN Y RELATORIO:

Considerando que el IAS ha realizado el ejercicio de Autoevaluación Institucional por primera vez, y que luego del análisis sistemático de todos los criterios evaluados ha obtenido una calificación de alrededor de 612 puntos, se puede concluir que el resultado ha sido positivo para la Organización

A continuación se incluye el Relatorio de la Institución, logrado como producto de la Autoevaluación, destacándose que ha sido valiosa la participación efectiva de los Directivos y empleados del nivel operativo que han logrado involucrarse para llevar adelante este proceso, con el apoyo y asesoramiento permanente del Equipo de consultores, a pesar de la escasa disponibilidad de tiempo que han contado como consecuencia de la situación explicada en apartados anteriores. Son ellos los que luego compartirán su experiencia con sus compañeros a fin de continuar realizando acciones orientadas a la mejora continua de los servicios que brinda el IAS.

Ing. Mirta E. Gomez

**Responsable Proyecto Primeros Pasos en la Gestión
de Calidad en la Administración Pública**



RELATORIO

INFORME DE LA PRIMERA AUTOEVALUACIÓN

Junio de 2006

**Equipo Facilitador del Proceso de Autoevaluación y
Elaboración del Diagnóstico Institucional**

Ing. Mirta Esther Gómez

Dra. Nancy del Carmen Romea

Arq. Hilda Maero

Lic. Marcelo Luis Fleitas Campelo

INDICE

	Páginas
1. INTRODUCCIÓN.....	42
2. PRESENTACIÓN DEL ORGANISMO	43
3. CRITERIOS FACILITADORES DE LA GESTIÓN	55
3.1 Criterio 1: Liderazgo y Estilo de Gestión	55
3.2 Criterio 2: Política y Estrategia	63
3.3 Criterio 3: Desarrollo de las Personas	66
3.4 Criterio 4: Recursos y Asociados	69
3.5 Criterio 5: Ciudadanos y Clientes	75
4. CRITERIOS DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN	80
4.1 Criterio 6: Resultados de Clientes	80
4.2 Criterio 7: Resultados del Desarrollo de las Personas	82
4.3 Criterio 8: Resultados de la Sociedad	84
4.4 Criterio 9: Resultados Globales	86
5. PERFIL DEL INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL	89
6. DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA	91
6.1 Servicios Prestados por la Empresa BOLDT. S. A	92
6.2 Resoluciones Nros. 367/04 de creación del Programa de Gestión de Calidad basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	94
6.3 Resoluciones Nros. 368/04 de creación del Comité de Gestión de Calidad del IAS	102
6.4. Ley N° 1348/00 de Reforma de la Ley de creación del IAS.	106

INFORME DE LA PRIMERA AUTOEVALUACIÓN DEL INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL



INTRODUCCIÓN

Este Relatorio se ha elaborado con información relevada a través del uso del Cuestionario, tomado de la Guía de Autoevaluación para la Administración Pública editado por el Ministerio de las Administraciones Públicas de España y la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq).

Constituye uno de los resultados de la aplicación experimental del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el Instituto de Asistencia Social de Formosa (República Argentina), a través del Proyecto "Primeros Pasos en la Gestión de Calidad en la Administración Pública", gestionado por la Subsecretaría de Recursos Humanos dependiente del Ministerio Secretaría General del Poder Ejecutivo Provincial.

Es importante destacar que, durante la implementación del proyecto mencionado, la Institución transitó varios acontecimientos, tales como la modificación de la dependencia en la estructura Provincial, cambios de autoridades (Administración General, Gerencia y Direcciones), las adecuaciones informáticas solicitadas por la Administración Central Provincial, la incorporación de nuevos juegos no convencionales (vía Internet); que repercutieron en la disponibilidad de tiempo de los recursos humanos de intervención directa en la autoevaluación. No obstante, hemos logrado relevar la información necesaria para discernir claramente los "puntos fuertes" y las "áreas de mejora" de nuestra organización y de esta manera contar con un diagnóstico útil como herramienta de gestión.

2. PRESENTACION DEL ORGANISMO

El Instituto de Asistencia Social (IAS), es un organismo de la Administración Pública del Gobierno de la Provincia de Formosa, que se desempeña con autarquía funcional y financiera; cuyo funcionamiento y finalidades están establecidos en la ley 1.348 y su reglamentación, además de responder a los lineamientos políticos que fija el Poder Ejecutivo Provincial.

Ubicación Geográfica:

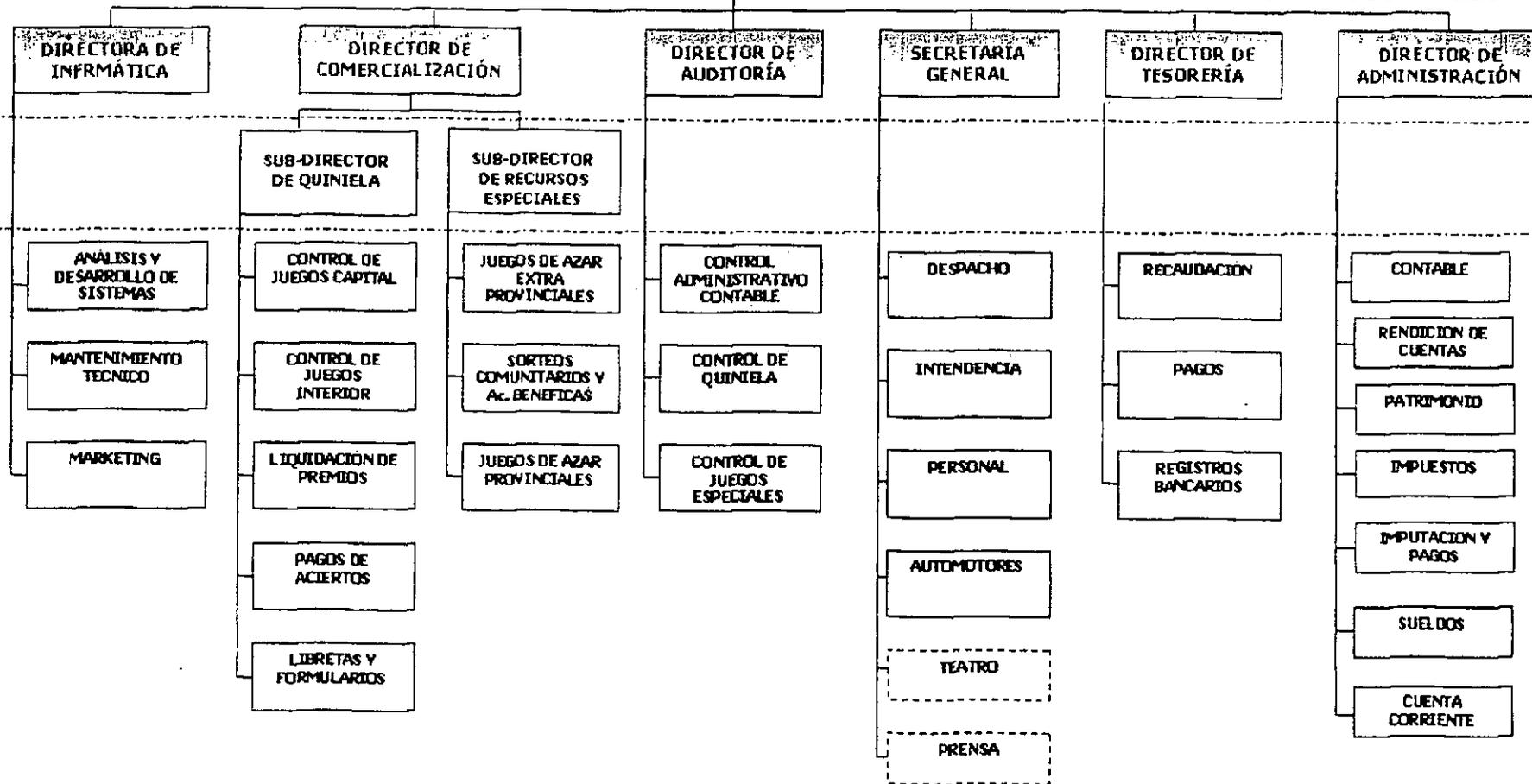
El IAS tiene sus oficinas en un lugar privilegiado de la ciudad a pocos metros del Río Paraguay. El edificio de la Casa Central se encuentra sobre la avenida principal denominada 25 de Mayo, en esquina con la calle Belgrano N° 798, con acceso por ambas vías. El Anexo, destinado a archivo y depósito se encuentra en la calle Salta N° 171 de Formosa Capital de la Provincia de Formosa.

Autoridades Institucionales:

- Administrador General: **C.P. LAZARO CABALLERO**
- Gerente General: **Don CARLOS ESCOBAR**
- Directora de Tesorería: **Prof. ISABEL INSFRAN RIVAS**
- Directora de Informática: **Ing. TERESITA ZUNILDA BENITEZ**
- Director de Secretaría General: **Dr. VICTOR MARIANO BEDOYA DAVIS**
- Director de Administración: **C.P. CARLOS RAUL SUAREZ**
- Director de Comercialización: **Don RAMON VAZQUEZ**
- Director General de Auditoría: **C.P. VICTOR DAVID**
- Coordinadora : **C.P. LORENA DELGADILLO**
- Asesora Legal: **Dra. PATRICIA LOZANO**



Instituto de Asistencia Social
Gobierno de la Provincia de Formosa



Funciones de las Direcciones:

Dirección de Tesorería:

Su función es registrar la totalidad de los conceptos a cobrar por el Instituto, y emitir en forma diaria los recibos, notas de créditos y débitos correspondientes, como así también los estados de deudas en sus distintas opciones, ya sea por agencia, por juego, resumido o analítico o por línea de refinanciación.

Dirección de Informática:

Tiene la función de planear, desarrollar, instalar, mantener, configurar y auditar todo lo referente a las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) del Instituto, que comprende todas las prestaciones de hardware, software y telecomunicaciones utilizadas, ya sean propias o de terceros. En líneas generales, sus funciones están relacionadas directamente con el flujo de actividades de la Institución, ya que acompaña su crecimiento proporcionando el circuito informático y asegurando su correcto funcionamiento.

Dirección Secretaría General:

Tiene a su cargo principalmente las tareas de despacho, gestión de expedientes de la Institución, personal y mantenimiento.

Dirección de Administración:

Realiza todas las tareas inherentes al que hacer diario administrativo de la Institución, funciones contables, procesos de compra, patrimonio, cuentas corrientes de Agencieros y Proveedores.

Dirección de Comercialización:

Tiene como tarea principal atender y realizar el contralor del desenvolvimiento de los distintos juegos de azar explotados por el Instituto, tanto por cuenta propia:

quiniela matutina, vespertina y nocturna, o por cuenta de terceros: loto, Quini-6, Telekino, Súbito, Ñande Bingo y Loterías.

En cuanto al sistema de producción, (captación y procesamiento de apuestas de juego), se encuentra totalmente informatizado mediante un sistema mixto de captura de apuestas (on line y off line), cuyo servicio se encuentra tercerizado y es provisto por la empresa Boldt S.A. operando en instalaciones propias de la Institución, y bajo estricta supervisión de personal del I.A.S. Se comercializa así en 130 agencias oficiales en modalidad on line real time, con mas de 700 puestos de venta ambulante con equipos móviles que descargan apuestas en concentradores ubicados en agencias oficiales que luego transmiten al centro de cómputos que opera en el Organismo, vía satélite o enlaces punto multipunto, para su posterior liquidación.

El resultado del sistema de producción (captura y procesamiento de apuestas), alimenta los sistemas administrativos, de gestión y control, que son propietarios del Organismo, esto es, desarrollados y mantenidos internamente. Las etapas están automatizadas y no media intervención manual del operador.

Dirección de Auditoria:

Su principal función es la auditoria y control de todo lo referente al desenvolvimiento de los juegos, los trámites administrativos y los movimientos de tesorería.

Coordinación:

Con dependencia directa del Administrador General, tiene las funciones de Coordinar las gestiones entre los Permisionarios, el IAS y la empresa prestadora del servicio de captación, procesamiento y liquidación de apuestas (BOLDT). Es el Área que canaliza todas las relaciones que mantiene el Instituto con la empresa BOLDT: los reclamos, pedidos de informes y cualquier solicitud efectuada por funcionarios del Instituto son enviados a través de Coordinación. En cuanto a la relación con los permisionarios de Agencias Oficiales de Juegos de Azar, recibe todos los reclamos efectuados por los agentes oficiales.

Marco Legal:

El IAS fue creado por Ley Provincial N° 249, reglamentada por Decreto N° 94/66 del mismo año. Esta Ley sufrió su primera reforma a través de la sanción de la Ley N° 1.348/00, promulgada por el Poder Ejecutivo Provincial el 14 de Diciembre del año 2.000, la que introduce importantes reformas, conforme a las actualizaciones que necesitaba el Instituto para posibilitar un mejor funcionamiento coherente con los cambios ocurridos en el entorno desde su creación.

Para su funcionamiento el IAS cuenta además con reglamentaciones específicas relativas a los juegos de azar, tales como:

- Reglamento de Quinielas
- Reglamento de Quinielas para la Captación de Jugadas Mediante El Sistema Electrónico de Toma y Procesamiento de Apuestas.

Este último, ha sido dictado por el IAS en su carácter de administrador del juego de quinielas, con el propósito de incorporar un sistema electrónico de captación y procesamiento de apuestas, basado en terminales en tiempo real (on line), fuera de línea (off line) y de lectura óptica de cupones.

Actividades Principales:

- Obtención de recursos económicos: básicamente a partir de la explotación de la actividad lúdica (juegos de azar), ya sea por cuenta propia (sorteos de quiniela) o de terceros (casinos y tragamonedas).
- Control: sobre toda actividad lúdica en el ámbito provincial. Tales como acciones (que pueden realizarse en forma conjunta con las fuerzas públicas) sobre el juego clandestino, juego compulsivo, y otros controles que garantizan el juego justo.

Finalidad:

El Instituto de Asistencia Social tiene como finalidad la obtención de recursos que serán aplicados preferentemente a la atención de planes y programas de acción y asistencia social administrados por el Gobierno de la Provincia, teniendo a esos

fines la exclusividad de reglar, comercializar, explotar o concesionar los juegos de azar en toda la Provincia de Formosa.

Para ello, se apoya en sistemas de gestión (administrativo-contable y control) y de producción.

Productos:

Como se ha mencionado, la actividad principal del IAS, consiste en la explotación de los juegos de azar, que constituyen sus productos. Cada juego (producto) tiene un **ciclo de vida**¹ que incluye diferentes etapas y acciones.

El Instituto comercializa juegos propios y juegos de terceros; los propios pueden explotarse en forma directa (p.e. Quiniela), y los de terceros a través de una licencia de explotación (Casinos). Según sea el tipo de procesamiento los juegos se clasifican en:

- Juegos con captura electrónica de apuestas: Quinielas, Otros juegos tipo Quini 6, Loto.
- Juegos de distribución manual de cartones (cupones preimpresos): Loterías en general,
- Juegos de distribución manual con resolución instantánea: Raspaditas.
- Procesamiento Especial: Juegos cuya explotación se realiza por concesión (donde el Instituto cumple la función de contralor), tal es el caso de: Casinos, Máquinas electrónicas de apuestas (traga – monedas), Bingos (en la ciudad Capital y otros en el Interior Provincial), Sorteos particulares o de beneficencia con autorización del IAS.

Para la comercialización de juegos de terceros, esto es, loterías de otras provincias, se firman convenios especiales, que incluyen reglamentos con cláusulas sobre los procedimientos, responsabilidades, utilidades, y otros aspectos relativos al acuerdo de partes.

¹ **Ciclo de vida del Juego:** son las etapas desde la planificación hasta la terminación de un juego, pasando por el lanzamiento y el procesamiento

Servicios Prestados por la Empresa BOLDT. S. A:

La empresa privada BOLDT S.A., a través de un convenio suscripto entre el IAS y Loterías y Casinos de la Provincia de Santa Fe, es la que tiene a su cargo el sistema de producción de los juegos (captación y procesamiento de apuestas de juego), el que se encuentra totalmente informatizado mediante un sistema mixto de captura de apuestas (on line y off line). Esta empresa provee al IAS el equipamiento, los programas, las comunicaciones, el personal para operar el centro de cómputos, los insumos y el mantenimiento técnico de los equipos involucrados. Funciona en el edificio de la Institución y opera bajo estricta supervisión de personal del IAS.

Esta tercerización del servicio permite al IAS, a través de Boldt, operar comercialmente con todas las agencias oficiales en modalidad on line real time, con mas de 700 puestos de venta ambulante con equipos móviles que descargan apuestas en concentradores ubicados en agencias oficiales, que luego transmiten al centro de cómputos (Boldt) que opera en el Organismo, vía satélite o enlaces punto multipunto, para su posterior liquidación. Esto implica, para los apostadores oficiales, subagentes, corredores y público apostador, el total conocimiento y aceptación del Reglamento citado, lo que implicaría, el perfeccionamiento automático de un contrato de adhesión aleatorio y al portador. Es decir que las cláusulas del Reglamento someten y sin necesidad de firma alguna a ambas partes.

El resultado del sistema de producción (captura y procesamiento de apuestas), alimenta al sistema de gestión (administrativo y control) desarrollado y mantenido internamente por el Organismo. Al final de este Relatorio, se adjunta documentación ampliatoria de las características de los servicios que brinda la empresa Boldt SA.

El Entorno:

El entorno en el cual se desenvuelve y que influye en la gestión lo constituyen:

- Los ciudadanos (particularmente el público apostador);

- Los proveedores de bienes y servicios;
- Las legislaciones tanto provinciales como nacionales, impositivas y de control;
- Las otras loterías estatales, con quienes se intercambian comercializaciones de juegos y se realizan comparaciones de gestión, de juegos, de procedimientos y de control (benchmarking);
- Las directrices impartidas mediante acuerdos con loterías de otras jurisdicciones nacionales e internacionales, con las cuales se vincula el Instituto a través de la Asociación de Loterías Estatales Argentinas (ALEA), que a su vez es miembro de la Corporación Iberoamericana de Loterías y Agencias Estatales (CIBELAE) y la Asociación Mundial de Loterías (WLA), en las cuales se han firmado convenios marco de actuación y se está trabajando activamente.
- Las políticas del Gobierno Provincial y Nacional.

El Mercado:

Teniendo en cuenta que el IAS tiene la exclusividad de la administración de los juegos de azar en el ámbito provincial, las actividades de comercialización se desarrollan en un **mercado monopólico**; esto influye en las estrategias y prácticas de marketing.

Este aspecto es importante ya que no existe competencia. Por ello, nuestros referentes para comparaciones, y que pueden ser vistos como "eventuales competidores" lo constituyen los otros Organismos Estatales de control y administración de juegos, loterías estatales provinciales. Cada una opera en su jurisdicción provincial, pero mediante la firma de convenios pueden comercializar juegos de otras provincias, un ejemplo es la comercialización que hace el IAS, bajo acuerdos de comisiones, de los juegos: Quiniseis de la Lotería de Santa Fe, la Lotería Chaqueña de la provincia de Chaco, y la más reciente, la Lotería "el gordito mundialito de invierno" de la Lotería de Córdoba. En su momento, el Juego "feliz Cumpleaños" del IAS se comercializaba en casi todas las provincias.

Los juegos que explota el IAS, tanto propios (quinielas) como de terceros (quiniseis, telekino, etc.), llegan al público apostador a través de una red de ventas constituida por agencias oficiales de quiniela, pertenecientes al sector privado, que

operan con una licencia que establece una comisión por ventas, y fija requisitos de cumplimiento obligatorio. Estas agencias, no forman parte del personal de la Institución, y su cantidad fluctúa según la demanda del mercado, actualmente existen 130. Funcionan en locales propios, con equipamientos y sistemas de venta bajo comodato provistos por el IAS (a través de la Empresa BOLDT).

Por lo expuesto, podríamos considerar dos tipos de **clientes externos**:

- Cliente indirecto: el público apostador, que es el destinatario final en el cual está pensado el diseño de los juegos;
- Cliente directo: las agencias, que son las encargadas de vender al público los productos.

Es justamente con las agencias que el IAS tiene la mayor interacción, considerando que junto con la publicidad de juegos, le brinda asesoramiento permanente y capacitación, tanto en el uso de los sistemas como en las características y modalidades de los juegos. Toda la relación comercial, de control, administrativa y legal en relación a la comercialización del juego, se realiza con la agencia, quienes incluso pagan los premios, rindiendo luego su actividad en nuestra Tesorería. Todos estos procesos y rendiciones están perfectamente controlados por un sistema informático centralizado.

Teniendo en cuenta algunos aspectos, las agencias pueden ser analizadas también como proveedoras de servicios de comercialización.

MAPA RESUMEN DE PROCEOS Y PRODUCTOS PRINCIPALES DEL IAS

Objetivos Organizac	Macro procesos	Procesos	Productos	Clientes
Recaudar fondos por Comercialización de Juegos de Azar	Procesamiento de juegos de azar con captura electrónica	Quinielas (<i>Nacional</i>)	Quin. Matut. Lot. Nac. Quin. Vesper. Lot. Nac. Quin. Oct. Lot. Nac.	Agencias y Público Apostador
		Quinielas (<i>Provincia Bs. As.</i>)	Quin. Matut. Lot. Prov. Quin. Vesp. Lot. Prov. Quin. Noct. Lot. Prov. a	
		Poceada	Poceada	
		Quini 6	Quini 6	
		Loto y Loto 5	Loto Loto 5	
		Brinco	Brinco	
	Procesamiento de juegos de azar con Distribución manual de cartones Preimpresos	Loterías	Lotería Correntina Lotería Córdoba Lotería de Santa Fe Lotería Chaqueña	
		Otros juegos con cartón	Telekino	
		Bingos	Mono Bingo Ñande Bingo Mi Bingo	
		Distribución manual con resolución instantánea	Raspaditas (Súbito)	
Recaudar fondos mediante la explotación y/o autorización para la explotación de toda clase de juegos. Otorgar concesiones para actividades artísticas y recreativas	Mantenimiento de Autorizaciones para la explotación de juegos y concesiones para actividades artísticas y recreativas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mantenimiento de Autorizaciones para la explotación de juegos. 2) Concesiones para actividades artísticas y recreativas. 3) Administración de la estructura edilicia y de RRHH del Teatro 	<p>Dictamen y/o Convenio Autorizando la explotación de juegos.</p> <p>Dictamen de concesión para actividades artísticas y recreativas.</p> <p>Desarrollo de actividades artísticas y recreativas en el Teatro Provincial</p>	Casinos, loterías, bingos, hipódromos, e instituciones con y sin fines de lucro. Ciudadanos que asisten a espectáculos en el Teatro

Relación Con La Comunidad:

Asociación Mutual Empleados del I.A.S:

La Asociación Mutual del Instituto de Asistencia Social, tiene 33 años de vida institucional atendiendo las necesidades de sus asociados, prestando servicios tales como: préstamos de dinero efectivo, asistencia por emergencias de salud, vales para adquisición de mercaderías, y gas, etc.

Cuenta con un Complejo Social y Deportivo ubicado en el Lote Rural N° 34 de la Ciudad de Formosa, que dispone de un playón polideportivo de 685 m² para realizar deportes, tales como básquetbol, voleibol, tenis y juegos infantiles, con pileta y vestuarios. El complejo también tiene a disposición de sus afiliados, un salón de fiestas, provisto de cocina, baños, ventiladores, quincho, asadores y oficina administrativa

Apoya a diversas actividades sociales, tales como: Fútbol de Veteranos, Básquetbol y a diversos grupos que representan al IAS. Se realizan festejos en fechas tales como el día del Trabajador, del Empleado Público, del Padre, de la Madre y fiestas de fin de año

Proyecto Pilas

El Instituto de Asistencia Social – Gobierno de la Provincia de Formosa, con el objeto de implementar y mantener prácticas de responsabilidad ante el medio ambiente, en cumplimiento del Artículo 38° de la Constitución Provincial de la Provincia de Formosa; está trabajando en la creación de un Sistema de Gestión Ambiental, destinado a reducir al mínimo todo impacto ambiental adverso resultante de su actividad. Como consecuencia, coloca en agencias oficiales y establecimientos educativos contenedores destinados al depósito de pilas y baterías usadas, que posteriormente las retira para su deposición final.

Sorteos Extraordinarios de cupones no premiados:

Los cupones no premiados de la Quiniela en sus tres modalidades participan de un Sorteo extraordinario con el fin de seguir premiando el apoyo y la confianza del público apostador. Estos sorteos se realizan mensualmente y en forma separada para capital e interior a fin de propiciar una distribución equitativa.

Galería de Arte Virtual:

Como apoyo a la Actividad cultural, el IAS ofrece en su sitio web un espacio a los artistas formoseños para que expongan sus obras, en forma gratuita. Como promoción y reconocimiento, este año, se ha editado un calendario con las obras mas afamadas expuestas en dicha galería.

Jornadas de Ludopatía y Otras Socio adicciones:

En el mes de Julio de 2005 se realizaron las Primeras Jornadas de Ludopatía y conferencias, dictadas por profesionales especializados en esta área y de reconocida trayectoria nacional, con perspectiva a realizarse nuevamente en el transcurso del año 2006. Además se ofrece en el sitio web del Organismo, una página dedicada al tema.

Teatro de la Ciudad:

El I.A.S. tiene a su cargo la administración y mantenimiento, con personal de la Institución del único teatro de la Ciudad de Formosa, donde se realizan todo tipo de espectáculos y actividades culturales.

3. CRITERIOS FACILITADORES DE LA GESTIÓN

3.1 CRITERIO 1: LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTIÓN

1. Los directivos de la organización muestran responsabilidad y compromiso visibles con los conceptos e instrumentos de la gestión de calidad.

Sin mencionar las mejoras que el IAS ha realizado en los últimos 8 años para optimizar su servicio; a partir del 2004, con la cooperación de la Subsecretaría de Recursos Humanos (S.RR.HH.), ha comenzado formalmente a involucrarse en la gestión de calidad, para ello se han creado el Programa de Gestión de Calidad basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) y el Comité de Gestión de Calidad, mediante las Resoluciones Nros. 367/04 y 368/04 respectivamente (se adjuntan al final del Relatorio).

El Programa se ha creado considerando que la actividad del IAS está fuertemente influenciada por el avance tecnológico, de telecomunicaciones, la diversidad y la globalización, que requiere, el aporte de criterios de gestión más modernos. En este sentido, para construir respuestas organizacionales adecuadas a la dinámica del mercado lúdico, la gestión de calidad aparece como una herramienta ineludible para promover un proceso de cambio cultural, tendiente a la mejora continua en la actividad del juego, incrementar la productividad, mejorar la atención al apostador y los servicios a la comunidad.

Y la creación del Comité se realizó para institucionalizar instancias organizativas capaces de promover, coordinar e implementar la Gestión de Calidad en la Institución, en sus Anexos, Agencias Oficiales, y Empresas concesionarias de juegos.

Luego, en octubre de 2005 ha puesto en marcha el Proyecto "Primeros Pasos en la gestión de calidad de la Administración Pública, gestionado por la S.RR.HH. y financiado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI); cuyo objetivo principal es concretar una primera experiencia en gestión de calidad en la Administración Pública Provincial, a través de la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia de la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) y contribuir a la instalación de una cultura de la Gestión de la Calidad, que propicie la autoevaluación y la mejora continua. Este proyecto ha sido implementado en el IAS a través de talleres de capacitación y

entrenamiento en cada una de las herramientas necesarias para dar el primer paso en la gestión de calidad, destinados tanto a los niveles jerárquicos como operativos.

Este proyecto ha tenido algunos percances en el ritmo de implementación debido a los cambios ocurridos en los niveles directivos de la Institución; sin embargo, se han alcanzado los objetivos de sensibilizar, capacitar y entrenar a los empleados del IAS, en metodologías de gestión de calidad, tales como autoevaluación e identificación de puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.

También es importante destacar que las nuevas autoridades están impulsando un estilo de gestión que estimule a las personas de la organización a trabajar con un propósito común y duradero, que les aporte convicción y energía para involucrarse en la mejora diaria del servicio brindado al cliente.

2. Los directivos son accesibles y escuchan al personal.

Generalmente la comunicación es más fluida desde la alta gerencia hasta el nivel de directores, y se concreta a través de las reuniones habituales que realiza el Administrador con sus directores y responsables de algunas áreas específicas. En ese ámbito reciben directivas de la alta gerencia, y tienen el espacio para presentar sus propuestas los directores o quien participe de la reunión. La mayoría de las veces esta comunicación es en forma verbal y se usa canales informales.

3. Los directivos reciben e imparten formación sobre gestión de calidad, y comparten su conocimiento con los demás miembros de la organización.

Como lo hemos expresado en el punto 1, la formación en gestión de calidad de los directivos es muy reciente, y todavía no están organizados los canales para transmitir los conocimientos a los otros niveles. Hemos recibido capacitaciones:

- A través de la Asociación Argentina de Loterías Estatales (ALEA): Cursos de Administración Estratégica, Calidad en Administración, entre otros.
- En el marco del Proyecto "Primeros pasos en la Gestión de Calidad en la Administración Pública", se realizaron los siguientes eventos:
 - Charla de Sensibilización y Presentación del Proyecto
 - Videoconferencia sobre el "Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión y su aplicación en la Administración Pública".

- “Jornada de Difusión del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano y Experiencias de Calidad en la Gestión Pública”,
- Curso sobre Trabajo en Equipo y Liderazgo,
- Cursos sobre Gestión por Procesos
- Curso sobre Identificación de variables e Indicadores de Gestión
- Curso “Metodologías de relevamiento de opinión de usuarios y personal”
- Seminario – Taller sobre “Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el IAS”, que incluyó los siguientes temas:
 - Fundamentos de Excelencia en la Gestión,
 - Fases del Modelo Iberoamericano,
 - La Autoevaluación como Proceso de Mejora,
 - Entrenamiento en el Uso del Programa Fundibeq ANDES,
 - Entrenamiento en el Uso del Software MILENIUM ATE
- Curso de Formulación de Proyectos
- Curso de Planificación Estratégica

Cabe aclarar que estos cursos fueron implementados tanto para los niveles jerárquicos como para los operativos, aunque el porcentaje de participación fue bajo, porque la mayoría de los directivos y mandos medios estaban absorbidos por el cúmulo de tareas generadas por la reorganización institucional en marcha.

4. Los directivos apoyan las mejoras y tienen en cuenta las iniciativas del personal.

En general los directivos tienen en cuenta y apoyan las iniciativas del personal, pero está supeditado al estilo de liderazgo de cada directivo y también a las características de actividades que se desarrollan en cada sector. No se trata de una actividad planificada por ejemplo a través de la elaboración de cronogramas de reuniones para compartir iniciativas, o de otros espacios para estos fines.

5. Los directivos fomentan el trabajo en equipo aportando recursos y ayuda.

Debido a las características muy dinámicas de las actividades que desarrolla la institución, podríamos decir que el trabajo en equipo surge con naturalidad. A nivel

directivo, se materializa a través de reuniones de control interdirecciones (control de complementarias, Actas), Análisis de Organigramas, Juegos Nuevos, Arqueos de Caja, Organización de Eventos y Lanzamientos. A nivel Operativo, el trabajo se realiza en equipo porque sin la mutua cooperación no se podría cubrir la secuencia diaria de los procesos de cada uno de los juegos.

6. Los directivos reconocen y valoran los esfuerzos, logros y resultados del personal.

Conforme a lo establecido en la Ley N° 1.348, hay una asignación pecuniaria que se reconoce por productividad a los empleados que cumplen 8 horas de servicio, además del salario que reciben conforme al Escalafón General de la Provincia (Ley 780 y el Dto. 902/05). Esta asignación se les otorga valorando los esfuerzos que hacen los empleados para lograr los resultados institucionales, teniendo en cuenta que el IAS es una institución que funciona desde las 06:00 de la mañana hasta las 22:00 horas, distribuyendo su personal en distintos turnos para cubrir las diferentes actividades que se desarrollan. Además, algunos empleados debe viajar frecuentemente para brindar asistencia técnica y asesoramiento permanente a las agencias del interior Provincial; implicando que deben abandonar la comodidad de sus hogares y a sus familias para cumplir con este servicio.

7. Se han identificado y definido todos los procesos clave de la organización.

Esta tarea se ha realizado en tres momentos de la vida de la institución:

- En oportunidad de la Creación
- En oportunidad de la informatización de los procesos.
- Con la ejecución del proyecto "Primeros Pasos en la gestión de Calidad en la Administración Pública", en el cual una de las tareas incluía el Relevamiento, Análisis y rediseño del sistema de gestión² que emplea el IAS para alcanzar sus objetivos organizacionales. Este estudio fue realizado por consultores externos con el objetivo de identificar variables y elaborar indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos del sistema de gestión y dejar preparada

² **Sistema de Gestión:** Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

a la organización para la gestión por procesos. Los resultados alcanzados hasta el momento son: Mapa de la organización, Productos principales identificados y analizados, Procesos principales y secundarios identificados, analizados y documentados en flujogramas; variable e indicadores de eficacia identificados.

Ampliando más este punto, podemos confirmar que el sistema de gestión administrativo-contable y de control, tiene sus principales procesos informatizados (restan unas pocas áreas pendientes de desarrollo, que si bien utilizan ordenadores, no integran el sistema de base de datos centralizada).

Tanto en oportunidad de la informatización del área de producción (sistema de captura y procesamiento de apuestas), como de la informatización de los sistemas de gestión, administrativo-contable y de control, se cumplieron las etapas de desarrollo de sistemas: reconocimiento, relevamiento, análisis de factibilidad técnica, económica y operativa, diseño, prueba e implementación. Para el relevamiento, se utilizaron los métodos de análisis por departamento y por proceso, a fin de que no quedaran espacios de información o tareas sin relevar. Su puesta en marcha fue autorizada, y formalizada en las autorizaciones de compra de equipamiento, y software de desarrollo.

Estas actividades se iniciaron junto con la informatización del sistema de captura y procesamiento de apuestas. Desde entonces, se cuenta con toda la base de información de juegos digitalizada, y los sistemas continúan desarrollándose y adaptándose a las exigencias del entorno (legales, preferencias del público apostador, de órganos de contralor).

La dinámica de la Institución, exige una continua revisión, y monitoreo, ya que los procesos no pueden detenerse. Salvo casos de feriados nacionales, de lunes a sábado se realizan regularmente 3 sorteos de quiniela (2 matutina, 2 vespertina y 2 nocturna) mas otros juegos especiales (loterías extraprovinciales) y acciones de monitoreo y control de juegos concesionados.

Es importante destacar que junto con las informatizaciones citadas, se procedió a modificar el organigrama, que se correspondía a los procesos de producción y control manual. Actualmente, se está trabajando en una nueva adecuación del organigrama, en coincidencia con los objetivos y estrategias generales de la Organización, como todavía no se encuentra formalizado no se

incluye en la documentación anexa, también estamos preparados con la información suficiente para que próximamente se elaboren los manuales de procesos. En este sentido, el Proyecto "Primeros Pasos de Gestión de la Calidad" ha contribuido en forma oportuna y eficaz a través de las capacitaciones.

8. La Organización tiene un conocimiento fiable de la opinión del cliente y el entorno en que se desenvuelve.

En el capítulo de la presentación de la Institución hemos mencionado cuales son los clientes y los agentes del entorno que interactúan con la Organización. Aquí, se amplía respecto a los métodos y fuentes con que cuenta el IAS para conocer la opinión de sus clientes y entorno:

- En el sitio Web www.ias.gov.ar, el IAS cuenta con Buzón de reclamos y sugerencias, donde el cliente apostador puede registrar sus reclamos o sugerencias, y a través de las agencias respecto de la aceptación del juego implementado.
- Los agencieros están organizados en Cámaras de Agencieros, a través de la cual interactúan con la Organización.
- Atención individual y personalizada al agenciero, a cargo de directivos de la Gerencia General, y de las Direcciones de Coordinación y Comercialización.
- Línea 0800 para atención y Mesa de Ayuda.
- Monitoreo on line de los reclamos por sistema REMEDY que brinda servicio de captura y procesamiento de apuestas.

9. Se mide sistemáticamente el comportamiento de los procesos y su impacto sobre todos los resultados de la organización (clientes, sociedad, rendimiento global) y se utilizan los resultados para establecer objetivos de mejora.

El comportamiento de los procesos se mide por medio del estado de ejecución de los libros:

- Mediciones para Presupuesto por medio del Libro RACI (Registro Analítico de Compromisos e impuestos), que brinda un detalle diario de los egresos de la Institución y compara los gastos realizados con los autorizados a gastar de acuerdo al Presupuesto.

- Indicadores estadísticos proporcionados por la Empresa BOLDT sobre comportamiento de los juegos.

10. La organización cuenta con un sistema que garantiza el funcionamiento correcto de las actividades relativas a los servicios que presta, las que están controladas según normas o requisitos establecidos.

Existen normas internas y externas. Reglamentos de juegos (escritos). Se cuenta con sistemas internos y externos que garantizan el cumplimiento de normas. Como sistemas que garantizan el buen funcionamiento de las actividades de la organización, podemos mencionar al Sistema REMEDY para servicio de captura y procesamiento de apuestas, los sistemas impositivos (SICORE, Ley de Lavado de dinero). Los cuales funcionan ajustados estrictamente a las normas y reglamentos, tanto propios de la Organización (p.e. reglamentos de quinielas, y otros juegos), como externos, tales como legislaciones provinciales y o nacionales contables, impositivas, etc.

En síntesis, la Organización dispone de una base de datos con toda la información de mas de 8 años relativa a la comercialización de juegos, con análisis de participación, volúmenes, tendencias, comparativas; es decir, toda la información de base digitalizada (susceptible de procesamiento electrónico). De la cual se toman los principales indicadores de rendimiento, productividad, etc.

11. Las responsabilidades (propietario e involucrados) de los procesos están asignadas y son conocidas.

Las responsabilidades de los procesos están formalmente asignadas por medio de las Resoluciones de designación de personal de los mandos medios y operativos que están al frente de los procesos. Estos instrumentos legales se dan a conocer a todo el personal y son de acceso público. Ejemplo: para los procesos de Juegos, el responsable es el Director de Comercialización.

12. Se fomenta la innovación y la creatividad para aplicarla a la mejora de los procesos

Teniendo en cuenta que la dinámica de las actividades lúdicas deben ir de la mano del avance tecnológico, el IAS permanentemente está actualizando sus tecnologías de Información y Comunicaciones, para captura de apuestas y procesos administrativos. Las que concreta por medio de la adquisición e instalación de nuevos desarrollos, tales como la implementación de servicios vía web (Juegos on line, innovadores, casino sur).

13. Para asegurar la obtención de los resultados previstos se revisan los cambios introducidos en los procesos.

Se realizan mediante procesos de seguimiento en captura y procesamiento de apuestas, metodología acorde a estándares a cargo de la empresa Boldt. S.A.

14. Se comunica y se forma al personal en los nuevos procesos y en las modificaciones de los existentes.

Esta tarea se realiza a través de las capacitaciones a cargo del área de Coordinación, por ejemplo cuando se pone en uso nuevos sistemas administrativos, informáticos, o cuando se modifica algún circuito administrativo, etc.

15. Se incentiva la simplificación de los procedimientos y trámites.

Si, en casos de trámites internos. No, en caso de trámites con pasos predefinidos establecidos por la Administración Central (provincial). Los procedimientos han sido simplificados sustancialmente con la implantación del sistema administrativo SIAS, implicando reducción de copias, cargas, e intervención manual del operador.

Áreas de Mejora:

La organización requiere que:

- Se establezcan por escrito y se socialicen los valores y la cultura de la organización.

- Que el liderazgo se integre a la política y estrategia de la organización y transmita, difunda y facilite la alineación con todos los procesos.
- Se definan los modelos de liderazgo adecuados (que incluya: Misión, Visión y Objetivos), para conseguir la alineación con la estructura y el nivel de madurez de la organización en su camino a la calidad, en un entorno cambiante.

3.2 CRITERIO 2: POLITICA y ESTRATEGIA

1. Se han tenido en cuenta en la planificación las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Si bien la organización no cuenta con una planificación estratégica escrita (de mediano o largo plazo), trabaja en base a metas presupuestarias, rutinas de trabajo y principalmente cumpliendo con la misión de la organización establecida en la Ley de creación 1.348; sumando esfuerzos en cada uno de sus procesos a fin de brindar un servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Para este fin se realizan acciones tales como:

- Eventos para contrarrestar el juego compulsivo: Jornadas Provinciales sobre Ludopatía y otras socioadicciones; realizadas los días 28 y 29 julio de 2005.
- Página dedicada en sitio web www.els.com.ar
- Venta ambulante de jugadas: para mayor comodidad del apostador.
- Implementación de nuevos horarios de quiniela (vespertina y matutina).
- Comercialización de juegos temáticos, ejemplo lotería de córdoba para el mundial.
- Implementación de juegos on line (por computadora), dada la popularización de los juegos vía internet, y las preferencias del nuevo público apostador.
- Implementación de sorteos extraordinarios para boletas de juego no premiadas.
- Implementación de programa de recolección de pilas para contribuir al cuidado del medio ambiente.

2. Se han tenido en cuenta en la planificación la información relevante que se tiene del entorno de la organización y de los proveedores.

Para la programación de sus actividades la Organización tiene en cuenta la información relevante del entorno y de los proveedores, que las recibe a partir de las Políticas del Gobierno Provincial, los compromisos de Asistencia Social planificados por el Poder Ejecutivo Provincial, del Sistema de Administración Financiera (SIAFIP), del estado de la jurisprudencia; de proveedores como Boldt, Worest, otras Loterías. También se recibe información relevante mediante la participación en las reuniones de A.L.E.A. (la organización forma parte de la comisión directiva).

3. Se han tenido en cuenta en la planificación los resultados finales de la organización.

No se cuentan con resultados finales de la organización obtenidos a partir de una autoevaluación basada en modelos de calidad, ya que es la primera vez que hemos implementado una evaluación de este tipo en la institución. Sin embargo, se cuenta con otras fuentes de resultados de la gestión, por ejemplo el Presupuesto Anual, que indica las metas de recaudación planificadas y el nivel de resultados alcanzados (Balance Anual); también es muy importante la información que aportan los sistemas RACI y REMEY.

4. Se han tenido en cuenta en la planificación las disposiciones normativas.

Para el desarrollo de las actividades, la Organización siempre tiene en cuenta las disposiciones normativas que la rigen: Ley de creación, Ley de Lavado de dinero, Reglamentos de Juegos, Reglamentos para presentación de información contable y financiera, Régimen de Compras, Régimen de Incineración de documentos, Régimen de Procedimientos Administrativos, Normativas ambientales y edilicias.

5. Se tienen en cuenta las mejores prácticas de otras organizaciones tanto para la planificación como para su revisión.

Existe una asociación de loterías argentinas, ALEA, donde se realizan reuniones y se comentan algunas mejores prácticas que en ciertos casos se aplican en la organización. También se realizan visitas a otras Loterías. Hay evidencias (Resoluciones de comisiones) de viajes para tomar contacto con I.P.L.y C. de Buenos Aires, Santa Fe, Misiones, reuniones y seminarios de A.L.E.A.

6. En la política y la estrategia se concilian las necesidades y expectativas de todos los grupos que tienen interés en la organización.

La Política y Estrategias de la Organización, a pesar de no estar escritas, existen y se manifiestan mediante las decisiones que toma la alta gerencia del IAS para responder, en su diario accionar, a las necesidades y expectativas de todos los grupos involucrados, de quienes recibe información a través del contacto directo, por ejemplo, en reuniones con Agencieros, con el Gremio de Empleados, con las Empresas proveedoras de servicios, productos y con las concesionarias de juegos como Boldt, Worest, otras Loterías.

7. La planificación es coherente con la misión, visión y valores de la organización.

La planificación con visión y valores no está formalizada por escrito, pero eso no significa su inexistencia, la alta gerencia toma decisiones para su gestión teniendo en cuenta la misión de la organización establecida en el decreto de creación del IAS.

Está previsto iniciar a partir de este diagnóstico de autoevaluación la Planificación de los objetivos institucionales conforme a criterios de calidad, a fin de contar con una herramienta de mejora continua, que sirva de guía para coordinar nuestros esfuerzos, para concretar las metas, medirlas, controlarlas, comparar el rendimiento real de la institución con los objetivos e identificar a tiempo cualquier desviación significativa y emprender las acciones correctivas necesarias.

8. Se revisa la planificación a partir de la evaluación de su eficacia.

Si, para el caso de la planificación presupuestaria , en la que se revisa su estado de ejecución y se realizan los consecuentes pedidos de modificatorias si hay necesidad.

9. Se tiene en cuenta en la política y estrategia la opinión del personal y se confía en su conocimiento y experiencia.

Los directivos escuchan la opinión y los aportes del personal para la elaboración de cursos de acción de la organización, teniendo en cuenta que las funciones normalmente requieren un alto grado de especialización.

10. La organización diseña la política, estrategia y valores culturales según procesos establecidos.

La organización cuenta con procesos establecidos para elaborar la política, estrategia y valores culturales.

11. El personal conoce la política y la estrategia de la organización y, especialmente, aquellos objetivos que son relevantes para sus actividades.

Los objetivos relevantes para el desarrollo de actividades son conocidos por el personal a través del instrumento legal de asignación del cargo.

12. Los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos, grupos de trabajo y personas.

Si, los objetivos de la organización están desplegados por áreas, departamentos y personas. Las instrucciones y directivas se transmiten en forma verbal.

3.3 CRITERIO 3: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

1. Se establece en la organización la gestión de personal de acuerdo con la política y la estrategia.

La gestión de personal se rige de acuerdo a las políticas y estrategias del Estado Provincial, ajustándose a sus reglamentaciones. Además, dada la naturaleza recaudadora de la Organización, se han conseguido mejoras tales como:

- Premio por productividad, artículo 13º de la Ley 1348/00
- Sistema de gestión de personal, identificación por reconocimiento de iris (Iriscan), integrado con legajo con base de datos de imágenes (fotografía del personal digitalizada).

- Recordatorios automáticos de cumpleaños.
- Se propicia la participación del personal en encuentros interprovinciales de loterías estatales, eventos deportivos.

2. Se efectúa la asignación de responsables mediante la adecuación de la capacitación del personal a las necesidades de la organización.

El IAS realiza acciones de capacitación para su personal a fin de cubrir los requerimientos de las distintas áreas; como también, en los casos que el crecimiento de la organización lo ha requerido, se han incorporado profesionales de las ciencias contables y de otras especialidades. Por ejemplo, en oportunidad de la informatización del Organismo, han ingresado profesionales y técnicos especializados en el área de TIC's.

3. Se encuentra definida la promoción profesional.

No existe diferenciación para los profesionales, la promoción de todo el personal del IAS se rige por el Escalafón General de la Administración Pública, salvo en el caso de las designaciones en cargos políticos.

4. Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados.

La Organización facilita el mejor desempeño de sus empleados brindándoles cursos de capacitación, los cuales en la mayoría de los casos son solicitados por los Directores con la finalidad de mejorar los resultados. En años anteriores, estas acciones eran generadas con especialistas de la Organización y tenían carácter permanente; actualmente se realiza según la demanda de las áreas.

5. Se faculta al personal para que actúe y asuma mayores responsabilidades.

Las facultades y responsabilidades se otorgan mediante actos administrativos (resoluciones y disposiciones).

6. Se diseñan y aplican planes de formación continua.

La Organización no tiene diseñado un plan de formación continua. Actualmente se implementan capacitaciones, con especialistas propios, a demanda de los directores. En los casos de requerimientos de entrenamientos específicos a

instancias de nuevas modalidades de juegos, tanto propios como de terceros que comercializa la Institución, se realizan con la asistencia de los niveles intermedios a congresos y seminarios de juegos.

7. Existen canales de comunicación (vertical y horizontal) que garanticen el diálogo en la organización.

Los canales de comunicación son tanto formales como informales. Generalmente, toda vez que se requiera el registro de hechos, actos, o directivas, se instrumenta la comunicación vía notas, con un circuito predeterminado, respetando la vía jerárquica. Para ello se cuenta con un sistema manual de gestión de notificaciones, con registros de entrada/salida. Está pendiente de implementación un sistema automatizado de gestión de expedientes y notificaciones.

La gerencia, tiene una gestión de puertas abiertas y propicia el diálogo con todos los niveles de la Organización.

8. El personal considera que está suficientemente informado y que se recogen y valoran sus opiniones.

Correspondería la realización de una encuesta objetiva para identificar la percepción del personal. No obstante, la información se provee suficientemente según los requerimientos del cargo o puesto de trabajo. La recepción y valoración de opiniones, esta vinculada a la actividad cada Dirección, siendo en algunos casos, más participativa que otras dada su naturaleza. Por ejemplo, la Dirección Informática, por contar con especialistas en las diferentes áreas que la integra, recoge y valora como método de trabajo, las opiniones de cada uno de ellos.

9. Se reconocen, valoran y recompensa los esfuerzos del personal por generar mejoras y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Considerando que las características de la actividad lúdica exigen que haya poco margen de error, el personal es cuidadosamente seleccionado para el cargo, lo cual constituye así un premio a sus destrezas y aportes.

Algunas de las formas que tiene el IAS para recompensar los esfuerzos de su personal son: Facilidades para adquirir mejor formación académica, ya sea en carreras de grado o cursos de postgrados, principalmente otorgándoles mayor

tiempo de permisos para rendir exámenes y asistir a clases, que el contemplado por las normas vigentes.

10. Se fomenta un clima de trabajo favorable en la organización.

La nueva administración, en reuniones de la Alta Gerencia, ha dado instrucciones precisas a los Directores para que el trabajo se realice en equipo, en un ambiente armonioso y sin asperezas en las relaciones del personal. Otra manera de propiciar un buen clima laboral es a través de:

- Brindar la información suficiente a cada empleado para que pueda desarrollar su tarea.
- Libre acceso al diálogo de consulta con sus jefes.
- Brindar al personal el confort básico en mobiliario, espacio físico y equipamiento para realizar sus actividades.
- Climatización de todas las oficinas para mayor comodidad de las personas.
- Servicio de desayuno diario,
- Equipos de expendedores de agua fría y caliente
- Organización de festejos en ocasiones especiales (p.e. día del empleado público, aniversario de la Organización, día de la madre, etc.).

3.4 CRITERIO 4: RECURSOS ASOCIADOS

1. La gestión de los recursos económicos se efectúa teniendo en cuenta la planificación estratégica de la organización.

La gestión de los recursos económicos se fija a partir del presupuesto económico (planificación de recursos económicos), que se establece de acuerdo a los fines prioridades y necesidades de la Organización. Esta gestión es registrada día a día y controlada rigurosamente mediante registros analíticos informatizados.

- Presupuesto anual
- Registro Analítico de Compromisos e Imputación (RACI).
- Libro Estado de Ejecución del Presupuesto.
- Estados contables (balances, libros diario, mayor, estado de resultado)

- Libros banco, arqueo de caja

2. Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de los recursos económicos.

Los objetivos de mejora de los recursos económicos se identifican y establecen en el Presupuesto Anual, el que conforme a los requerimientos que genera la dinámica de la organización puede ser modificado. Ejemplo: cuando surgen oportunidades de incorporar nuevos juegos que brinden mejora en los ingresos, aumentando la recaudación.

3. Se valoran las acciones para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión económica.

Se han incorporado recientemente medidas de contención y racionalización de gastos, renegociando contratos existentes con proveedores y concesionarios, a fin de mejorar los beneficios para la Institución. Para ello se realizaron los siguientes trámites:

- Procedimientos para compras y selección de ofertas.
- Renegociación de contratos.
- Adquisición de equipamientos de menor consumo (p.e. impresoras láser en reemplazo de chorro de tinta).

4. La organización gestiona la información de acuerdo con las necesidades de su personal y de sus clientes.

La organización posee un manual de Misiones y Funciones de la Organización, que data del año 1991, que en líneas generales todavía es útil para comunicar las funciones de cada área, también cuenta con documentación relativa a los procedimientos en la operación de los sistemas informáticos, e instrucciones provenientes de organismos externos de contralor. Sin embargo estos instrumentos no están adecuados a la evolución que ha tenido la Institución; motivo por el cual, se está trabajando en la recopilación y análisis de información que permita la elaboración de manuales de procedimientos que respondan a los modelos operativos actuales, como así también en el diseño del Proceso de Gestión de los

Sistemas de Información y del Conocimiento, como herramienta útil para concretar estrategias de mayor acercamiento al ciudadano.

De todos modos, la organización se esfuerza para gestionar la información respondiendo a las necesidades de sus los clientes, utilizando distintos medios, tales como:

- Reuniones con Agenceros, con el Gremio de Empleados, con las Empresas proveedoras de servicios y productos y con las concesionarias de juegos como Boldt, Worest, otras Loterías.
- Posibilita al personal que acceda y administre la información relevante para su función.
- Sistema automatizado con línea 0800 (gratuitas) para gestión de ayudas y reclamos de la red de ventas.
- Sistemas con los que se gestionan las operaciones de la organización y su información operativa, entre ellos: sistema administrativo SIAS, de gestión contable, de recursos humanos, de compras, etc.
- Cursos de capacitación en operación y ventas (terminales de venta fijas y móviles).

5. Se utiliza un lenguaje comprensible por todos los ciudadanos y usuarios.

La organización maneja un vocabulario propio de la actividad lúdica, el cual es compartido por el público apostador. No se evidencian problemas de comunicación con el público apostador.

6. Se identifica el conocimiento que necesita la organización y se gestiona en beneficio de las personas y de los usuarios.

La organización responde oportunamente conforme a la necesidad de las áreas. En los casos que surgen necesidades de capacitaciones específicas, se facilita la participación en congresos y seminarios, o visitas a otras loterías y centros de juego (como ámbitos de actualización). Por ejemplo, en estudio de tragamonedas y los mecanismos para su control on line.

7. Se valoran las aportaciones del personal para enriquecer el conocimiento necesario a la organización.

En líneas generales las aportaciones del personal son valoradas por la Organización. No obstante, es importante destacar que adquiere distinta dimensión según el área, siendo mas frecuente en áreas técnicas (contable, informática, de mantenimiento), y de comercialización.

8. Se gestionan los recursos materiales eficientemente teniendo en cuenta las necesidades del personal y de los clientes.

Los recursos se gestionan de forma eficiente tanto para el personal como para los clientes.

9. Se ordena el uso de los edificios de acuerdo con las necesidades de los clientes y para facilitar su accesibilidad.

El edificio cuenta con áreas destinadas a la atención de los clientes. Tanto para atención de rutina (ventanilla y mostrador) como para reuniones personalizadas. Existen accesos diferenciados, ya sea para atenciones grupales (puerta y espacio grande) o individuales. Las oficinas para atención son cercanas a la entrada.

10. La gestión y disposición de las instalaciones permite trabajar bien al personal.

El edificio del IAS cuenta con instalaciones adecuadas para el normal desempeño de las funciones del personal. Cuenta con ambiente climatizado. El mobiliario y equipamiento de los puestos de trabajo fueron dispuestos según la secuencia de los procesos, y su contacto con el cliente (layout satisfactorio).

11. Se promueve el uso de materiales reciclados y reciclables.

Todo el personal de la organización tiene como consigna promover y aplicar el uso de materiales reciclados o reciclables, realizando las siguientes acciones:

- Reutilización de papel en su carilla no utilizada (impresos)

- Reciclado de cartuchos y toner de tinta de impresión.
- Uso de baterías recargables en equipamiento de ventas de apuestas de juego.
- En caso de pilas (no reutilizable), existe un programa de recolección y reciclado, que ha cobrado alcance provincial.

12. La organización promueve el uso de las nuevas tecnologías que favorezcan la mejora de la prestación del servicio.

La organización promueve la utilización de nuevas tecnologías mejorando la prestación del servicio. Cuenta con modernas herramientas en tecnologías de información y telecomunicaciones, tales como:

- Identificación y control de entrada y salida de personal por lectura de iris, con 99,9% de fiabilidad, que ahorra el uso de tarjetas magnéticas.
- Uso de satélites y líneas punto multipunto de comunicación.
- Programación de sistemas con lenguajes de 4ta generación.
- Cableado interno de fibra óptica, del servidor al puesto de trabajo, con redundancia en cobre para los puestos críticos.
- Sistema de monitoreo de sala de espera y de entrada y salida de personal por cámara web, inalámbrica, que se visualiza a través de navegador web (no limitado a un equipo de visualización, solo al código de acceso).
- Implementación de una línea gratuita 0800.
- Utilización de Internet, pagina web www.lapost.gov.ar para publicación de resultados de juegos, estados de cuentas de los agencieros, ganadores de sorteos, mesa de reclamos y sugerencias entre otros servicios.

También es importante mencionar que se está negociando la renovación completa del parque de equipos móviles de venta, con unidades modernas, de menor peso, con uso únicamente de baterías recargables, entre otras ventajas.

13. Se preocupa la organización por que las aplicaciones informáticas sean compatibles con las unidades y organizaciones con las que se relaciona.

Si, además, toda vez que sea posible, se utilizan importaciones y exportaciones de archivos entre los sistemas (internos y externos) a fin de agilizar

los procesos y evitar errores en la carga manual. Ejemplos: interfaz con los sistemas de la UPSTI (Unidad Provincial de Sistemas y Tecnologías de la Información), con el Instituto de Asistencia Social del Empleado Público (I.A.S.E.P.) que es la obra social del personal del estado provincial, con Sistemas Impositivos, y principalmente, con sistemas de otras loterías por la comercialización de juegos.

Se ha montado un servidor de intercambio, y establecido una zona DMZ (desmilitarizada) con la empresa Boldt (que provee el servicio de captura y procesamiento de apuestas), además de estar coordinados todos los formatos y archivos para el traspaso de información de parámetros y resultados de los juegos.

14. Se identifican las tecnologías avanzadas de acuerdo con las necesidades de la organización y su planificación estratégica.

Como la comercialización de juegos es una actividad con fuerte dependencia del avance de las TICs, en concordancia con las necesidades de la organización y su planificación, permanentemente se realiza la identificación de las tecnologías avanzadas a fin de posicionarnos con eficiencia en el mercado lúdico. Por ejemplo: hemos realizado investigaciones sobre mecanismos de control on line de tragamonedas y juegos sobre internet (métodos de pago, identificación del origen, etc.).

15. Se organiza sistemáticamente la cooperación y la asociación con otras organizaciones externas.

El IAS es una institución que normalmente coopera y se asocia con otras organizaciones; organizándose sistemáticamente para este propósito mediante acuerdos con loterías de otras jurisdicciones nacionales e internacionales, con las cuales se vincula el Instituto a través de la Asociación de Loterías Estatales Argentinas (ALEA), que a su vez es miembro de la Corporación Iberoamericana de Loterías y Agencias Estatales (CIBELAE) y la Asociación Mundial de Loterías (WLA), con las cuales se han firmado convenios marco de actuación y se está trabajando

activamente. También se vincula mediante acuerdos y convenios con otras entidades del Estado (p.e. con la Subsecretaría de Recursos Humanos).

16. Se mejoran los productos o servicios de la organización con los convenios y acuerdos suscritos con otras organizaciones externas.

Se ha observado una mejora en los productos mediante acuerdos y convenios con otras organizaciones. El contrato que permitió la informatización del sistema de captura y procesamiento de juegos, permitió en el caso de quinielas, de ofrecer en lugar de un sorteo, 3 sorteos diarios aumentando esto la recaudación.

17. La organización promueve acciones conjuntas de gestión de calidad con las personas u organizaciones externas asociadas

La incorporación de acciones para la gestión de calidad en nuestra institución es muy reciente. Y aún no se ha podido promover acciones conjuntas con otros.

3.5 CRITERIO 5: CIUDADANOS Y CLIENTES

1. Tiene la organización un sistema de identificación y jerarquización de las necesidades y expectativas de todos sus tipos de clientes.

Existe un sector (Coordinación) destinado exclusivamente a la relación con los agencieros, sin perjuicio de otras áreas involucradas. Se realizan reuniones periódicas en capital e interior con los agencieros, directivos del IAS y de la Empresa Boldt, a fin de captar expectativas y necesidades, y monitorear las mejoras implementadas. Las entregas de premios especiales a los apostadores del interior, se realiza en su localidad trasladándose a tal efecto las autoridades del IAS. Se cuenta con un sistema informático de control y seguimiento de reclamos y sugerencias (Remedy), de acceso en tiempo real, tanto para la Empresa Boldt como para el Instituto. Se cuenta con un buzón de reclamos y sugerencias a través del sitio web www.ias.gov.ar.

2. La organización maneja la información relevante sobre las condiciones del entorno social y administrativo para equilibrar las demandas de sus clientes directos con el interés general.

Siendo el **público apostador** el consumido final (cliente indirecto del IAS), se respeta en todo momento satisfacer sus necesidades de juego y privacidad, siempre en el marco de los intereses generales de la sociedad, tanto en aspectos de juego compulsivo (que compromete la economía familiar), como de lavado de dinero, entre otros. Para este propósito, estamos realizando:

- Campañas de concientización sobre juego compulsivo (jornadas y espacio en sitio web).
- Acciones de capacitación para el personal en temas de ludopatía, mediante asistencia a cursos nacionales.
- Campañas gráficas de advertencia respecto a los daños que puede ocasionar el juego compulsivo (se colocan los afiches en lugares de juego).
- Las correspondientes declaraciones ante la Unidad de Información Financiera (UIF), organismo nacional de control, sobre montos de premios que exceden cierto límite, con el propósito de evitar lavado de dinero.
- Pago de premios mediante cheques.

3. Tiene la organización un sistema que permita diseñar sus servicios adecuándolos continuamente a las necesidades y expectativas de los clientes.

A partir de lo expresado en el punto 1, la Organización evalúa la mejora o adecuación de sus servicios, o diseño de nuevos servicios, pero desde una gestión general, no a través de grupos de mejora expresamente conformados.

4. Se mejoran los servicios actuales y se desarrollan nuevos servicios o nuevas modalidades de prestación partiendo del análisis de los datos procedentes de los ciudadanos y clientes.

Las mejoras y los desarrollos de nuevos servicios siempre son analizados teniendo en cuenta el entorno social y administrativo, como se ha expresado en el punto 1. Evidencian lo expresado las siguientes acciones:

- Los juegos se readecuan según las preferencias del público apostador, por ejemplo un juego “formoseño” que se comercializaba en el ámbito nacional llamado “Feliz Cumpleaños”, sufrió tres modificaciones en su formato, premios y reglamento, ajustándose a las respuestas de los jugadores.
- Las máquinas tragamonedas, ofrecen los juegos de mayor preferencia.
- Se ha incursionado en juegos por internet, por la creciente demanda de juegos interactivos (CasinoSur.com.ar).
- Reemplazo del sistema de ventas manual por un sistema informatizado captura de apuestas mixto (on line y off line), realizado en respuesta a la demanda de mayores posibilidades de juegos (horarios y variedad),
- Aumento de la transparencia (como consecuencia de lo anterior) de todo el proceso de liquidación de apuestas, ya que se dispone de la matriz de apuestas válidas antes de los sorteos, con intervención de escribano; brindando de esta manera mayor confianza y tranquilidad al público apostador.

5. Se usa la innovación y la creatividad para mejorar los servicios y hacerlos más eficientes.

Nuestra Institución se encuentra a la vanguardia en el país, en utilización de tecnología de última generación, tanto para sus procesos de captura y procesamiento de apuestas, como para servicios de post venta, prestados a través de la Empresa Boldt y con recursos propios, como la página del I.A.S. que brinda información de resultados de juegos, estado de cuentas de los agencieros, etc.

6. Se utilizan mecanismos de información general sobre los servicios prestados con los que se pueda llegar a todos los clientes potenciales.

Se cuenta con un área de Prensa y Protocolo, que está abocada a la comunicación de las actividades del IAS a través de los medios masivos de comunicación. Otros mecanismos de información general son:

- Servicio de promotoras.

- Participación en ferias nacionales (SAGSE, Costa Salgero, Bs.As., para la industria del juego), y Provinciales, mediante stand con servicios de promoción.
- Sitio web: www.ias.gov.ar

7. La organización suministra sus servicios en condiciones de equidad territorial, social, etc.

La distribución de agencias se realiza en todo el territorio provincial, y su cantidad está determinada por zonas y volúmenes de venta. Llegamos, incluso, a parajes y localidades que no cuentan con servicios bancarios, internet, o telefonía (en estos casos utilizamos sistema de comunicaciones propio). Estas acciones son realizadas en el marco de las siguientes normativas:

- Reglamento general de juegos (Quiniela).
- Procedimientos de alta, baja y modificaciones en la asignación de equipamientos de ventas (tanto fijos como ambulantes).
- Reglamento para el otorgamiento de licencias para agencias de venta de juegos, que rige las condiciones de concesión.

8. La organización dispone de documentos, guías o manuales que garanticen el empleo de un lenguaje sencillo y comprensible en sus relaciones (escritas y verbales) con todo tipo de ciudadanos y clientes.

El organismo por ser una entidad estatal, se rige por la ley de procedimientos administrativos. En cuanto a pautas de comunicación con clientes externos, la comunicación está adaptada a la gente, si bien no existen documentaciones escritas que lo exijan se impone el sentido común.

9. Se facilita a los clientes atención personalizada y asesoramiento durante y después de la prestación del servicio.

La atención a los clientes cuenta con las siguientes modalidades:

- Mesa de ayuda
- Atención personalizada de las distintas áreas.

- Capacitación y asesoramiento permanente a los agencieros en los distintos juegos y sus modalidades.
- Publicaciones radiales, escritas y televisivas.

10. La organización tiene un sistema de gestión de la información procedente del contacto habitual con los clientes, en especial, de las quejas y sugerencias, para mejorar la prestación del servicio.

La institución gestiona la información procedente de los clientes mediante el Sistema REMEDY que captura y procesa los reclamos de los agencieros, los que en las reuniones semanales de Directores son analizados, controlándose además su resolución en los tiempos y modos estipulados en los reglamentos correspondientes. Se controla la ejecución de planes de corto plazo (elabora Boldt) y estado de situación (documentación escrita) donde se dan por concluidos y incorporan necesidades y expectativas. Todo esto se realiza con intervención de la Gerencia.

11. La organización tiene establecidos mecanismos de participación y diálogo con los clientes (canales de comunicación, grupos, reuniones, comités etc.) para tratar sus necesidades, expectativas, preocupaciones y problemas con el servicio.

Se realizan reuniones internas para controlar el estado de ejecución del Plan de corto (elaborado por Boldt), y reuniones con los agencieros.

12. Se utilizan encuestas periódicas u otras formas de investigación, así como la información extraída del contacto cotidiano para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos y clientes en sus relaciones con la organización.

Para determinar e incrementar el grado de satisfacción de los clientes, se toma conocimiento a través de los siguientes medios:

- El sistema de mesa de ayuda y reclamos,
- La línea gratuita (0800),
- La página web,

- Los aportes personalizados de quienes se acercan a la institución para presentar sus planteos.
- Información provista por medios de comunicación masiva: expresan el grado de percepción de los clientes y ciudadanos.

4. CRITERIOS DE RESULTADOS DE LA GESTION

4.1 CRITERIO: 6: RESULTADOS DE CLIENTES

1. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿muestra una evolución positiva?

Hay una evolución positiva, teniendo en cuenta indicadores del nivel de satisfacción de los dos tipos de clientes que tenemos: Agencias y Público Apostador. Para el caso del apostador se toma con indicador el nivel general de apuestas. Para el caso de las Agencias: los indicadores surgen de la información brindada por el sistema Remedy, que señalan disminuciones en reclamos por fallas de impresión de tickets de jugadas, carga de baterías, deficiencia del servicio de mantenimiento técnico. Nivel general de recaudación.

2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen los clientes sobre aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores de su sector de actividad?

No se han hecho comparaciones con indicadores de Organismos de administración de juegos de azar de otras provincias. No obstante, existe un proyecto en marcha, de acceso a información de todas las loterías, mediante una base de datos común, esto es en el ámbito de A.L.E.A. (www.alea.org.ar).

3. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y frecuentemente los superan?

El seguimiento del nivel de satisfacción de las venta (clientes) se realiza teniendo en cuenta el "Plan de Corto", y en las reuniones periódicas, se revisan los objetivos y prioridades, así como el cumplimiento de las metas propuestas. Estas reuniones involucran a la alta gerencia y ejecutivos de la empresa Boldt. Son reuniones de control de ejecución del "plan de Corto".

4. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes ¿muestra una evolución positiva?

En las mediciones realizadas durante el presente ejercicio económico se observa una tendencia positiva.

5. Los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a los mejores del sector de actividad?

No se han hecho comparaciones con indicadores de Organismos de administración de juegos de azar de otras provincias. No obstante, existe un proyecto en marcha, de acceso a información de todas las loterías, mediante una base de datos común, esto es en el ámbito de A.L.E.A. (www.alea.org.ar).

6. La tendencia de los resultados de los indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los clientes ¿muestra una correlación y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?.

Si. Conforme a lo relatado en el punto 1, las mejoras son consecuencia de acciones de mejoras concretas, tales como:

- Cambio de impresoras de ticket de juego.
- Reemplazo de baterías.
- Cambio de la empresa de Servicio de mantenimiento técnico, por otra SPTI.
- Reemplazo de UPS incompatibles con grupos electrógenos.

- Servicio gratuito de llamadas telefónicas para las agencias.
- Reuniones periódicas con agencieros.
- Reuniones para planificación de acciones, seguimiento y control (Plan de corto).

4.2 CRITERIO 7: : RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

1. Existe una tendencia de mejora global en los niveles de satisfacción y motivación del personal.

Se observa un clima estable de satisfacción y motivación del personal. Sin embargo, cuando se implementó el sistema de pago por productividad, en el año 1999, se observó un mejora global en la motivación del personal.

2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen todos sus empleados respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de satisfacción, ¿Cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?.

Cumplen los objetivos generales, se toman como indicadores los porcentajes de asistencia, los retiros en horas de trabajo, huelgas y reclamos gremiales.

3. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos al nivel de satisfacción de los empleados, ¿muestra una correlación y son con consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?.

El nivel de satisfacción de los empleados tiene correlación con las mejoras realizadas, tales como: brindar la información suficiente a cada empleado para que pueda desarrollar su tarea; propiciar el diálogo de consulta con sus jefes; confort básico en mobiliario; espacio físico y equipamiento adecuados para realizar sus actividades; climatización de todas las oficinas; servicio de desayuno diario, equipos de expendedores de agua fría y caliente; organización de festejos en

ocasiones especiales (p.e. día del empleado público, aniversario de la Organización, día de la madre, etc.); y el pago especial por productividad.

4. Los resultados de los indicadores relacionados con supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿cumplen los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

Si. Se toma como base, el cumplimiento de las actividades en tiempo y forma. Esta periodicidad, según el sector, es por hora, diaria, mensual y anual. La estabilidad laboral y permanencia en el puesto de trabajo, es un factor fundamental y fortaleza de la Organización, ya que permite incrementar la experiencia del personal en la tarea y su especialización en ella, esto se traduce en una evolución positiva en su rendimiento. El buen rendimiento de los empleados se puede valorar a partir de trabajos tales como:

- Estados contables presentados regularmente (los tiempos son establecidos por la Administración Provincial)
- Pagos de premios a los apostadores en tiempo que indica el reglamento.
- Liquidaciones de juego en tiempo y forma.
- Situación regular en los pagos a proveedores
- Implementaciones de nuevos desarrollos informáticos solicitados.

5. Los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿en que posición se encuentran respecto a las organizaciones de su sector de actividad?

Si bien no se han hecho comparaciones, con otras provincias en organismos similares (hay uno por provincia), se comparten medidas de estímulo como el premio por productividad. No obstante, se ha podido observar informalmente que se cuenta con una dotación de personal que permite trabajar con mas comodidad y especialización de tareas que otras donde un mismo empleado debe realizar varias funciones.

6. La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la supervisión y el rendimiento de los empleados, ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

Sí. Tomando como referencia acciones que han contribuido a conformar un nivel de satisfacción aceptable, tales como: Incorporación del Premio por Productividad; informatización de las tareas críticas y contables, que han contribuido a disminuir la complejidad y el tiempo de realización; apoyo de parte del Administrador a las iniciativas y actividades de la Mutual de Empleados y del Sindicato.

4.3 CRITERIO 8: RESULTADOS DE SOCIEDAD

1. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tienen la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada período, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

Sí. La institución intuye su rol y su repercusión social a través de la participación y colaboración (con aportes, premios, etc.) en eventos culturales y deportivos. La sociedad conoce el rol del Organismo, y los fines sociales de lo recaudado, si bien esta distribución no se realiza en forma directa sino a través del Poder Ejecutivo Provincial. Con anterioridad a la modificatoria de la ley, la Institución tenía mayores facultades para el aporte directo a la sociedad, fortaleciendo el reconocimiento de la sociedad.

Algunas evidencias del grado de aceptación y reconocimiento de la sociedad son:

- La importante participación de público en los programas donde la organización realiza sus sorteos extraordinarios.
- La excelente convocatoria de medios masivos de comunicación que tiene la Institución.
- Las campañas de difusión y promoción de premios y actividades del organismo (prensa y ceremonial).

2. Los resultados de los indicadores relativos a la percepción que tiene la sociedad respecto a aquellos aspectos que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento de la organización, ¿en qué posición relativa se encuentran respecto a organizaciones de su sector de actividad?

No se han realizado comparaciones en este sentido.

3. La tendencia de los resultados de los indicadores relativos a la percepción que de la organización tiene la sociedad ¿muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

Si. Se evidencia correlación con las acciones de mejora emprendidas. Tendencia que se percibe por medio del contacto con la gente desde distintos ámbitos, para lo cual la Institución cuenta con:

- Un sector de Prensa y Ceremonial, que se ocupa exclusivamente de las relaciones con la comunidad a través de los medios de comunicación y otros Organismos.
- En dicho sector cuenta con personal con formación periodística y de locución, fotógrafos, operadores técnicos y con experiencia en medios, estudios en Comunicación Social, apoyados por especialistas en diseño gráfico pertenecientes a la institución.
- Página web propia, con desarrollo y mantenimiento interno, orientada a toda la sociedad. Incluye una galería de arte (donde exponen artistas locales).
- Apertura del proyecto pilas a toda la población (no solo vendedores que utilizan pilas) con el propósito de contribuir con el cuidado ambiental.
- Mantenimiento y Administración del único teatro de la provincia: "Teatro de la Ciudad", destinado a eventos culturales; al que recientemente se le ha incorporado nuevos elementos (cortinados, climatización, etc.) para mejorar el confort del público usuario, las que tuvieron una excelente repercusión en la sociedad.

4. Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización ¿cumplen o exceden los objetivos marcados para cada periodo, mostrando dicho cumplimiento una evolución positiva?

Si. Partiendo de la repercusión en los medios, y la participación de la población, tanto en las actividades que propone la Institución como sus servicios y ofertas lúdicas.

5. Los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización ¿en qué posición se encuentran con respecto a otras organizaciones de su sector de actividad?

No se han realizado formalmente comparaciones con otros Organismos.

6. La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el nivel de percepción y grado de aceptación que tiene la sociedad respecto a la organización ¿muestran una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?

Si. Ídem punto 3.

4.4 CRITERIO 9: RESULTADOS GLOBALES

1. ¿Se evalúa la percepción de los máximos responsables políticos o de las personas o instituciones asociadas a la organización sobre sus resultados?

Esta evaluación tiene dos dimensiones. Una, la técnica que responde a las observaciones de los Organismos de Contralor del Estado. La otra, la administra la Alta gerencia (Administrador), que posee contacto directo con los máximos responsables políticos. Estas evaluaciones surgen de los Dictámenes de los Organismos de contralor sobre las presentaciones realizadas periódicamente.

2. ¿La tendencia de estas mediciones es positiva?

Sí. Se evidencia por cuanto no existe prácticamente observaciones al accionar de la Institución por parte de los Organismos de contralor: Honorable Tribunal de Cuentas , Contaduría General y Auditoría General.

3. ¿Se evalúan los resultados de la gestión del presupuesto de la organización?

Si. Todos los listados, sistemas y libros vinculados a la Gestión de Presupuesto, utilizados por la Alta Gerencia.

4. ¿Se evalúan los resultados cualitativos de los productos y/o servicios de la organización?

Si.

5. Se han alcanzado los objetivos previstos en la planificación y la estrategia?

Algunos si, y se demuestran a través de los Presupuestos de Ingresos.

6. ¿Los indicadores clave tanto económicos como no económicos de la organización manifiestan una tendencia favorable?

Los indicadores económicos claves han manifestado una tendencia favorable. Esto se observa al analizar la evolución del cumplimiento de metas de recaudación por comercialización de juegos. Por ejemplo, si analizamos los porcentajes de concreción de metas de los años 2003 , 2004 y 2005 encontramos valores de 116, 128 y 108 por ciento, respectivamente.

Respecto de los indicadores no económicos también responden a una tendencia favorable, considerando el aumento y mejoramiento de los servicios prestados. Tal como se ha mencionado en puntos anteriores.

7. ¿Las mediciones de estos indicadores económicos y no económicos se comparan con los de otras unidades y organizaciones similares?

Si, pero solo informalmente, ya existe cierta reticencia de las organizaciones del rubro , no obstante se está trabajando desde A.L.E.A en un proyecto de base de

datos común para este tipo de actividades. Es importante destacar que el IAS ha sido de las pocas provincias en proveer la información solicitada en este sentido (ha completado el cuestionario).

8. ¿Los resultados de la cooperación, el uso de la tecnología y la gestión del conocimiento, siguen una tendencia favorable?.

Sí. La propia naturaleza de los productos que se comercializan y los tiempos y requerimientos que demandan, así lo exigen. Precisamente en este momento se encuentra en marcha una licitación para renovar y modernizar el equipamiento informático en su totalidad.

9. ¿Se miden los resultados de los procesos de apoyo y de gestión (duración de los tiempos de los ciclos)?.

Sí, en función de la eficiencia y eficacia con que aportan al logro de objetivos perseguidos por la Organización y a los procesos principales a los cuales aportan. Anualmente se miden los resultados a través del Balance.

10. ¿Los resultados de los procesos de apoyo y de gestión siguen una tendencia favorable?

Sí. Porque acompañan la tendencia favorable de los procesos principales y objetivos generales logrados.

11. ¿Estos resultados son equivalentes o superiores a los de otras organizaciones de referencia?.

Se remite la respuesta al punto 7.

5. PERFIL DEL INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL

	0	25	50	75	100	% logrado
Liderazgo y Estilo de Gestión			4	11		
Política y Estrategia		2	4	6		
Desarrollo de las Personas				10		
Recursos y Asociados		2	1	13	1	
Ciudadanos y Clientes			1	11		
Resultados de Clientes		3	1	2		
Resultados del Desarrollo de las Personas			2	4		
Resultados de la Sociedad		2		4		
Resultados Globales			4	7		

EVALUACION DE LOS PROCESOS FACILITADORES Y DE LOS RESULTADOS

Liderazgo y Estilo de Gestión

Numero de respuestas (a)			4	11		
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)			200	825		1025

Total % ponderado (% 15)
68,33

Política y Estrategia

Numero de respuestas (a)		2	4	6		
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)		50	200	450		700

Total % ponderado (% 12)
58,33

Desarrollo de las Personas

Numero de respuestas (a)				10		
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)				750		750

Total % ponderado (% 10)
75

Recursos y Asociados

Numero de respuestas (a)		2	1	13	1	
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)		50	50	975		1175

Total % ponderado (% 17)
69,11

Ciudadanos y Clientes

Numero de respuestas (a)		3	1	2		
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)		75	50	150		275

Total % ponderado (% 12)
22,91

Resultados de Clientes

Numero de respuestas (a)		3	1	2		
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)		75	50	150		275

Total % ponderado (% 6)
45,83

Resultados del Desarrollo de las Personas

Numero de respuestas (a)			2	4		
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)			100	300		400

Total % ponderado (% 6)
66,66

Resultados de Sociedad

Numero de respuestas (a)		2		4		
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)		50		300		350

Total % ponderado (% 6)
58,33

Resultados Globales

Numero de respuestas (a)			4	7		
Factor (b)	0	25	50	75	100	TOTAL
Valor (a x b)			200	525		725

Total % ponderado (% 11)
65,90

Calculo de la Puntuación Total

Crterios	Valoración	Factores	Puntos
Liderazgo y Estilo de Gestión	68,33	1,4	95,66
Política y Estrategia	58,33	1,0	58,33
Desarrollo de las Personas	75,00	1,4	105,00
Recursos y Asociados	69,11	1,0	69,11
Ciudadanos y Clientes	22,91	1,2	27,49
Resultados de Clientes	45,83	1,1	50,41
Resultados del Desarrollo de las Personas	66,66	0,9	59,99
Resultados de la Sociedad	58,33	0,9	52,49
Resultados Globales	65,90	1,1	72,49

Puntuación Final

611,97

Ing. Mirta E. Gomez

Responsable Proyecto Primeros Pasos en la Gestión de Calidad en la Administración Pública

6. DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA

6.1 Servicios Prestados por la Empresa BOLDT. S. A

6.2 Resoluciones N° 367/04 de creación del Programa de Gestión de Calidad basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

6.3 Resoluciones N° 368/04 de creación del Comité de Gestión de Calidad del IAS

6.4. Ley N° 1348/00 de Reforma de la Ley de Creación del IAS.

SERVICIOS PRESTADOS POR LA EMPRESA BOLDT. S.A.

ANTECEDENTES:

La empresa BOLDT S.A., inicia sus operaciones en la Institución, en julio de 1997, a través de un convenio celebrado con la Lotería de Santa Fe. Posteriormente en septiembre de 2001 se firma contrato en forma directa con dicha empresa. Previo a su arribo, la captación de apuestas se realizaba en forma manual mediante libretas, los procesos de recepción y liquidación eran realizados exclusivamente por personal del organismo, en forma manual, con asistencia de escribano público. En una primera etapa, se procedió a realizar la automatización de las apuestas de quiniela mediante un sistema mixto de captura y procesamiento de juegos, se montó a tal fin un centro de cómputos en la planta alta del Organismo.

El servicio inicial de BOLDT S.A., incluyo el relevamiento, la planificación, ejecución y logística del proceso de automatización de apuestas, con provisión del personal, equipamiento, programas e insumos necesarios.

Las modalidades de captura de apuestas implementadas fueron:

- Terminales on line (en línea): instaladas en las agencias y conectadas directamente al centro de cómputos, permiten que las jugadas ingresen al sistema central a medida que se producen. Actualmente en uso.
- Terminales off line (fuera de línea): conocidas como PTC, dispositivos móviles para ventas ambulantes, solo descargan sus jugadas antes del sorteo, (su descarga fuera del horario de cierre de apuestas origina los llamados procesos complementarios). Actualmente en uso.
- Cupones: similares a los utilizados por el PRODE, eran la alternativa a la escasa provisión de equipos móviles (PTC), se llenaban en forma manual y eran entregados en el centro de cómputos para su lectura en máquinas especiales. Por esos días, se utilizaba el "bloqueo de sala", cuando la lectura no culminaba antes del horario de cierre, se bloqueaba el ingreso a la sala, y se continuaba con la lectura de los cupones aún pasado el horario de sorteo. Esta modalidad esta en desuso.

Los servicios que actualmente presta la empresa al I.A.S., incluyen:

1. Captación y procesamiento de apuestas de quiniela poceada y quinielas tradicionales en sus modalidades matutina, vespertina y nocturna. Provisión de resultados tanto en soporte magnético como impresos.
2. Captación, transmisión y remisión de resultados de juegos extraprovinciales: quiniseis, loto, brinco y loto5. Provisión de resultados tanto en soporte magnético como impresos.
3. Servicio de mensajería con la red de agencias, instrumentada a través de memos, a petición del Organismo.
4. Provisión de los equipamientos necesarios: servidores, computadoras, terminales de venta fijas y móviles, dispositivos de conexión y comunicaciones (sistemas radiales y satelitales). Incluye los útiles y mobiliario del centro de cómputos que opera en el Organismo.

5. Provisión del software, tanto de base como de aplicación utilizado en la provisión de los servicios.
6. Provisión del personal para operar el centro de captura y procesamiento. Incluye el servicio de una mesa de ayuda telefónica a las agencias y capacitación en el uso del servicio (regularmente a cargo de Coordinación).
7. Provisión del servicio de mantenimiento local y reparación de fallas del equipamiento instalado en las agencias, con provisión de repuestos, partes y suministros, en caso de las impresoras portátiles, incluye las baterías. Observación: este servicio de mantenimiento técnico es operado a través de terceros contratados por Boldt. S.A.
8. Provisión y distribución de los materiales e insumos necesarios para brindar los servicios precedentemente enumerados: papeles, tintas, soportes magnéticos, repuestos de terminales, baterías, etc.
9. Provisión de información estadística y todo informe que el Instituto requiera, tanto en soporte magnético como impresos, así como el resguardo (backup) y mantenimiento de la información que opera.

En síntesis, la empresa ofrece: el equipamiento, los programas, las comunicaciones, el personal para operar el centro de cómputos, los insumos y el mantenimiento técnico de los equipos involucrados.

No incluye: el espacio físico donde opera, los costos de dicho espacio (luz, limpieza, etc.), los grupos electrógenos de las agencias ni su mantenimiento, las pilas con que operan los equipos móviles (PTC), los costos de comunicación de las agencias (telefónicos a la mesa de ayuda), los costos de transporte de documentación entre el Organismo y las agencias ni la automatización de los procesos administrativos (cuenta corriente, tesorería, contable, etc.).

Es importante destacar que el centro de cómputos opera con importante capacidad ociosa, lo cual posibilita además de ampliar la oferta lúdica (variedad de juego), brindar otras posibilidades comerciales a través de su red, como el cobro de servicios (cuotas del IPV, rentas, luz, agua, entre otros).

6.2 RESOLUCION N° 367/04

FORMOSA, 04 de noviembre de 2004

VISTO:

El Acuerdo de Cooperación entre la Subsecretaría de Recursos Humanos, y la propuesta del Programa de Gestión de Calidad basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ) puesto a consideración de la Intervención; y

CONSIDERANDO:

Que generar las condiciones que permitan la gestión de una actividad fuertemente influenciada por el avance tecnológico, de telecomunicaciones, la diversidad y la globalización, requiere el aporte de criterios de gestión de calidad para construir de manera continua y eficaz respuestas organizacionales adecuadas a la dinámica del mercado lúdico.

Que la gestión de calidad aparece como una herramienta ineludible para satisfacer expectativas y necesidades de la comunidad y de gerenciamiento estatal destinadas a promover actividades de mejora continua respecto de la Administración de los Juegos, la prestación de servicios, la recepción y solución de reclamos y la participación de los ciudadanos.

Que la Intervención entiende que mediante el desarrollo de actividades de gestión de la calidad se promueve un proceso de cambio cultural, tendiente a la mejora continua en la actividad lúdica, productividad, atención al apostador y servicios a la comunidad, tanto en lo técnico, como en lo administrativo y social.

Que en virtud de las actividades que viene realizando la Subsecretaría de Recursos Humanos, en consonancia con su competencia de promover y asistir la implementación de mejoras en la gestión, es conveniente crear un Programa de Gestión de Calidad con su colaboración.

Por todo ello:

EL INTERVENTOR DEL INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL

R E S U E L V E

ARTICULO 1°: Definir que la búsqueda de la excelencia de la gestión, fundamento de la política de calidad del Instituto de Asistencia Social, se implemente a través del

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ), y en consonancia con lo prescrito en la Ley Nacional 24127.

ARTICULO 2º: Establecer un proceso anual de planeamiento, ejecución, seguimiento y revisión de la política de calidad.

ARTICULO 3º: Crear el "Programa de Gestión de la Calidad", basado en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ), previendo para el mismo los recursos presupuestarios necesarios.

ARTICULO 4º: Propiciar la adopción de políticas de gestión de Calidad en los Organismos, empresas y agencias vinculados y o subordinados a la acción de este Instituto.

ARTICULO 5º: Aprobar el "Programa de Gestión de la Calidad" en el Instituto de Asistencia Social del Gobierno de la Provincia de Formosa, que en Anexo 1 forma parte del presente resolución.

ARTICULO 6º: REGÍSTRESE, comuníquese, notifíquese a quienes corresponda, cumplido archívese.

RESOLUCION N° _____ 367/04

PROGRAMA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE FORMOSA

INTRODUCCIÓN

Generar las condiciones que permitan una Administración de excelencia, mediante el desarrollo de un Sistema de Gestión sustentado en los principios de equidad, solidaridad y calidad de atención, precisa la impostergable tarea de **fortalecer un Sistema de Administración**, capaz de construir de manera dinámica y continua respuestas organizacionales adecuadas a las necesidades del mercado apostador y la población, a fin de obtener con alta calidad y variedad de Juegos y servicios, mayores utilidades económicas que retornen en beneficios a la comunidad.

Este programa está centrado en abordar la cultura de la organización, trabajando sobre tres pilares: cultura, estructura y estrategia. El cambio de cultura será impracticable si no hay una estructura que los apoye. Y la estrategia se va formando en una interacción constante entre cultura y estructura.

Consolidar una Organización capaz de aprender todo lo necesario para responder a las demandas de los distintos actores involucrados en la actividad lúdica, y al mismo tiempo dar cuenta de las restricciones impuestas por el contexto concreto en que se desenvuelve, requiere desarrollar nuevos modelos de gestión.

Entendemos la Calidad de Atención al ciudadano como la provisión de servicios, con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario y del personal a través de un proceso de planificación, evaluación y mejora.

Esta definición incluye componentes tradicionalmente identificables en la mayoría de las definiciones como calidad técnico-científica y la adhesión y satisfacción tanto del usuario (apostadores, comunidad) como del personal.

La inclusión de los componentes de equidad y accesibilidad en el concepto calidad, se debe a que son principios insoslayables en el sector de Atención Pública puesto que subrayan la responsabilidad social del sistema y de sus integrantes.

Avanzar en este sentido requiere un cambio de cultura de la organización basada en los siguientes principios:

- Enfoque centrado en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas.
- Mejora continua.
- Participación de las personas en la búsqueda permanente de servicios de calidad creciente. La calidad también incorpora el compromiso activo de todo el personal como condición ineludible para su desarrollo.
- Red social, constituir una red de aprendizaje en Gestión de Calidad implica compartir experiencias y de este modo acortar caminos para lograr mejores resultados.

PROPOSITOS:

El fin principal del Programa es el de incorporar la Gestión de Calidad (GC) en la administración del Instituto de Asistencia Social, para promover un cambio cultural que permita acompañar el proceso de gestión hacia la excelencia. Para lograr este cambio en el modelo de Gestión el Programa se propone:

- Generar una masa crítica que adhiera a la cultura de la Calidad.
- Institucionalizar instancias organizativas capaces de promover y desarrollar la GC en el Instituto, alentando su implementación en agencias oficiales y empresas licenciatarias de juegos y proveedores críticos vinculados.

- Diseñar, gestionar y desarrollar la capacitación necesaria para la implementación del Programa.
- Incorporar la investigación aplicada como un instrumento de la mejora de la calidad.

OBJETIVOS:

- Constituir el Comité de Gestión de Calidad (CGC) en la Institución.
- Potenciar la implantación de actividades de GC en las distintas áreas del Organismo, mediante actividades internas, con mejoras documentadas.
- Poner en marcha las actividades de autoevaluación y mejora de la calidad como una actividad normalizada y sistemática.
- Aplicar la metodología de resolución de problemas para la mejora continua de los procesos de explotación y comercialización de juegos y demás tareas desarrolladas en el Instituto.
- Desarrollar ciclos completos de mejora, con su correspondiente monitorización y evaluación.
- Identificar necesidades de capacitación en el área y organizar las actividades necesarias para su satisfacción.
- Desarrollar una red de comunicación y aprendizaje mediante la creación y mantenimiento de una base de datos actualizada en temas de GC.
- Desarrollar líneas de investigación para la resolución de problemas metodológicos concretos.

METODOLOGIA:

La Gestión de la Calidad Total se presenta hoy día como una eficaz estrategia para afrontar la continua actualización y legitimidad a la que diariamente deben responder las organizaciones publicas, cuyo propósito es servir al ciudadano.

En este sentido, la utilización del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ), adaptado a la Administración Pública, constituye una importante contribución a la mejora de la prestación de los servicios, porque

sitúa a los ciudadanos y usuarios en el centro de atención, introduce la metodología de **gestión por resultados**, motiva a los funcionarios y empleados públicos a comprometerse como protagonistas activos en la construcción de una nueva administración que coadyuve al progreso personal y social de los ciudadanos.

El Modelo FUNDIBEQ tiene una estructura de nueve criterios, agrupados en dos bloques uno de **Procesos Facilitadores** y otro de **Resultados**. Estos criterios están mutuamente interconectados y son considerados los elementos críticos en el funcionamiento de toda organización, a través de los cuales se cuenta con una guía para facilitar el análisis profundo y desagregado de todos los elementos relevantes de la organización para llegar al diagnóstico global de la misma.

En virtud de estas características, el Modelo Iberoamericano se constituye en la metodología que abrirá el camino para introducir la gestión de la calidad en el IAS, ya que incorpora elementos referenciales que posibilitan la autoevaluación y consecuentemente orienta las actividades de la organización en un proceso de mejoramiento de su eficiencia, permite además flexibilizar su organización y democratizar el servicio público.

Para la aplicación de políticas que impulsen a la calidad en el marco de este Modelo, la organización deberá tomar en cuenta los siguientes elementos distintivos de las administraciones públicas:

1. La naturaleza heterogénea de los destinatarios de la acción administrativa.
2. La implicación de los empleados de la organización.
3. El liderazgo y la implantación de las políticas públicas.

De acuerdo a las directrices contenidas en el Modelo FUNDIBEQ, las **acciones constructivas** para implantar la gestión de calidad, y que inciden positivamente en cada uno de los tres elementos citados, son:

- 1. Relacionadas a la naturaleza heterogénea de los destinatarios (ciudadanos/clientes):**

- Identificación de los procesos clave
- Investigación social y de mercado
- Consulta y participación de los sectores interesados
- Información y transparencia
- Mejoras de las condiciones de acceso

2. Relacionadas al liderazgo y la implementación de las políticas:

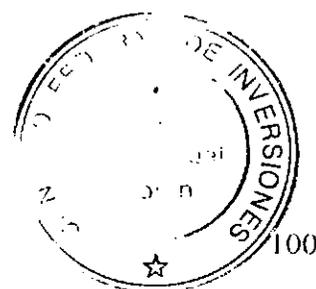
- El impulso sostenido de las políticas de calidad por parte de las autoridades
- La confianza y delegación en los directivos de la organización
- Propiciar el desarrollo de una carrera profesional directiva
- El desarrollo de la misión y visión
- La participación de los destinatarios en la evaluación de las políticas de la organización
- Implantación de un sistema de gestión organizacional.

3. Relacionadas a la implicación de los empleados de la organización

- Explicitar una política de gestión de RRHH
- Fomentar los sistemas de implicación, reconocimiento y responsabilidad
- Desarrollar planes formativos (capacitación) que incidan en los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño
- Introducir mecanismos de estímulo, reconocimiento y motivación en el proceso continuo de mejorar los niveles de eficacia y productividad en el desempeño.

Es conveniente abordar gradualmente la GC evitando inicialmente la globalidad, considerando que si bien se toma como base el Modelo FUNDIBEQ, este constituye solamente una guía y es necesario desarrollar el Programa de Calidad desde un enfoque a la medida del Instituto, ya que “ ***No existen recetas estrictas para los programas de GC, las herramientas se utilizan dentro de un programa global diseñado a la medida de la organización que lo utilice***”.

ACTIVIDADES:



En este apartado se consignan **tipos de actividades** que cada nivel adecuará a sus necesidades. El orden en que aparecen clasificadas no supone necesariamente una secuencia. Se realizarán **actividades para:**

- **La sensibilización:** Todas aquellas acciones que persigan la difusión y la promoción de los principios de la calidad: Jornadas, conferencias, seminarios, Encuentros inter loterías.
- **El asesoramiento a Agencias:** Reuniones, Observaciones, visitas individuales y grupales.
- **La coordinación de acciones de mejora de la calidad:** Mecanismos que permitan la articulación de esfuerzos entre todos los que trabajen en gestión de la calidad.
- **La detección de necesidades de los usuarios:** Encuestas, buzón de sugerencias, entrevistas, otras.
- **La capacitación de:** Facilitadores, Coordinadores de programas, Equipos de mejora, Niveles de conducción, otros.
- **La implementación del proceso de GC:** Identificación y priorización de áreas, Elaboración de criterios de calidad, Evaluación, diseño y ejecución de medidas correctoras, Reevaluación para verificar la mejora de los problemas identificados, La monitorización de los niveles deseados y alcanzados.
- **El seguimiento y monitoreo de los programas:** Aquellas acciones destinadas a conocer y acompañar el desarrollo del programa.
- **La constitución de la red de GC:** Construcción de la base de datos, Implementación de medios para la difusión de la marcha de los programas, Red informática, Red de capacitación y aprendizaje, Benchmarking.

6.3 RESOLUCION N° 368/04

INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL DE LA PROVINCIA DE FORMOSA

FORMOSA, 05 de noviembre de 2005

VISTO:

La Resolución N° 367/11/04 por la que se crea el Programa de Gestión de Calidad en el Instituto de Asistencia Social de la Provincia de Formosa, y

CONSIDERANDO:

Que el fin principal del Programa mencionado en VISTOS es el de incorporar la Gestión de Calidad en la administración del Instituto de Asistencia Social de la Provincia de Formosa, para promover un cambio cultural que permita acompañar el proceso de crecimiento y excelencia.

Que para lograr este cambio en el modelo de gestión el Programa se propone generar una masa crítica que adhiera a la cultura de la calidad.

Que institucionalizar instancias organizativas capaces de promover e implementar la Gestión de Calidad en las distintas Direcciones, Anexos, Agencias Oficiales, y Empresas concesionarias de juegos resulta conveniente para su desarrollo.

Que se hace necesaria la actuación de un Comité de Gestión de Calidad para la coordinación e implementación de la calidad institucional.

Que la metodología a emplear por dicho Comité, conllevará a promover actitudes y aptitudes de cambio en los equipos de trabajo que redundarán en una mayor productividad de la actividad realizada.

Que los involucrados en este proceso de cambio cultural requieren hacer un aprendizaje sistemático de las herramientas y de los procesos de mejora a implementar.

Que el conocimiento de las necesidades de los usuarios (agencieros, es el camino para profundizar el rumbo que permita reestructurar los procesos hasta ahora vigentes, involucrándolos como sujetos activos del cambio.

Que la profundización del conocimiento de las necesidades de las distintas áreas, y actores involucrados (agencias, apostadores, otras loterías, licenciarios de juegos) es útil para identificar las debilidades a corregir y las fortalezas a mantener y superar.

Que el Comité de Gestión de Calidad se constituirá en polea de transmisión del Programa de Gestión de Calidad desde la Dirección General al resto de la Organización y los entes involucrados.

Que la institucionalización de un Comité y la validación de su funcionamiento colaborarán con la promoción de la calidad en los efectores del sistema.

Que, en consecuencia corresponde el dictado del instrumento legal pertinente.-

Por todo ello:

EL INTERVENTOR DEL INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL

RESUELVE

ARTÍCULO 1°: Crear el Comité de Gestión de Calidad en el ámbito de esta Institución, en el marco del Programa de Gestión de Calidad, aprobado por Resolución N° 367/11/04

ARTÍCULO 2°: Aprobar la Misión, Función y Pautas de funcionamiento del Comité de Gestión de Calidad, cuyo contenido se encuentra detallado en el Anexo I, que forma parte de la presente resolución.

ARTICULO 3°: REGÍSTRESE, comuníquese, notifíquese a quienes corresponda, cumplido archívese.

RESOLUCION N° 368/04

ANEXO I

COMITE DE GESTION DE CALIDAD DEL INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL

MISIÓN

Aportar métodos y herramientas de trabajo para la resolución de problemas, intra e inter departamentales y la mejora de procesos y servicios, a través de la promoción de grupos de mejora continua.

FUNCIONES

- Promover la Gestión de Calidad como una herramienta para la administración global de la organización y de cada uno de sus servicios.
- Facilitar la construcción colectiva de la visión estratégica del Instituto.
- Redactar anualmente el plan de Gestión de Calidad del Instituto.
- Generar y apoyar actividades pertinentes a la Gestión de Calidad de los distintos procesos.
- Organizar la Capacitación en Gestión de Calidad para el Instituto.
- **Integrar, por intermedio de representantes de la Subsecretaría de Recursos Humano en su carácter de Institución de Asesoría Técnica, las actividades promovidas por el Programa de Gestión de Calidad del IAS.**

PAUTAS PARA EL FUNCIONAMIENTO

- Participará del mismo cualquier agente de la institución y de la comunidad de influencia. Cuanto más actividades o disciplinas estén representadas en su constitución, mayor impacto institucional y en la comunidad tendrán sus actividades.
- Las tareas de los integrantes del Comité de Gestión de Calidad, en adelante CGC, serán adicionales a las que habitualmente realizan en la Institución, armonizando el desarrollo de ambas con el consenso necesario de pares y autoridades.
- Se llevará un registro de sus integrantes: miembros que participan de sus reuniones y en la organización de sus actividades y contactos que adhieren a las convocatorias.

- Las reuniones se fijarán periódicamente con una frecuencia consensuada entre sus integrantes, con un piso mensual.
- Deberán efectuarse actas de las reuniones de los CGC, en donde figuren los presentes y los temas tratados.
- El CGC podrán crear comisiones, permanentes o transitorias, por temas, las que podrán ser propositivas (elaboran propuestas a resolver en el seno de los CGC) u operativas (implementan las resoluciones de los CGC).
- El CGC podrá elaborar su reglamento interno y/o procedimientos necesarios acorde a las líneas generales establecidas en las presentes pautas.
- Deberá realizarse un informe anual de actividades.

6.4. LEY N° 1348/00 DE REFORMA DE LA LEY DE CREACIÓN DEL IAS.

LEY ORGÁNICA DE CREACIÓN DEL INSTITUTO DE ASISTENCIA SOCIAL

L E Y N° 1.348 año 2000

La legislatura de la Provincia sanciona con fuerza de ley.

I – CREACION

ARTICULO 1º: El Instituto de Asistencia Social de la Provincia de Formosa, constituye una entidad con autarquía funcional y financiera, cuyo funcionamiento y finalidades ser regirán por la presente ley y su respectiva reglamentación.

ARTICULO 2º: Fijase como domicilio de este organismo la Ciudad Capital de la Provincia.

II – FINALIDADES

ARTICULO 3º: El Instituto de Asistencia Social tendrá como finalidad la obtención de recursos con carácter preferente, pudiendo el Gobierno de la Provincia disponer otros destinos enmarcados dentro de la plataforma estatal, teniendo a esos fines la exclusividad de reglar, comercializar, explotar o concesionar los juegos de azar en toda la Provincia de Formosa.

III – FACULTADES Y COMPETENCIA

ARTICULO 4º: Siendo la actividad de juegos materia no delegada por las Provincias al Gobierno no Federal, el Instituto de Asistencia Social en representación del Gobierno de la Provincia de Formosa, detenta la exclusividad en la explotación, comercialización, reglamentación, distribución, concesión y/o autorización, total o parcial de cualquier tipo o forma de juego de azar existente o a crearse en el futuro. A tal fin se define como expresión "juego de azar" a todo concurso, sorteo o competencia que implique una participación directa o indirectamente onerosa o promocional, y conlleve una elección aleatoria para determinar el ganador, ya sea mediante la utilización de elementos o maquinas manuales, eléctricas, electromecánicas, electrónicas, virtuales o de premios de resolución incierta o instantánea, de carretes o rodillos, ya sea de puestos múltiples o de video y/o sistemas de apuestas y pago electrónico y/o electromecánico por azar programado, con uso de fichas, cospeles, puntos, créditos o cualquier otra forma de pago que pueda cambiarse por dinero; así como cualquier otra modalidad de juego en la que el azar y/o carácter oneroso o promocional hagan la esencia del mismo.

IV – RECURSOS

ARTÍCULO 5º: Para la obtención de los recursos el Instituto queda facultado a:

5. Emitir toda clase de juegos de azar, llámese tómbolas, loterías, quinielas, bingos y cualquier otra forma de certificados de sorteos con premios en efectivo y/o especies, conocidos y/o a crearse en el futuro, inclusive aquellos denominados virtuales o comercializados por Internet o similar; celebrando al efecto contratos y otorgando concesiones exclusivas o no para la explotación, distribución y comercialización o juegos de acuerdo a su tipo de implementación.

6. Explotar y/o autorizar la explotación, total o parcial, exclusiva o no, de toda clase de juegos de azar, como ser Casinos, loterías, Bingos, ya sean estos de números, letras o cualquier forma de implementación; Hipódromos, Pollas Deportivas, Rifas, Bonos Contribución y Juegos Manuales, Eléctricos, Electromecánicos, Electrónicos o virtuales de azar, existentes o creados con posterioridad, en toda su variedad, otorgando concesiones para actividades artísticas, recreativas y demás conexas a las actividades de los mismos.
7. Otorgar, previa autorización del Poder Ejecutivo, créditos y realizar operaciones financieras, pudiendo fijar tasas preferenciales cuando los mismos revisten carácter social.
8. Intervenir con ayuda de las fuerzas publicas para clausurar, decomisar y/o multar a quienes emitan, distribuyan y/o vendan, sin previa autorización del Instituto, loterías, Tómbolas, Quinielas, Bingos, Rifas y/o cualquier tipo de juegos de azar, inclusive los denominados eléctricos, electromecánicos, electrónicos o virtuales.
9. Disponer que en la autorización de juegos de azar virtuales o por Internet, existentes o creados posteriormente en jurisdicción provincial, el servidor de procesamiento del juego deberá constituir domicilio fiscal en la Provincia, a los efectos de la percepción impositiva pertinente por parte del organismo correspondiente. Dicha obligación ineludible no regirá para aquellos casos de juegos cuya autorización se otorgue por entes extraprovinciales y su implementación en la Provincia surja por convenios con el Estado Nacional, Estados Provinciales, Municipales, Estados Extranjeros u otros.
10. Otorgar concesiones, totales o parciales, exclusivas o no, de juegos de azar en cualquiera de sus modalidades, en el ámbito del territorio provincial.
11. Toda otra operación que para el mejor cumplimiento de sus fines sea oportuno realizar.

Las operaciones precitadas llevarán en todos los casos la garantía de la Provincia de Formosa, estando dicha garantía circunscripta al cumplimiento estricto de la reglamentación de cada juego, el que de cumplirse cabalmente eximirá al Instituto de Asistencia Social y a la Provincia de Formosa de toda responsabilidad, debiendo el apostador dirigir su reclamo directamente contra el responsable de la captación de la apuesta o juego de que se trate.

V- DE LAS AUTORIDADES

ARTICULO 6º: El Gobierno y Administración del Instituto será ejercido por un Directorio integrado por un Presidente, que será designado con acuerdo de la Legislatura, y cuatro (4) Vocales nombrados por el Poder Ejecutivo, incluido un Representante General, quienes durarán dos (2) años en sus funciones y con una remuneración que se fijará en el presupuesto respectivo.

ARTÍCULO 7º: Deberes y facultades del Directorio:

1. Cumplir y hacer cumplir la presente ley y su reglamentación.
2. Presentar al Poder Ejecutivo el proyecto de su presupuesto, el que formará parte del presupuesto General de la Provincia.
3. Elevar a los Poderes Ejecutivo y Legislativo, en forma anual, la Memoria y Balance de todo lo actuado.
4. Reglamentar la emisión y venta de los distintos juegos que comercialice y/o explote, como así también lo relativo a los préstamos y demás actividades.

5. Celebrar convenios o acuerdos con Entidades similares de la Nación, Provincias, Municipios, del extranjero y/o con terceros, sujetos a la ratificación de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia, cuando en virtud de ellos comprometa el patrimonio de la Institución o la garantía del Estado Provincial.
6. Organizar el funcionamiento y control de sus dependencias.
7. Proponer al Poder Ejecutivo, para su designación, el Gerente General y/o Gerente de la Institución.
8. Nombrar por sí todos los funcionarios y empleados de la Institución, disponiendo ascensos, remociones y despidos.
9. Requerir autorización del Poder Ejecutivo para otorgar créditos o realizar operaciones financieras, de conformidad al artículo 5º, inciso 3º de esta Ley.

ARTICULO 8º: Deberes y facultades del Presidente.

1. Presidir las reuniones del Directorio y representarlo en todos sus actos. Tendrá voz y voto, y en caso de empate doble voto.
2. Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamentación y las resoluciones que dicte el Directorio.
3. Será el Representante Legal del Instituto y como tal suscribirá los convenios y demás disposiciones que sean necesarios.
4. Proveer todo lo conducente a la buena marcha y correcta administración del Instituto.

ARTICULO 9º: El Gerente General será designado por el Poder Ejecutivo a propuesta del Directorio.

ARTÍCULO 10º: Deberes y facultades del Gerente General:

1. Dirigir la actividad del organismo en su aspecto funcional y administrativo.
2. Cumplir y hacer cumplir la presente ley, su reglamentación y las resoluciones que emanen del Directorio.
3. Refrendar con su firma las resoluciones del Presidente.
4. Autenticar las resoluciones, actas, comunicaciones y constancias que emanen del Directorio.

VI – DISTRIBUCION DE UTILIDADES

ARTÍCULO 11º: Los beneficios que se obtengan una vez deducidos los gastos de explotación y funcionamiento previsto en el presupuesto anual serán transferidos al Poder Ejecutivo para el financiamiento de obras, aportes y subsidios de Asistencia Social, de acuerdo al artículo 3º de la presente ley.

VII – CAPITAL DEL INSTITUTO

ARTICULO 12º: El capital del Instituto se constituirá con las siguientes disponibilidades y bienes, más el quince (15%) por ciento de utilidades netas que se obtengan anualmente.

ARTICULO 13º: Premio por Productividad. El monto total que se destine para distribuir entre el personal en concepto de bonificación mensual y que forma parte de los haberes de los agentes, sujeto a las deducciones de ley, será el actualmente

vigente en el Instituto, cuyas características se detallarán en la reglamentación de la presente ley.

VIII – DE LAS DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 14º: Las operaciones que realice el Instituto llevarán la garantía de la Provincia previa autorización de la Honorable Legislatura.

ARTÍCULO 15º: Todas las operaciones que realice el Instituto estarán exentas del pago de impuestos provinciales, así como de tasas, derechos o cualquier otro atributo en el ámbito municipal. Dicha exención no alcanza a terceros aun cuando gozaren de concesiones, permisos o desarrollaren actividades con fines de lucro dentro de los inmuebles en los cuales el Instituto realiza la explotación de sus recursos legales, o participaren de la comercialización del todo o parte de esas explotaciones.

ARTICULO 16º: El Instituto queda exento del pago de comisiones, sellados u otras formas, creadas o por crearse, en las operaciones de transferencias, giros, cheques al cobro, etc., que realice con el Banco de Formosa S.A. y por plazo establecido en la ley de concesión de la entidad bancaria.

ARTICULO 17º: Toda creación, emisión, distribución, venta o comercialización de cualquier tipo de juego de azar, existente o creado en el futuro, en el ámbito de la Provincia de Formosa, deberá contar con la autorización expresa del Instituto de Asistencia Social, bajo pena de considerarse nulo de nulidad absoluta y sujeto a las sanciones establecidas en el artículo 19 de la presente ley.

ARTÍCULO 18º: La enumeración de juegos citada en la presente ley, es meramente enunciativa, pudiendo aplicarse el articulado de la misma a todo otro tipo de juego existente o a crearse, siempre y cuando los mismos resulten encuadrados en la definición de "juegos de azar" establecida en el artículo 4º de la presente ley.

ARTICULO 19º: La violación de lo normado en los artículos 4º y 17º o de cualquier norma de la presente ley, será sancionada con las penalidades establecidas en la Ley Provincial Nº 892 y por el artículo 73 del Código de Faltas de la Provincia de Formosa, salvo que el hecho constituya un delito, en cuyo caso deberá formularse la denuncia penal correspondiente.

ARTÍCULO 20º: A los efectos de la aplicación del artículo anterior el Instituto podrá requerir el auxilio de las instituciones que ejerzan el control o prevención del orden, delitos y faltas.

ARTICULO 21º: Todo Funcionario o Agente Público será declarado cesante en sus funciones, pudiéndose aplicar la exoneración en su caso, en el supuesto de comprobarse su participación en la creación, distribución, venta o comercialización de cualquier tipo de juego de azar no autorizado expresamente por el Instituto. Igual sanción corresponderá a los miembros integrantes de las instituciones que ejerzan control o prevención del orden, delitos y faltas, en el caso de que se negaren,

expresa o tácitamente, a otorgar la colaboración que solicite el Instituto, tendiente al cumplimiento de la presente ley.

ARTICULO 22°: Los municipios no podrán autorizar la creación o funcionamiento de un organismo con análogas prerrogativas, garantías, privilegios o excepciones, ni tomar participación alguna en la fundación de otras del Estado, particular o mixta, que afecten, desvirtúen o disminuyan las funciones acordadas por la presente ley al Instituto. Asimismo, los municipios no podrán autorizar la habilitación de locales para la distribución, venta o promoción de juegos de azar, sin previa autorización expresa del Instituto.

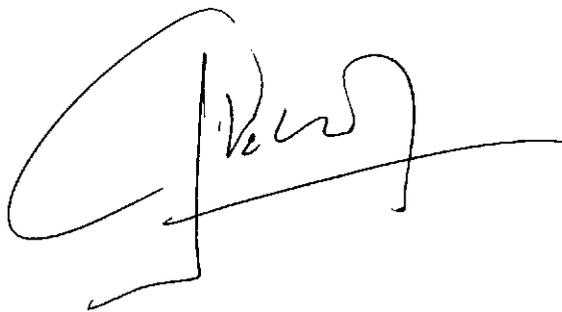
ARTICULO 23°: La certificación de saldo deudor expedida por el Gerente General del Instituto conjuntamente con los Gerentes de Administración y comercialización o sus reemplazantes, sobre las bases de las registraciones contables del Instituto, constituirá título ejecutivo a los fines de su percepción por la vía judicial.

ARTÍCULO 24°: El Poder Ejecutivo reglamentará la presente en el término no mayor de noventa (90) días a partir de la fecha de su promulgación.

ARTICULO 25°: Derógase la Ley N° 249.

ARTICULO 26°: Comuníquese al Poder Ejecutivo, publíquese y archívese.

Sancionada en la Sala de Sesiones de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia, el seis de diciembre del año dos mil.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'A' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.