

LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE
CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA
El caso del Gobierno de la Provincia de
Buenos Aires

Informe Final

Diciembre de 2015

Centro de Estudios para los Nuevos Desafíos -
CENUD

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. FASE I: ESTUDIO DE LOS ANTECEDENTES, CONTEXTO Y TENDENCIAS ACTUALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO	6
3. MARCO TEORICO	7
4. FASE II: ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	14
5. PROVINCIA DE BUENOS AIRES	15
5.1. Tesorería General	15
5.1.1. <i>Gestión de la Calidad</i>	15
5.2. PROGRAMA MUNICIPALIDAD	16
5.2.1.1. <i>Resultado de las acciones planificadas realizadas</i>	18
Objetivos del Programa	18
5.2.1.2. <i>Etapas del Programa</i>	20
Mantenimiento del equipo de consultores, Unidad Ejecutora de Calidad (UEC)	20
Sensibilización	22
Capacitación	23
Implementación	26
CERTIFICACIÓN	40
Programas de Extensión	43
Municipalidad Escuelas	43
6. CALIDAD. ANALISIS DE CASO: ASESORÍA GENERAL DE GOBIERNO	51
6.1. <i>MARCO INSTITUCIONAL</i>	51
6.2. <i>OBJETIVOS DE CALIDAD GLOBALES</i>	54



6.3.	<i>PLAN ESTRATEGICO 2014-2015</i>	56
6.4.	<i>REVISIONES DEL SISTEMA POR LA DIRECCION</i>	58
6.5.	<i>RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCION DEL DESTINATARIO</i>	65
6.6.	<i>PLATAFORMA INFORMATICA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</i>	75
7.	Fase III: Guía de orientaciones para la implementación de sistemas de calidad en los municipios de la Provincia de Buenos Aires	80
	<i>Sistema Integral de diagnóstico, evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables</i>	86
8.	ANEXOS	98
9.	BIBLIOGRAFÍA	104

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el Informe Final del estudio “*La implementación de Sistemas de Calidad en la Administración Pública. El caso del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires*”, llevado adelante en el marco de la Subsecretaría para la Modernización del Estado de la Secretaría General de la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires.

La finalidad del proyecto mencionado consiste en estimular la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires, a partir del análisis pormenorizado de sus antecedentes y tendencias actuales, facilitando a la Secretaría General de la Gobernación, organismo rector en materia de Calidad en la Administración Provincial la colaboración con los organismos provinciales o municipales que avancen con la decisión estratégica de poner en marcha un Sistema de Gestión de la Calidad, optimizando la relación con la ciudadanía a partir de la filosofía de la mejora continua.

En dicho sentido, el objetivo principal del mismo es brindar, por medio de un análisis detallado de los sistemas de calidad en la administración pública, una guía para potenciar la implementación de sistemas de gestión de la calidad, focalizando puntos críticos, ventajas, oportunidades y desafíos que deben sortear aquellos organismos provinciales o municipales que avancen en el proceso continuo de mejora de sus capacidades institucionales.

Para ello, el estudio contempla tres fases:

- 1) *Estudio de los antecedentes, contexto y tendencias actuales en la implementación de Políticas de Calidad en el sector público.*
- 2) *Análisis de las Políticas de Calidad en la Provincia de Buenos Aires*
- 3) *Guía de orientaciones para la implementación de sistemas de calidad en los organismos de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires*

De acuerdo al Plan de Tareas para cada Fase, así como el cronograma previsto, corresponde en el presente documento dar cuenta del avance registrado en lo que hace a:

I. Estudio de los antecedentes, contexto y tendencias actuales en la implementación de Políticas de Calidad en el sector público

- a. Relevamiento bibliográfico.
- b. Construcción del estado del arte.
- c. Procesamiento y redacción del informe.

II. Análisis de las Políticas de Calidad en la Provincia de Buenos Aires

- a. Relevamiento de antecedentes en materia de calidad en la Provincia de Buenos Aires.
- b. Administración de las entrevistas a los principales actores identificados en la Secretaría General de la Gobernación.
- c. Recopilación de antecedentes referidos al caso de la Asesoría General de Gobierno.
- d. Administración de entrevistas a los actores identificados en la Asesoría General de Gobierno.
- e. Redacción del documento.

III. Guía de orientaciones para la implementación de sistemas de calidad en los municipios de la Provincia de Buenos Aires

- a. Procesamiento de la información.
- b. Selección de elementos determinantes para la implementación de sistemas de gestión de la calidad.
- c. Redacción del documento

En lo sucesivo, por tanto, el documento se divide en tres partes principales, cada una dedicada a exponer los detalles de los avances registrados en cada fase, individualizando cada una de las tareas involucradas. Se complementarán con información adicional en Anexo.

2. FASE I: ESTUDIO DE LOS ANTECEDENTES, CONTEXTO Y TENDENCIAS ACTUALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

3. MARCO TEORICO

Uno de los pilares de una gestión que promueva el fortalecimiento institucional mediante la implementación de herramientas de gestión innovadoras, claves para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía, implica el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad en la administración pública en la Provincia de Buenos Aires

Una gestión pública de calidad implica lograr la mejora de la capacidad institucional de los organismos de la administración con la finalidad de alcanzar resultados de gestión que contribuyan a la satisfacción de la ciudadanía en relación a la provisión de bienes y servicios públicos.

En este orden de ideas, la implementación y el mantenimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad, en cumplimiento de los requisitos establecidos en las Normas ISO, constituyen una herramienta para alcanzar ese logro.

El Estado constituye la máxima instancia de articulación de relaciones sociales y como tal cumple un rol fundamental para lograr niveles crecientes de bienestar colectivo. Ese rol supone la provisión de bienes públicos para construir el proyecto y el sentido colectivo, principal requisito de la gobernabilidad. Ésta puede definirse como una situación de equilibrio entre las demandas y aspiraciones sociales y la forma en que el Estado ejerce la autoridad y gestiona los bienes y servicios públicos. El desarrollo de organizaciones receptoras de las demandas de los ciudadanos, flexibles ante los cambios cada vez más rápidos de sus necesidades y que presten servicios de calidad plenamente satisfactorios, requiere de un proceso de mejora continua, progresiva, permanente y constante en el tiempo.

Conforme al Decreto N° 26/08, la Subsecretaría de Modernización del Estado es el organismo rector en el diseño, implementación y ejecución de planes, programas y acciones referidas al mejoramiento de la calidad de la gestión, la atención de los ciudadanos, la aplicación de modalidades administrativas innovadoras y los mecanismos de transparencia, participación ciudadana y control social de la gestión pública. En ese marco, es responsable de coordinar integralmente los mecanismos necesarios para implementar los SGC y articular

con los organismos que los demandan y con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM), como entidad que propone y garantiza estándares de calidad en los procesos organizacionales. Esas acciones se realizan a través del Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional, celebrado el 20 de agosto de 2003 y ratificado por el Decreto N° 1471/04, entre el Gobierno de la provincia de Buenos Aires y el IRAM. El objeto de dicho Acuerdo Marco es establecer vínculos permanentes entre las instituciones mencionadas, con el fin de colaborar mutuamente para mejorar la calidad de los servicios que se brindan a los ciudadanos.

Desde la perspectiva sistémica, podemos concebir a la organización como un sistema que interactúa con el medio, que capta insumos, los procesa (agrega valor) y entrega resultados (bienes o servicios) para satisfacer determinadas necesidades del destinatario. Se entiende a las organizaciones como una cadena de procesos orientados al ciudadano. Por consiguiente, mejorar de forma permanente la calidad de los procesos, es la garantía de un resultado final satisfactorio, así pues, es objetivo prioritario del cual depende el éxito de la misión de la organización. La calidad se apoya en una filosofía basada en la mejora continua y tiene como fin obtener un producto o servicio de valor para el ciudadano, busca satisfacer sus expectativas. La capacidad de las organizaciones públicas de adaptarse a los requerimientos de los ciudadanos les permitirá incrementar la credibilidad y confianza en las diversas prestaciones y servicios que realiza.

En el marco de la serie de Normas ISO 9000 podemos definir un sistema como un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. El Sistema de Gestión es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos organizacionales y persigue la concreción de estos objetivos. En tanto que el SGC es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados relacionados con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas. La adopción de un SGC es una decisión estratégica de la organización. Los resultados esperables a partir de su implementación en la Administración Pública Provincial (APP) y Administración Pública Municipal (APM) son:

- Niveles adecuados de calidad de la gestión que garanticen y superen las expectativas de los ciudadanos en los servicios públicos que reciben.

- Fortalecimiento Institucional, con firme recuperación de la confianza de la ciudadanía, basado en la eficacia, honestidad y transparencia.
- Personal profesionalizado, sensibilizado y asistido para la mejora continua de la calidad de su gestión y el cumplimiento de los resultados comprometidos.

Los principios inspiradores de una Gestión Pública de Calidad definidos por el Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) promueven un enfoque común en las Administraciones Públicas de Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública; entre ellos se señalan:

- Servicio público: orientar las Administraciones Públicas al servicio de los ciudadanos y, en consecuencia, satisfacer sus necesidades y expectativas. El enfoque a la calidad supone maximizar la creación de valor público.
- Legitimidad democrática: garantizar la elección popular de las autoridades políticas y la participación y control de la ciudadanía.
- Transparencia y participación ciudadana: promover la transparencia en la gestión y la permeabilidad a las propuestas de mejora de la ciudadanía.
- Legalidad: ajustar las Administraciones al Estado de derecho.
- Coordinación y cooperación: contribuir conjuntamente los órganos y entes de la Administración Pública a la prestación de servicios al ciudadano.
- Ética pública: observar principios y valores éticos.
- Acceso universal: promover la universalización en el acceso a los servicios públicos de los ciudadanos.
- Continuidad en la prestación de servicios públicos: prestación regular e ininterrumpida.
- Imparcialidad: asegurar la igualdad en la atención a los ciudadanos.
- Eficacia: lograr objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.
- Eficiencia: optimizar los resultados alcanzados con relación a los recursos disponibles.
- Economía: utilizar racionalmente los recursos y bienes del Estado.

- Responsabilización: rendir cuentas por el desempeño de las autoridades, directivos y funcionarios públicos frente a los ciudadanos y efectuar un control social sobre la gestión pública.
- Evaluación permanente y mejora continua: orientar la gestión a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas.

Así como la Carta Iberoamericana de Calidad del CLAD proporciona el marco general de calidad en la gestión pública, las Normas ISO 9000 y 9004 identifican ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Alta Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en su desempeño. Los principios de la norma son aplicables a los procesos identificados dentro del SGC.

- I. Enfoque al destinatario: las organizaciones deben comprender las necesidades actuales y futuras de los destinatarios de sus productos o servicios, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. En el caso de la APP se habla de enfoque al ciudadano-usuario-destinatario de los bienes y servicios públicos.
- II. Liderazgo: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. El buen ejercicio del liderazgo ayuda a comprender los objetivos de la organización, motivar al personal y mejorar la comunicación entre sus distintos niveles.
- III. Participación del personal: el personal es la esencia de la organización y su compromiso y motivación posibilitan la innovación al contribuir a la mejora continua y la responsabilización de su desempeño.
- IV. Enfoque basado en procesos: un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y recursos se gestionan como proceso, logrando oportunidades de mejora localizadas y priorizadas y, en consecuencia, generando mejores resultados.
- V. Enfoque de sistema para la gestión: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de los objetivos.

- VI. Mejora continua: debe ser un objetivo permanente de la organización con vistas a mejorar las capacidades organizacionales en todos los niveles y lograr flexibilidad para reaccionar frente a los cambios.
- VII. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: para ser eficaces, las decisiones deben basarse en el análisis de los datos y la información.
- VIII. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor⁸: una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación que genere beneficios mutuos aumenta la capacidad de ambos para crear valor y brindar respuestas conjuntas a las necesidades o expectativas del ciudadano-usuario-destinatario.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de los Sistemas de Gestión de la Calidad de la serie de Normas ISO 9000.

La Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) nacida tras la segunda guerra mundial, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales. Su principal función es buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional. Tiene su oficina central en Ginebra, Suiza, y está formada por una red de institutos nacionales de estandarización en 156 países, con un miembro en cada país. En 1987, la Organización Internacional de Estandarización publicó la serie de Normas ISO 9000 con el objetivo de llegar a un consenso sobre estándares internacionales que cumplieran con las exigencias comerciales y sociales que aseguran la calidad de los productos y servicios (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas son de cumplimiento voluntario ya que la Organización Internacional de Estandarización, al ser una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento. La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los SGC y especifica la terminología para ellos.

Por su parte, la Norma ISO 9001 experimentó su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994. Estaba principalmente dirigida a organizaciones que realizaban procesos productivos y su implementación en las empresas de servicios planteó muchos problemas. Este es el motivo por el cual se fomentó la idea de que son normas excesivamente burocráticas. Con

la revisión del año 2000 se consiguió una norma más adecuada y por tanto aplicable a organizaciones de todo tipo, lo que permitió su implantación y, en su caso, la certificación de procesos. La Norma ISO 9001 se refiere a los SGC y especifica los requisitos aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan los requerimientos de los ciudadanos-destinatarios-usuarios.

Durante el presente año la ISO aprobará la versión ISO 9001:2015 con importantes modificaciones a su contenido.

La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de los Sistemas de Gestión. Norma:	Aplicación
ISO 9000	Fundamentos y vocabulario
ISO 9001	Requisitos para implementar SGC (certificable)
ISO 9004	Recomendaciones para la mejora de SGC
ISO 14001	Sistemas de Gestión ambiental (certificable)
ISO 45001 (ex OHSAS 18001)	Gestión de la Seguridad e Higiene en el trabajo (certificable).
ISO 19011	Directrices para Auditorías de los SGC y ambiente.
ISO 9001 + ISO 14001 + ISO 45001	Sistemas de Gestión Integrados
ISO 19011	Directrices para Auditorías de los SGC y ambiente.

ISO 9001 + ISO 14001 + ISO 45001	Sistemas de Gestión Integrados
----------------------------------	--------------------------------

Con el fin de adoptar la filosofía de la calidad, el Gobierno de la provincia de Buenos Aires promueve la implementación de SGC en organismos de la APP y APM que sustenten valores y principios que hacen a la calidad de la gestión, como los propuestos en las normas internacionales ISO 9000 y 9001.

Para ello, se establecieron vínculos con el Instituto Argentino de Normalización (IRAM) con el objeto de colaborar para mejorar la calidad de los servicios que el Estado brinda a los ciudadanos.

El IRAM es parte integrante del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación y miembro permanente del Consejo Nacional de acuerdo con las funciones asignadas por Decreto N° 1474/94 del Poder Ejecutivo Nacional. Es el representante de ISO en Argentina e integrante de su Consejo Directivo. Representa al país en otros foros internacionales y regionales de formalización. Ha sido acreditado por el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) y otros organismos extranjeros como Organismo de Certificación de Productos y SGC. La vinculación entre el Gobierno de la Provincia y el IRAM se formalizó a través de la suscripción de un Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional que tiene por objeto lograr:

- Niveles internacionales que hagan a la calidad de la gestión en aspectos tales como la atención al público, la prestación de los servicios que brinda y las obras que realiza.
- Niveles internacionales en la gestión y la preservación y protección del medio ambiente en la prestación de los servicios.

Para lograr esos objetivos, se propicia una estrecha y sistemática cooperación entre las partes, en un marco que facilite el mejor cumplimiento de las funciones asignadas a cada una de ellas y promueva su compromiso de extensión y promoción al ámbito municipal.

4. FASE II: ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE CALIDAD EN LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

5. PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La Provincia entre los años 2004 y 2005 se trabajó con el Departamento de Rentas Provincial, la Comisión de Apelaciones sobre Impuestos, la Organización Provincial de Control de la Energía y la Secretaría de Mercado, Industria y Extracción, a alcanzar la certificación de calidad ISO 9001:2000. En la misma participaron el IRAM y el Centro Argentino de la Calidad y Modernización de la Gestión Municipal (CECAM) de la Federación Argentina de Municipios (FAM).

5.1. Tesorería General

5.1.1. *Gestión de la Calidad*

A partir de las entrevistas en profundidad mantenidas con el Subsecretario de Modernización del Estado, Lic. Santiago Cafiero, y el Referente Técnico, Secretario Ejecutivo del Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP), Lic. Mariano Boiero, se identifica que a comienzos del año 2006 se impulsaron acciones tendientes a implementar un Sistema de Gestión de la Calidad acorde con la Norma ISO 9001, enmarcado dentro del Programa "TGP-Calidad" y los convenios que la Provincia de Buenos Aires celebró con el IRAM.

Llevar adelante el proyecto de gestión de calidad requirió el compromiso de las autoridades y personal del Organismo y, fundamentalmente, propiciar el cambio cultural que las Normas de Calidad requieren.

Se realizó el análisis y diagnóstico de los procesos internos y sus resultados, con el objetivo de establecer parámetros de calidad y optimización de los mismos. Asimismo se estimuló la capacitación específica que esta iniciativa requería y se propiciaron los cambios operativos necesarios, fomentando la comunicación entre los distintos sectores, siempre tendiendo a la mejora continua en pos de la satisfacción del cliente y consecuentemente de la sociedad.

En diciembre de 2006, con el trabajo de los integrantes del Organismo, sin consultorías externas, se obtuvo el certificado de registro de IRAM por el cual se documentó que la Tesorería General de la Provincia posee un Sistema de Gestión de la Calidad que cumple con los requisitos de la norma IRAM-ISO 9001:2000 cuyo alcance es: "Proceso de ingreso

de expedientes de pago, ingreso de documentación, caratulación de expedientes, salida de expedientes y atención al público que realiza el Departamento Mesa de Entradas de la *Tesorería General de la Provincia*".

En julio de 2008 se amplió el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad certificado, incorporando procedimientos realizados en los Departamentos: Bienes y Servicios No Personales, Planificación y Control del Sector Público y Haberes del Sector Público. El nuevo alcance quedó definido como: "Ingreso y Salida de Expedientes de Pago y Documentación, Caratulación de Expedientes y Atención al Público y Análisis de Expedientes de Pago", obteniendo la certificación respectiva con validez hasta el 19 de diciembre de 2009.

En el año 2009 se realizó la auditoría de recertificación, obteniendo el certificado de IRAM-ISO 9001: 2008 con vigencia hasta el 15 de diciembre de 2012, cuyo alcance es: "Ingreso, análisis preliminar y salida de expedientes de pago; ingreso y salida de documentación; caratulación de expedientes y atención al público en el mostrador del Departamento Mesa de Entradas".

En diciembre de 2012 se recertificó el alcance anteriormente citado con vigencia hasta el 18 de diciembre de 2015.

El Sistema de Gestión de la Calidad ha permitido sistematizar información para la toma de decisiones en la Tesorería General en pos de la mejora continua.

5.2. PROGRAMA MUNICIPALIDAD

El Programa Municipalidad se gestionó como una herramienta para la modernización del estado y la inclusión social.

Municipalidad es un Programa de Gestión Institucional de la Calidad que fue impulsado por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, a través del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros durante la primer gestión de gobierno y por la Subsecretaría de Modernización del Estado de la Secretaría General desde el inicio de la segunda gestión de gobierno, que apunta al fortalecimiento y modernización de las gestiones municipales.

Fue presentado por el Gobernador Scioli el 29 de mayo de 2008 en el Salón Dorado de la Casa De Gobierno como una herramienta democratizadora que, al aplicarla, mejora y da eficiencia a las organizaciones y repercute en forma directa en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y de los trabajadores

El Programa es articulado por una Unidad Ejecutora Central (UEC) y tiene como objetivo que todos los municipios de la Provincia por lo menos certifiquen un proceso de calidad ISO 9001:2008. En total 98 municipios operan bajo programa: 25 municipios certificaron, 30 implementan, 25 se capacitan y 18 en proceso de sensibilización.

Mediante la implementación y certificación de herramientas para el desarrollo, según la norma ISO 9001:2008 u otras normas de gestión, se proyectó garantizar que cada uno de los municipios participantes incorpore una metodología de la gestión de la calidad.

Los Municipios eligen el proceso a desarrollar y su posterior certificación. Cuentan para ello con el asesoramiento permanente de la Unidad Ejecutora Central (UEC) y la posibilidad de asistir a seminarios, talleres y encuentros que dicha unidad realiza desde el inicio del Programa en mayo de 2008.

La gestión Municipal debe designar un representante encargado de facilitar el cumplimiento de la ejecución del Programa y nexo con la UEC. Así como también, un responsable técnico referente del área en la cual se implementará el Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Se realizaron seminarios internacionales de fundamentos y estrategias de la calidad y sobre IWA 4 (hoy ISO 18.091) sobre calidad en gobiernos confiables, así como sobre certificación de competencias de directivos públicos profesionales, además de calidad en parlamentos, todos ellos temas sobre los que estamos trabajando.

Se capacitó en Formación de Facilitadores ISO 9001, Formación de Auditores Internos de Sistemas de Gestión de Calidad, Capacitación en Introducción, Planificación, Documentación e Implementación de ISO 9001, Jornadas de capacitación para docentes de primaria y secundaria que participaron del concurso Municipalidad Escuelas: los alumnos que ganaran con sus fotografías (secundaria) o dibujos (primaria) integraron los calendarios de

Municipalidad que se hicieron anualmente en base a los principios de la Municipalidad, uno por cada mes del año:

- Principio 1. “Enfoque centrado en el vecino”
- Principio 2. “Liderazgo de los gobiernos locales”
- Principio 3. “Participación de los empleados y funcionarios públicos”
- Principio 4. “Enfoque basado en procesos de los municipios”
- Principio 5. “Enfoque sistémico de la gestión municipal”
- Principio 6. “Mejora continua de la gestión en municipios”
- Principio 7. “Enfoque basado en el análisis de datos y hechos para la toma de decisiones”
- Principio 8. “Relaciones mutuamente beneficiosas entre los gobiernos municipales y el gobierno provincial”
- Principio 9. “Enfoque en la cooperación a través de redes”
- Principio 10. “Interrelación entre el gobierno local y los distintos actores de la comunidad”
- Principio 11. “Cuidado de las personas, el ambiente y los recursos para la mejora de la calidad de vida”
- Principio 12. “Visión global para el fortalecimiento de la democracia participativa”

5.2.1.1. Resultado de las acciones planificadas realizadas

Objetivos del Programa

El objetivo del Programa Municipalidad que ha quedado incorporado en el Acta Complementaria N°1 del Convenio Marco de Colaboración celebrado entre este Ministerio y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), es el fortalecimiento y modernización de las gestiones municipales. Para ello, una de las vías para alcanzar ese resultado es la implementación de la Norma ISO 9001 “Sistemas de Gestión de la Calidad” ya que refuerza

el concepto de mejoras en el ámbito municipal sin perder el enfoque en el ciudadano y la satisfacción plena de sus necesidades y expectativas.

Por consiguiente, los Fundamentos del Programa están enfocados a aportar a los Municipios herramientas para el desarrollo organizacional, como lo son las normas pertenecientes a la serie ISO 9000 para la implementación de sistemas de gestión de la calidad (SGC), teniendo en cuenta que la implantación de un sistema de este tipo ha dado resultados probados a nivel mundial, fortaleciendo la capacidad de gestión de los municipios permitiendo que la misma se lleve a cabo de manera eficaz y eficiente para dar respuestas a los ciudadanos.

Por ello se tiene como meta impulsar y promover la creación de una cultura de la calidad. La finalidad es que los municipios incorporen e internalicen la visión de la calidad, y tomen como herramienta de gestión a la ya mencionada norma y a otras vinculadas, para gestionar sus procesos. Otro objetivo del programa es el de fomentar la internalización de la filosofía de la calidad en la ciudadanía, en particular, en la comunidad educativa y el sector privado.

El Programa Municipalidad se gestó enmarcado en una estrategia global de una gestión de 4 años:

- Comenzando la Primera Fase en 2008, donde se trabajó con los primeros 25 municipios en la implementación y culminando con el lanzamiento de la Tercera y Cuarta Fase en el año 2011 en el mes de septiembre donde se trabaja con 21 municipios más a efectos de que implementen un proceso y con los 50 anteriores que mantengan la implementación o el certificado otorgado.

En todas las fases la propuesta y objetivo del Programa es que el 100% de los municipios participantes certifiquen sus procesos, por lo menos un caso, en cada uno de ellos, de acuerdo a la fecha en que iniciaron su proceso.

El normal desarrollo de las actividades del proyecto se ha visto afectado en varias oportunidades por situaciones o condicionantes externos al mismo que podrían resumirse tentativamente en los siguientes contextos:

1. Dificultad en mantener y consolidar el grupo de profesionales y técnicos una vez capacitados y con alto nivel de entrenamiento, debido a la estructura actual de la Administración Pública con relación al empleo y la remuneración.

2. Ausencia de interés por parte de la máxima autoridad de los municipios para la ejecución de las actividades necesarias para la implantación y posterior certificación de sus procesos.
3. La ausencia de recursos humanos, tecnológicos o económicos por parte del municipio.
4. Cambios de autoridades tras las elecciones presidenciales y municipales.

El Programa trabaja con cohortes secuenciales de municipios que van ingresando. Todos ellos pasan por las siguientes etapas del Programa:

5. Sensibilización
6. Firma de Acta Acuerdo
7. Elección del proceso a certificar
8. Capacitación
9. Implementación
10. Certificación
11. Mantenimiento

5.2.1.2. Etapas del Programa

Mantenimiento del equipo de consultores, Unidad Ejecutora de Calidad (UEC)

Para los objetivos anteriores fue primordial el trabajo de los consultores de la Unidad Ejecutora de Calidad (UEC), quienes han realizado las actividades y procesos tendientes a la concreción de los objetivos del programa, a saber:

- Coordinación y auditoría de todas las acciones a desarrollar por los consultores, respecto a la capacitación, implementación y auditoría interna de los procesos elegidos.
- Seguimiento personalizado y asistencia a las áreas con procesos a certificar.
- Planificación y verificación del cumplimiento del Programa.
- Análisis situacional de cada Municipio con respecto a su capacidad en cuanto a recursos humanos, infraestructura, idiosincrasia y cultura, a fin de facilitar las

condiciones para el desarrollo de las áreas propuestas para el proceso de implementación y posterior certificación.

- Realización de actividades de capacitación y formación de los distintos actores implicados en el desarrollo del programa.
- Facilitar la comunicación interna entre la Alta Dirección Municipal y los agentes que implementan el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Ser el nexo entre los Municipios y el IRAM a los efectos de llevar a cabo las auditorías de certificación, aprobando el cronograma de auditorías y realizando el seguimiento de las auditorías y de auditores, para apoyar al Municipio en el proceso de certificación.
- Promoción y difusión de la cultura de la calidad en cada municipio, y la participación y organización de seminarios, foros y congresos, nacionales e internacionales.
- Desarrollar y llevar adelante los programas de extensión vinculados a los sistemas de gestión de la calidad.
- Promover la capacitación, formación y perfeccionamiento permanente de los integrantes de la UEC y del Programa.
- Colaborar en las implementaciones generales y de mantenimiento de acuerdo a la necesidad operativa.
- Realizar la supervisión de cada uno de los municipios, es decir revisión de la documentación realizada y los objetivos planteados para cada uno que se encuentre dentro del Programa.

De esta manera, dicho equipo de trabajo llevó adelante cada etapa del Programa y en especial la sensibilización a los municipios que es necesaria y primordial ya que los mismos en su gran mayoría no habían tenido la posibilidad de tener un acercamiento de esta magnitud a la Norma antes citada y a sus repercusiones dentro del propio ámbito interno.

La Unidad Ejecutora de Calidad contó con 20 consultores, de los cuales uno es el Coordinador del Programa y un Sub Coordinador, y con un número de 21 en los últimos meses del 2011 (noviembre y diciembre). Los meses de enero, febrero y marzo de 2012 las personas que constituyeron el equipo fueron 18. Estas personas trabajan cotidianamente tanto en la sede de la UEC como recorriendo los diversos municipios y encargándose de todas las actividades.

Sensibilización

Por sensibilización se entiende las acciones tendientes a la internalización del concepto de cultura de la calidad como instrumento para mejorar las acciones desarrolladas en el ámbito público y privado. No obstante, la sensibilización en sistemas de gestión de calidad (SGC) es el espíritu de todo el programa.

Inicialmente la UEC toma contacto con los municipios a fin de conocer su realidad. De allí, orienta al municipio sobre los pasos a concretar para ser parte del Programa.

Como profundización de la sensibilización se realizan jornadas a lo largo del programa que tienen diferentes objetivos, intercambios de experiencias y formación continua.

Seminarios Internacionales y el Seminario IWA 4

Se realizaron tres seminarios internacionales durante los años 2010, 2011 y 2012, que recibieron el nombre de Fundamentos y Estrategias de la Calidad (FyEC) precisamente por la variedad de temáticas vinculadas a la gestión de la calidad que se abordan dentro del mismo. Se considera tanto la presentación de metodologías de gestión hasta los fundamentos de la norma IWA 4¹ pasando por las problemáticas de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad hasta las cuestiones de auditoría y mejora continua.

La misión definida para el seminario internacional fue *“analizar, debatir y compartir las problemática propias del proceso de implementación de los sistemas de gestión de la calidad en los municipios adheridos al Programa Municipalidad, proveyendo estrategias y técnicas a aplicar por los mismos; así como compartir experiencias exitosas e invitar a otros municipios a sensibilizarse en el mundo de la calidad”*.

Los expertos convocados para el desarrollo de los temas provenían de distintas instituciones, tanto de Argentina como del extranjero.

¹La norma IWA 4 fue aprobada como “Directrices para la aplicación de ISO 9001:2000 en Gobiernos Locales” en un taller de acuerdo internacional (International Workshop Agreement) en Veracruz, México, el 23 de mayo de 2005, bajo la autorización del Technical Management Board (TMB) de la ISO como resolución 19:2005 en febrero de 2005. Fue publicado en inglés en octubre de 2005. Su objetivo es *“impulsar el desarrollo de gobiernos locales que puedan ser reconocidos como confiables a partir de la aplicación de estándares internacionales y aprender colectivamente de experiencias compartidas que permitan madurar la normatividad mundial en este campo”*. En diciembre del 2014 el IWA 4 se convirtió en la ISO 18091 aprobada por el 98% de los 163 países que integran la ISO.

El Seminario de IWA 4 fue una capacitación al respecto para profundizar los temas que se tratan a nivel general en el FyEC ya que el mismo aborda otros temas también.

Capacitación

La Capacitación estuvo conformada por seminarios de formación en sistemas de gestión de la calidad, dictados por capacitadores calificados que se encuentran dentro del equipo de trabajo de la UEC.

La capacitación estuvo dividida en:

- Capacitación a facilitadores: un curso introductorio de ISO 9000 para las nuevas cohortes. Realizado por la UEC.
- Capacitación a personal del área seleccionada por el municipio y que fue designada como responsable (contraparte) para llevar adelante esta tarea: un curso sobre Diseño e Implementación de ISO 9000. Esto lo desarrolla cada implementador en la primera visita al área.
- Capacitación *in situ*. Se desarrolla una capacitación continua en los municipios que están en plena etapa de implementación.
- Capacitación de auditor interno en ISO 9000: un curso que se le brinda a las personas designadas por el municipio que desarrollarán la tarea de auditor interno previo a la auditoría de certificación, para las cohortes anteriores. Realizada por la UEC.

CAPACITACIÓN DE FORMACIÓN DE FACILITADORES DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los municipios convocados para la capacitación fueron los siguientes:

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| ✓ Adolfo González Chaves | ✓ Lobería |
| ✓ Balcarce | ✓ Lujan |
| ✓ Campana | ✓ Malvinas Argentinas |
| ✓ Castelli | ✓ Necochea |
| ✓ Cnel. Pringles | ✓ Quilmes |

- | | |
|------------------|----------------|
| ✓ Daireaux | ✓ San Cayetano |
| ✓ Gral. Alvarado | ✓ Tordillo |
| ✓ Gral. Belgrano | ✓ Pehuajo |
| ✓ Gral. Viamonte | ✓ Lincoln |
| ✓ Hurlingham | ✓ Tandil |
| ✓ La Plata | ✓ Azul |

En esta capacitación se suministraron todos los aspectos relacionados con la norma IRAM ISO 9001 y se realizan ejercicios prácticos de las diferentes partes de la norma.

La capacitación permitió suministrar a cada uno de los asistentes una base de conocimientos sobre la estructura y requisitos de la norma IRAM ISO 9001, lo cual permitirá contribuir a facilitar y agilizar las actividades de implementación de los procesos en cada uno de los municipios participantes.

El evento se ejecutó en dos jornadas de 6 horas cada una y estuvo dirigido a los municipios que se encuentran en proceso de inicio de actividades de implementación y a las empresas recuperadas del programa de extensión Municipalidad Emprendedores. Además en la actividad se suministró una presentación y un certificado de asistente a cada uno de los participantes (ver anexo capacitación formación de facilitadores).

FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se realizaron dos jornadas de capacitación de “Formación de Auditores Internos de Sistemas de Gestión de la Calidad” basado en los criterios de la norma IRAM - ISO 19011, en la sede de la Unidad Ejecutora de Calidad (UEC) en la ciudad de La Plata.

En esta capacitación se dieron conceptos básicos de la norma IRAM ISO 9001 y se realizaron ejercicios prácticos de las diferentes fases de una auditoría con cada uno de los participantes.

La capacitación permitió suministrar los asistentes conocimientos sólidos sobre el tema, que son necesarios para permitir el posterior desarrollo y ejecución de auditorías internas en los diferentes procesos de sus respectivos municipios.

El curso en general se realizó con una capacitación intensiva que se llevó a cabo en una carga horaria constituida por 14 horas y se realizó la entrega de una presentación y un certificado (ver anexo capacitación).

MUNICIPIOS PRESENTES

PROCESO A CERTIFICAR

Fase I

- | | |
|-----------------|---------------------------------|
| ✓ Monte Hermoso | Cambio de Domicilio en Catastro |
|-----------------|---------------------------------|

Fase II

- | | |
|-------------------|--|
| ✓ Adolfo Alsina | Dirección de Personal |
| ✓ Carmen de Areco | Mesa de Entradas |
| ✓ Chivilcoy | Administración del Cementerio |
| ✓ La Matanza | Call Center |
| ✓ Lobos | Mesa de Entradas |
| ✓ Quilmes | Licencia de Conducir |
| ✓ Moreno | Registración de los actos administrativos |
| ✓ Salliqueló | Call Center |
| ✓ Tapalqué | Atención en Guardia del Hospital Municipal |
| ✓ Tres Arroyos | Gestión de cobro de deudas |

Asistentes

Asistieron dieciséis (16) funcionarios municipales que una vez completada la etapa de práctica, estuvieron en condiciones de realizar las auditorías internas requeridas por la norma ISO 9001, que se estuvo implementando en cada uno de los procesos mencionados.

Este evento no representó gastos para el Programa ya que se utilizó material que ya se encontraba disponible del ejercicio anterior y se llevó a cabo en las instalaciones de la UEC.

Los objetivos planificados para las capacitaciones han sido plenamente satisfechos, ya que se han podido implementar con un 100 % de eficacia de los eventos diseñados para este año.

Implementación

Esta etapa se caracteriza por ser la de consultoría e implementación de normas de calidad en los municipios participantes en los procesos seleccionados. Para ello el Programa dispuso de consultores que visitan los municipios con el fin de asistirlos en la implementación de sus sistemas de gestión, tareas que incluyen el diseño del SGC, reingeniería de procesos en caso de ser necesario, elaboración de documentación respaldatoria y la aplicación y seguimiento de lo estipulado por la Norma ISO 9001 y los requerimientos específicos del área a intervenir.

El sistema preveía el desarrollo de la sensibilización, capacitación y asistencia técnica para la implementación de las Normas ISO-IRAM en los Municipios previamente seleccionados y la coordinación de acciones de promoción para lograr el desarrollo de la cultura de calidad en la gestión en todos los municipios bonaerenses.

En todos los casos de implementación que se han comenzado, debe contarse con los siguientes supuestos para su normal desarrollo:

- El equipo del proyecto del Municipio cumple los acuerdos de trabajo (tareas y tiempos límites).
- El equipo del proyecto del Municipio dispone de los recursos necesarios para reunirse con el consultor en las visitas (especialmente el tiempo).

Cuando en un Municipio aparecieron dificultades en el cumplimiento de estos supuestos, el proyecto puede demorarse y/o verse comprometido su alcance.

La implementación se llevó a cabo a través de la visita del consultor implementador que visita al municipio regularmente y realiza el seguimiento con el objetivo de brindarle el conocimiento, corregir errores, esclarecer dudas, y brindar el *know how* necesario para la asistencia, entrenamiento, seguimiento de la implementación del sistema de gestión de la

calidad, llegando a la auditoría interna y preparando el área para la auditoría de certificación por tercera parte, ayudando a que la misma posea toda la documentación necesaria y en forma correcta, tal cual lo solicita la norma ISO 9001.

MUNICIPIOS EN ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN Y VISITADOS DURANTE EL AÑO 2011

En este apartado se observa un resumen de las visitas y el estado de los municipios que implementaron la norma IRAM ISO 9001- 2008 en el marco del Programa Municipalidad durante el año 2011 y el primer trimestre de 2012 (se adjuntan en ANEXO las minutas de visitas realizadas a cada municipio, provistas por los actores clave entrevistados).

Municipio Adolfo Alsina

Proceso gestión de legajos del personal. Este municipio se encontraba detenido, sin embargo, en el año 2011 recibió una visita de los consultores del Programa Municipalidad y retomo actividades.

Luego de haber trabajado durante el año 2011 y avanzar hasta la instancia de requerir la realización de una auditoría interna, como uno de los últimos pasos antes de la certificación, se detuvieron las actividades a pedido del municipio, ya que las nuevas autoridades electas que asumieron en diciembre del año 2011, manifestaron la necesidad de revisar todo lo actuado en la gestión anterior, antes de continuar con los pasos finales para la certificación de su sistema de gestión.

Municipio Baradero

Proceso Trámites Ambientales. Este municipio recibió tres vistas durante este el año 2011 y presento algunas problemáticas como las que se mencionan a continuación: la Dirección de Medio Ambiente sufrió algunas modificaciones en cuanto a su organigrama y se espera que el responsable del SGC actualice el trabajo pendiente para poder continuar.

En el mes de febrero del año corriente año, el Director del área nos informó que se encontraban en condiciones de retomar las actividades con el Programa Municipalidad, por lo que se reiniciaron las visitas de implementación.

Municipio Almirante Brown

Proceso servicios brindados por mesa de entradas. Durante el año 2011 este municipio fue visitado en diez oportunidades y presentó problemas internos, por lo cual solicitó continuar con sus actividades a mediados del mes de noviembre.

Durante el mes de noviembre, específicamente el 25, se retomaron las actividades con la realización de la auditoría interna y en el mes de diciembre se comenzó con el tratamiento de los hallazgos de auditoría. Posteriormente, en vista de estos avances se inicio el proceso de coordinación de la certificación con IRAM para hacerla efectiva durante el mes en curso.

Municipio Capitán Sarmiento

Proceso atención al vecino en el área de infraestructura, planificación urbana y medio ambiente. El municipio Capitán Sarmiento recibió en el año 2011 5 visitas por parte de los implementadores del programa y manifestó que no había podido realizar la implementación en el proceso hasta el momento, por dificultades internas, pero se comprometió a hacerlo lo antes posible. Una vez implementado y funcionando, se podrán corregir, modificar, mejorar las actividades que se realizan y analizar el estado de implementación del SGC por parte del consultor.

Para fines del mes de marzo del corriente año, se planteó realizar la auditoría interna, iniciando de ésta manera la etapa final del proceso de implementación estimando. Al concretarse la auditoría interna, se podrá solicitar la auditoría de certificación al IRAM para el mes de abril del presente año aproximadamente.

Municipio Carmen de Areco

Proceso mesa de entradas/ Acción social. Durante el año 2011 este municipio fue visitado por los consultores del Programa Municipalidad en tres oportunidades, sin embargo, presentó

problemas originados por la licencia de la persona encargada, la Directora de Desarrollo Social y porque el remplazo momentáneo desconoció el programa.

Luego de las demoras producidas en el municipio por problemas personales de las personas a cargo del proyecto, en el mes de febrero del 2012 se informó que el personal para continuar con la implementación ya fue designado, por lo que se retomaron las actividades con la visita del implementador. El nivel de avance del municipio fue de un 60% con respecto a la documentación del sistema, por lo que se estimó que se demorará aproximadamente 4 meses más en completar las tareas de implementación.

Municipio de Lanús

En éste municipio que inició su implementación en la Fase I, durante el año 2011 y luego de superar los numerosos inconvenientes que tuvo el Municipio a lo largo del Programa, entre los que se puede mencionar la necesidad de cambiar de proceso luego de un año de implementación, demoras en la designación de autoridades para trabajar con el nuevo proceso. El Municipio consideró estar en condiciones de solicitar la auditoría de certificación para el proceso de Elaboración y Distribución de Alimentos en los Centros Educativos Municipales, antes de la finalización del ciclo lectivo 2011. Sin embargo, para el corriente año el municipio nos informó que debido a los cambios de gabinete acaecidos luego de las elecciones, se vuelve a postergar la continuidad de la implementación de su sistema, hasta el mes en curso o abril, haciendo la salvedad que es intención de las autoridades continuar con el mismo hasta lograr la certificación.

Municipio Patagones

Proceso reconocimiento de beneficio social, facturación a obras sociales y cobranza. Este municipio no recibió visitas durante el año 2011, ya que se tuvo el conocimiento de que el municipio a fines del 2010 destituyó del cargo al representante político del SGC. Este programa quedo en suspendido desde entonces, hasta que las autoridades notifiquen la continuidad.

En el mes de noviembre de 2011 se consultó al Secretario de Gobierno, quien informó que quieren continuar dentro del programa, que van a analizar cambiar el proceso. Desde entonces, y hasta el día de la fecha, no se ha podido volver a establecer contacto.

Municipio Chivilcoy

Proceso Cementerio Municipal. El municipio de Chivilcoy recibió cuatro visitas y luego suspendió por problemas internos administrativos, la responsable política, solicitó la prórroga de la visita hasta que se solucionaran los inconvenientes que presentaban.

Posteriormente, se mantuvo una reunión con el responsable del SGC para determinar los pasos a seguir, teniendo en cuenta que el Comité de la Calidad fue renovado en su totalidad y la decisión fue la planificación de la auditoría interna para mediados del mes en curso del corriente año.

Municipio Ensenada

Proceso gestión de reclamos electromecánica – luminarias. La ensenada recibió cinco visitas durante este año y presentó las siguientes dificultades: la responsable del SGC se encontraba enferma. Posteriormente se pudo continuar con normalidad la implementación, aunque el avance fue lento debido a la falta de compromiso de la Dirección.

En diciembre de 2011 se realizó la auditoría interna, dando de ésta manera inicio a la última etapa de la implementación, y durante el mes de enero del corriente año se realizó el tratamiento de los hallazgos de la auditoría. El proceso de certificación fue previsto para el mes en curso.

Municipio Exaltación de la Cruz

Proceso Centro de Vigilancia Urbana. Este municipio recibió una visita durante el mes de enero 2011 y presentó la siguiente problemática: no hubo respuesta alguna por parte del Administrador del Centro de Vigilancia. Tampoco hubo compromiso desde las autoridades, el responsable político (el Director de RR.HH.), no participó en absoluto del SGC. El

Secretario de Seguridad, encargado del Centro de Vigilancia, solicitó que se reprogramaran las visitas en función de la complejidad horaria del sector.

Posteriormente, al reanudar las actividades se verificaron cambios en la estructura de personal y en el proceso. Se trabajó sobre la documentación elaborada para adecuarla a los cambios que sufrió el área y en vista de esto, se planificó la auditoría interna para fines de febrero del corriente año, por lo que se estimó estar en condiciones de iniciar el proceso de certificación en el mes de abril.

Municipio General Pinto

Proceso Servicio de Guardia del Hospital Municipal. El municipio recibió una visita durante este año y manifestó la siguiente problemática: no hubo respuesta alguna por parte del Director del Hospital.

Si bien fueron muy amables al recibir a la gente, el trabajo realizado fue mínimo, no leen los documentos, no se aprueban, no se asimilan, por ende ante cada visita se realizó la misma transferencia de conocimientos terminando en el mismo lugar donde se dejó en la visita anterior.

El 02 de febrero del corriente año, el Director del Hospital y responsable de proceso nos informó que por razones de tiempo, y al no disponer del personal necesario para continuar con el proceso de implementación, suspendían el mismo hasta que las condiciones les permitiesen su reinicio.

Municipio General Lamadrid

Proceso Reciclo Residuos Urbanos. Este municipio presentó demoras por inconvenientes internos, posteriormente se resolvieron los problemas y se pudieron gestionar las visitas de los consultores del Programa Municipalidad y retomar las actividades.

En diciembre 2011, no pudo realizarse la auditoría interna planificada, debido al cambio de funcionarios. Se reprogramó para fines de febrero del corriente año. Ahora, se transita la última etapa de implementación antes del inicio del proceso de certificación, que podría concretarse durante el mes de abril del año en curso.

Municipio La Matanza

Proceso Call Center Matanza Responde. El municipio recibió ocho visitas durante el año 2011 y mantuvo una buena disposición de trabajo con un porcentaje de avance del 80% aproximadamente en el programa.

En diciembre de 2011, se realizó la Auditoría Interna. En enero y febrero del corriente año se trabajó sobre los hallazgos detectados y la revisión por la dirección. Cuando finalice la revisión, se realizarán las tareas de coordinación del proceso de certificación con IRAM.

Municipio Moreno

Proceso Registración y Comunicación de los Actos Administrativos del Departamento Ejecutivo. Este municipio realizó durante el año 2011 tareas de implementación y en el mes de diciembre se realizó la auditoría interna y el tratamiento de los hallazgos relevados durante la misma y posteriormente la revisión por la dirección. Se dio comienzo al proceso de certificación, con la solicitud de fecha de auditoría de certificación al IRAM para el mes de abril del corriente año.

Municipio Lobos

Proceso Defensa del Consumidor del Área de Legales. Durante el año 2011 este municipio fue visitado por los consultores del Programa Municipalidad en cinco oportunidades y se trabajó en la elaboración de la documentación del sistema.

Al final del año se completó la elaboración de toda la documentación del sistema y se avanzó con su implementación. Se planificó la auditoría interna para el mes de marzo de año en curso y, dependiendo del resultado, se podrá comenzar con el proceso de certificación a fines de abril.

Municipio Lomas de Zamora

Proceso Gestión de Oficios Judiciales. El municipio recibió seis visitas en el año 2011 y se presentaron diversos problemas en el área designada para la implementación. No cuentan con las instalaciones necesarias para trabajar, por lo que se discontinuó el proyecto hasta solucionar los inconvenientes. Se mantuvo contacto por correo electrónico, ya que en las últimas 4 visitas no se pudo avanzar con el Sistema de Gestión de Calidad. Luego comunicaron que se solucionaron los problemas eléctricos y de equipamiento y se reinició la implementación.

Posteriormente, se produjo un cambio de autoridades en el área, lo que demoró la implementación, a mediados de febrero de 2012 asumió la nueva directora del área a cargo del programa y se retomaron las actividades de implementación, las que se encuentran avanzadas en un 60 %, con lo que aún restan un mínimo de cuatro meses de trabajo hasta finalizar esta etapa y comenzar el proceso de certificación.

Municipio Quilmes

Proceso Emisión de Licencias de Conducir. Recibió cuatro visitas por parte de los consultores del Programa Municipalidad y presenta diferentes inconvenientes que generan demoras, como por ejemplo un nuevo cambio de personal, pero que aún no es suficiente.

Se reinició la actividad a fines de 2011 y se debió posponer la fecha de Auditoría Interna prevista para diciembre por exceso de carga de trabajo del personal afectado. Se replanificó para el mes en curso del corriente año, lo que extiende los plazos para el inicio del proceso de certificación hasta el mes de mayo del presente año.

Municipio San Pedro

Proceso Atención al Contribuyente y Gestión de los Expedientes. El municipio en noviembre de 2011 manifestó que las personas que estaban a cargo del SGC, ya no trabajan más para el área de Producción y Turismo. No sabían quién se haría responsable del sistema de gestión de la calidad. Por lo tanto el proyecto se encontró a la espera de definiciones de continuidad.

En el inicio del 2012 se realizó un nuevo cambio de autoridades en el área. El Subsecretario de RRHH señaló que definirá si se sigue y cómo. A mediados de febrero aún no habían definido su situación con respecto al programa, por lo que peligró su continuidad.

Municipio Salliqueló

Proceso Reclamos e Informes. Se realizó la auditoría interna en diciembre 2011 y durante los meses de enero y febrero 2012 se trabajó sobre los hallazgos detectados y la revisión por la dirección. Se previó el inicio del proceso de certificación hacia finales del corriente mes.

Municipio San Fernando

Proceso de Selección de Postulantes. El municipio recibió siete visitas durante el año 2011 y mantuvo un buen ritmo de trabajo; presentó un avance del 80% de trabajo con algunas demoras, sin embargo reanudó en el último trimestre.

En diciembre de 2011 la responsable del SGC dejó de formar parte del Municipio, y el área de Desarrollo de Personal dejó de existir en el organigrama Municipal.

El Subsecretario de Coordinación, verá cómo se puede seguir con la implementación, ya que hubo irregularidades internas.

Municipio Tapalqué

Proceso Mesa de Entradas y Atención de pacientes en la guardia del Hospital Municipal. Recibió cuatro visitas durante el año 2011 y notificaron que a partir del 20 de septiembre el personal estuvo abocado a la campaña electoral por lo que le fue imposible recibir al consultor. Se estableció que luego de las elecciones se retomaría el ritmo normal del proyecto, aspecto que pudo ser concretado.

En diciembre se pudo llevar a cabo la primera visita luego de las elecciones de Octubre 2011. Se planificó la auditoría interna para el mes de marzo del corriente año. El proceso de certificación no se podrá iniciar antes del mes de mayo.

Municipio Tres Arroyos

Proceso Gestión de Cobro de Deudas. Este municipio sufrió diversas demoras durante el 2011, pero manifestaron en varias ocasiones que estaban en tratativas internas para retomar la actividad situación que se resolvió el último trimestre del año y se continuó trabajando.

En el mes de diciembre de 2011 se realizó la Auditoría Interna y durante los meses de enero y febrero del 2012 se trabajó sobre los hallazgos detectados y la revisión por la dirección. Se planificó coordinar el inicio del proceso de certificación para finales del mes en curso.

Municipio 25 de Mayo

Proceso Atención de Pacientes en la Guardia del Hospital Municipal. Durante el año 2011 este municipio presentó los siguientes problemas: las autoridades a cargo de la implementación del SGC informaron que no recibirían al consultor hasta que se terminara el período electoral. El problema principal radica en la escasez de profesionales médicos por lo cual, quienes debieron estar abocados al SGC debían cubrir guardias y además atender a la campaña electoral.

El Director del Hospital y responsable del proyecto, fue ascendido a Director de Salud municipal, por lo que no pudo seguir a cargo de éste, y debió designar un nuevo responsable. Esto ocasionó la demora en la implementación, encontrándose la misma en un 65 % de avance, por lo cual se estima que aún deben trabajar al menos tres meses más en ésta fase del proyecto.

MUNICIPIOS CERTIFICADOS DE FASE I Y EN ETAPA DE MANTENIMIENTO

Municipio de Bahía Blanca

El área certificada incorporó la gestión de calidad en forma integral, y se trabajó bien, se realizaron las acciones correctivas surgidas de la auditoría de certificación. Se realizó un seguimiento minucioso de los indicadores y se llevaron a cabo acciones de mejora por medio

de acciones correctivas. Con respecto a las auditorías internas, se realizaron a fin de año 2011.

Municipio de Chascomús

Luego de la auditoría de mantenimiento, que arrojó como resultado el otorgamiento de un plazo de 90 días para resolver las no conformidades (fundamentalmente la falta de compromiso de la Dirección), se habló con los responsables del área y se les manifestó que tenían trabajar en forma más sistemática, ya que de continuar con tan bajo grado de involucramiento, les resultaría difícil afrontar con éxito la siguiente auditoría de mantenimiento.

Municipio de Chacabuco

Este municipio presenta muchas dificultades sobre todo porque no cuenta con personal involucrado dentro del Hospital. Se trabajó en la necesidad de la conformación de un equipo de conducción propio para sostener el SGC. Resultó difícil que completaran las actividades previstas, pero decidieron intensificar las acciones de concientización de todo el personal.

Municipio de Florencio Varela

El área tuvo una carencia en cuanto a personal que colaboró con el sostenimiento del sistema, con lo cual la documentación no se realizó en tiempo real y en condiciones debidamente controladas. Se recomendó intensificar las acciones de seguimiento a fin de poder mantener el sistema operativo.

Municipio de General Belgrano

Presentaron un buen equipo que mantuvo el sistema en forma adecuada. Realizaron la auditoría de mantenimiento con éxito, no hubo No Conformidades.

Municipio de General Pueyrredón

Luego de la certificación exitosa del EMTUR, el municipio estuvo abocado a las tareas propias de la actividad turística y al hacer un relevamiento de lo actuado se constató que el SGC está bien consolidado y pueden seguir avanzando sin inconvenientes.

Municipio de Itzaingó

En las visitas de mantenimiento se hicieron algunas sugerencias que fueron puestas en práctica con resultados favorables. La auditoría interna y la revisión por la dirección fueron realizadas en forma adecuada. Se demostró que el SGC posee la solidez necesaria para continuar trabajando luego de la última auditoría de seguimiento dentro del programa.

Municipio de La Costa

El personal del área demostró estar profundamente involucrado con la gestión que se implementó por medio de la aplicación de los requisitos de la norma ISO 9001 y realizaron la auditoría interna con éxito. Se considera que una vez verificada la segunda auditoría de seguimiento el área podrá continuar sosteniendo el sistema sin apoyo externo.

Municipio de Las Flores

Los indicadores de gestión demostraron un alto grado de cumplimiento y compromiso con la mejora continua en el SGC. Avanzaron con la tarea de involucrar nuevas áreas a la gestión de calidad municipal, asimismo continuaron con la capacitación de nuevos agentes municipales en temas inherentes a la gestión de calidad.

Municipio de Luján

La 1º auditoría de mantenimiento se llevó a cabo con éxito, no tuvieron No Conformidades. Se les planteó la necesidad de acotar los tiempos de registración para evitar la demora en la obtención de los resultados de los análisis de datos. La próxima auditoría de seguimiento será la última en el marco del programa y se considera que no tendrán inconveniente en

continuar con el sistema, ya que se ha implantado con éxito la metodología del trabajo adoptada.

Municipio de Lincoln

Se procedió a asistir a los auditores internos capacitados por el programa en la auditoría interna del sistema, a la vez que se procedió a su evaluación, se constató que los auditores estaban en condiciones de realizar la próxima auditoría interna sin asistencia. El resultado de la auditoría interna fue positivo reflejando la solidez del sistema.

Municipio de Malvinas Argentinas

Las auditorías internas se realizaron con personal propio formado por el Programa Municipalidad para tal fin.

Municipio de Monte Hermoso

Luego de la certificación se retomó el contacto con los involucrados en el SGC y nos informaron que se produjeron algunos cambios políticos, pero se continuó trabajando en pos de la mejora del área por medio de las herramientas que les brinda el sistema.

Municipio de Olavarría

El sistema certificado se mantuvo en forma adecuada a los requisitos de la norma y los propios, demostrando la eficacia de mismo. Consultaron como superar la dificultad para expandir y coordinar las actividades del Sistema de gestión de la calidad en otras áreas municipales. Se trabajó sobre este aspecto y sobre la participación de su municipio en los encuentros que realiza el programa.

Municipio de Pilar

El SGC se encontró operativo y acorde a los requisitos de la auditoría de mantenimiento, el municipio cuenta con un área altamente capacitada en gestión de calidad, por lo que además de la asistencia del programa, recibieron también en forma interna, por lo que no se registran mayores inconvenientes.

Municipio de Salto

Durante el 2011 se trabajó en el mantenimiento del sistema. Se les informo de la necesidad de capacitar personal para realizar las auditorías internas, en los cursos que brinda el programa, y manifestaron que lo realizarán en el corriente año. Se les realizará con personal del la UEC la auditoría interna en marzo 2012

Municipio de San Nicolás

Si bien avanzó falta sistematizar el uso de las no conformidades y expandir el sistema a otros sectores del municipio con los cuales se interactúa. El responsable dijo que iba a trabajar el tema con el equipo. Se les informó que es conveniente que la auditoría interna la conduzca la gente del municipio formada para tal fin, con apoyo del programa con el objetivo de fortalecer el equipo de auditorías propio.

Municipio de Tigre

Luego de la auditoría de certificación realizada con éxito en diciembre de 2010, se reinició el contacto una vez finalizadas las vacaciones y se constató que el sistema siguió avanzando sin inconvenientes y se realizaron las acciones previstas en el mismo. Cuentan además con el apoyo de la Dirección de Modernización Municipal.

MUNICIPIOS DE FASE II CERTIFICADO Y EN ETAPA DE MANTENIMIENTO

Municipio Bragado

Desde el mes de julio se encuentro en la etapa de seguimiento en el Proceso de Gestión de Empleo e Inserción Laboral, certificado en mayo de 2011.

Se les realizó asistencia remota para el mantenimiento del Sistema de Gestión y la 1ª auditoría de mantenimiento que deben realizar en mayo de 2012.

CERTIFICACIÓN

Esta etapa contempló la evaluación y certificación del grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma IRAM-ISO 9001 y otras de calidad, a cargo del IRAM.

Las auditorías de certificación de los procesos se llevaron a cabo durante los meses subsiguientes a la implementación, una vez realizada la auditoría interna y después de que el municipio solicitó y explicitó estar en condiciones de recibir la auditoría de tercera parte del sistema de gestión de calidad.

Se firmó un contrato con el IRAM para la certificación del cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma IRAM-ISO 9001:2008 en los sistemas de gestión de la calidad de los procesos elegidos por diez (10) municipios pertenecientes a la Provincia de Buenos Aires y para el mantenimiento de catorce (14) municipios.

El programa de auditorías se inicia con una Auditoría de Certificación que se realiza en dos etapas, debiendo realizarse la Etapa II dentro de los 3 (tres) meses contados desde la realización de la Etapa I, el ciclo se completa luego, una vez emitido el certificado, con auditorías de seguimiento que se deben realizar antes de los 365 días de la última auditoría realizada. Cumplido el primer ciclo de 3 años de certificación, se realiza una Auditoría de Recertificación.

Si durante la Etapa II de la Auditoría de Certificación o la Auditoría de Recertificación se detectan:

- no conformidades: la organización debe analizarlas y presentar las acciones correctivas junto con las evidencias de su implementación eficaz;
- observaciones: la organización debe analizarlas y presentar un plan de correcciones y/o acciones correctivas.

En función del resultado de la auditoría, el equipo auditor presenta la recomendación de la certificación del sistema de gestión al Comité General de Certificación, quien otorga la Certificación de cumplimiento según la norma ISO 9001:2008 del Sistema de Gestión.

El Certificado de cumplimiento otorgado por IRAM tiene una validez de 3 (tres) años desde la fecha de otorgamiento y luego de cada auditoría de seguimiento se valida la retención del mismo, ya que de no cumplimentar los requisitos, el organismo otorgante de la certificación dará la baja de ésta.

Transcurridos 36 meses desde la Auditoría de Certificación debe realizarse la Auditoría de Recertificación. En el caso de que se superen los 36 meses desde la auditoría de certificación, o los 365 días de la última auditoría de seguimiento, se debe dar inicio a un nuevo proceso de certificación con la realización de una Auditoría de Certificación en dos etapas.

El IRAM – Instituto Argentino de Normalización y Certificación – es una asociación civil sin fines de lucro, que fue fundada en el año 1935 por representantes de los diversos sectores de la economía, del gobierno, y de las instituciones científico- técnicas. Los impulsaba el interés de que nuestro país contara con una institución técnica, independiente y representativa, una organización idónea para desarrollar las normas que requería una nación en pleno crecimiento.

A lo largo de los años y en mérito a su actividad, IRAM fue reconocido como Organismo Nacional de Normalización por sucesivas legislaciones nacionales. En el año 1994 fue ratificado en su función por el Decreto PEN Nº 1474/94, en el marco del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

En el campo de la normalización, IRAM es el único representante argentino ante las organizaciones regionales de normalización AMN – Asociación MERCOSUR de Normalización y COPANT – Comisión Panamericana de Normas Técnicas, y ante las organizaciones internacionales ISO – International Organization for Standardization – e IEC – International Electrotechnical Commission – en este caso en conjunto con AEA – Asociación Electrotécnica Argentina -. IRAM lidera los comités técnicos nacionales que analizan los documentos en estudio, canaliza las propuestas nacionales, fija la posición de Argentina ante

estos organismos y está presente en la conducción de varios de los comités técnicos internacionales.

En el campo de la certificación, representa a la Argentina ante las redes: IQNET – The International Certification Network – e IECEE Worldwide Systems for Conformity Testing and Certification of Electrotechnical Equipment and Components-. La actividad de IRAM en estos organismos excede lo técnico ya que participa de las instancias políticas de decisión de la mayoría de las organizaciones nombradas.

Durante el año 2011 se realizó la auditoría de certificación de la norma IRAM – ISO 9001-2008 en tres municipios de la Provincia de Buenos Aires, lo cual generó resultados satisfactorios al obtenerse la misma en cada caso.

Municipio Salto

En el mes de abril del presente año este municipio recibió la visita de los auditores expertos del IRAM, con el objeto de realizar la auditoría de su proceso de atención de reclamos en servicios sanitarios y con la cual logro obtener la certificación de la norma IRAM – ISO 9001.

Municipio Monte Hermoso

En el mes de marzo del año 2011 se completó la etapa II de la auditoría de certificación en el proceso Cambio de domicilio en Catastro Municipal y con la cual logro obtener la certificación de la norma IRAM – ISO 9001.

Municipio Bragado

Este es el primer Municipio de Fase II que certifico en el marco del Programa Municipalidad, en el mes de mayo del 2011 se completó la auditoría del proceso Gestión de Empleo e Inserción Laboral y con la cual logró obtener la certificación de la norma IRAM – ISO 9001.

Por lo tanto, con el IRAM se llevó a cabo en el fin del año 2011, contemplando también los meses subsiguientes enero, febrero y marzo de 2012, la realización de 36 auditorías (13 de certificación y 23 de mantenimiento).

Programas de Extensión

Municipalidad Escuelas

Municipalidad Escuelas se ejecuta en conjunto con el Instituto Cultural y la Subsecretaría de Educación de la Provincia de Buenos Aires. Tiene por objetivo *“contribuir a la difusión de la cultura de la calidad en los municipios que participan del Programa Municipalidad, mediante la sensibilización de jóvenes de escuelas primarias y secundarias de dichas comunidades”*.

Se realiza una capacitación anual dirigida a las autoridades, maestros, profesores y representantes de centros de estudiantes de aquellos establecimientos educativos participantes del proceso.

En la capacitación, se presenta el **Concurso de Dibujo y Fotografía** dirigido a los estudiantes de las escuelas primarias y secundarias que la Dirección General de Escuelas selecciona en base a los municipios que certifican procesos. La temática del concurso consistió en la realización de dibujos y fotografías por parte de los alumnos, referentes a los conceptos de calidad aplicados a la vida ciudadana.

El jurado que está integrado por expertos en educación, calidad y arte, dispone de la elección de 12 obras entre dibujos y fotografías que integran el calendario anual del Programa y que se realizan en base a los 12 principios de la Municipalidad creados por el programa en base a los principios de la calidad y su incidencia en la comunidad.

CAPACITACIÓN DE DOCENTES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS 2011

El día 04 de noviembre del año 2011 se realizó una capacitación sobre los conceptos y principios básicos de la calidad dirigida a directores y personal docente de establecimientos educativos provenientes de los últimos municipios certificados en el programa Municipalidad.

Dicha capacitación permitió que estos docentes transmitieran estos conocimientos a los alumnos del quinto grado y quinto año de los respectivos establecimientos educativos y que posteriormente los alumnos crearan muestras artísticas relacionadas con el tema que posteriormente serán expuestas en el “III Concurso de Dibujo y Fotografía” del programa Municipalidad.

La capacitación se ejecutó en el auditorium del edificio Bicentenario ubicado en la calle 13 entre 46 y 47 en la Ciudad de La Plata y contó con la presencia de representantes de establecimientos educativos de primaria y secundaria de los municipios Monte Hermoso, Salto, Bragado, Tigre, General Pueyrredón y Lincoln.

En el evento participaron en general cuarenta y tres (43) personas y asistieron diferentes representantes de las Direcciones Provinciales de Educación Primaria y Secundaria como lo fueron el Lic. Jorge Solero y el Lic. Marcelo Hernández respectivamente. En la actividad, se suministró una presentación y un certificado de asistente a cada uno de los participantes (ver anexo de capacitación).

Cuadro N° 01. Establecimientos educativos que participaron en la capacitación de docentes del Programa Municipalidad Escuelas 2011.

Municipios	Establecimientos de Educación Primaria	Establecimientos de Educación Secundaria
Bragado	EEP N° 13 y 21	ESB N° 7 y EEM N° 2
Lincoln	-	EES N° 3 y EES N°6
Gral. Pueyrredón	EEP N° 56 y 77	EEM N° 29 y EES N° 43 ex ESB 12
Monte Hermoso	EEP N° 1 y 2	EES N° 1 y 2
Salto	EEP N° 3 y 6	EES N° 1 y ESB N° 5

Tigre	EEP Nº 2 y 31	EEM Nº 2 y 11
--------------	---------------	---------------

“III CONCURSO DE DIBUJO Y FOTOGRAFIA” DEL PROGRAMA MUNICIPALIDAD ESCUELAS

Para el periodo comprendido entre el 23 y el 30 de noviembre del año 2011 se programó realizar la exposición de la muestra del “III Concurso de Dibujo y Fotografía” del Programa Municipalidad Escuelas denominada “Un Futuro Posible La Mirada de Nuestros Jóvenes desde una Perspectiva de Calidad”, la cual se llevaría a cabo en el Museo Provincial de Bellas Artes Emilio Pettoruti. La inauguración se propuso para el día miércoles 23 y contaría con la presencia de diversas autoridades del sector público de la ciudad y con representantes los diferentes municipios de la Provincia de Buenos Aires.

En este evento se expondrían alrededor de unos 223 trabajos artísticos que fueron elaborados por los alumnos de los quintos grados de las escuelas de primarias y de los quintos años de los establecimientos educativos de secundarias de los municipios Salto, Tigre, Monte Hermoso, General Pueyrredón, Bragado y Lincoln.

Los trabajos se expondrían desde el 23 al 30 de noviembre y durante ese periodo de tiempo serian evaluados por un jurado conformado por reconocidos profesionales de las áreas de la educación, cultura y calidad, los cuales seleccionaran los 12 mejores trabajos. Posteriormente a los seleccionados se les daría un reconocimiento y se les participaría que sus trabajos conformaran las imágenes de cada una de las caratulas del calendario del Programa Municipalidad para los años 2012- 2013, el cual posteriormente será remitido a todos los municipios de la Provincia de Buenos Aires (ver anexos del concurso).

Sin embargo, la muestra no se pudo realizar en ese periodo ya que el Museo Emilio Petorutti, lugar donde se realizaría el evento, tuvo que someter sus instalaciones a remodelaciones durante los meses de noviembre, diciembre y enero, lo cual condujo a retrasar la exposición de la mencionada muestra para el año 2012.

Con el objetivo de continuar con las actividades se decidió realizar un evento de selección de las obras en conjunto con los jurados, el cual se ejecutó en el mes de diciembre de 2012.

SELECCIÓN DE OBRAS DEL “III CONCURSO DE DIBUJO Y FOTOGRAFÍA” DEL PROGRAMA MUNICIPALIDAD ESCUELAS

Durante el día 19 de diciembre del año 2011 se realizó la reunión de selección de obras del “III Concurso de Dibujo y Fotografía” del Programa Municipalidad Escuelas, la cual se llevó a cabo en la sala “A” de las instalaciones del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), en horario comprendido entre las 18:00 y 20:00 horas.

En dicho evento se llevó a cabo la selección de 223 obras, las cuales estuvieron conformadas por 41 fotografías y 182 dibujos que fueron tomadas y elaborados respectivamente, por los alumnos de las unidades educativas de los Municipios Salto, Tigre, Monte Hermoso, General Pueyrredón, Bragado y Lincoln, los cuales representaban los últimos municipios certificados por el Programa Municipalidad.

Al evento asistió el jurado que realizó la selección de las obras, el cual estuvo conformado por 10 reconocidas personalidades de la educación y de la calidad de la Provincia de Buenos Aires y 02 reconocidos personajes internacionales del área de la calidad; además también asistieron 06 invitados especiales que estuvieron representados importantes personalidades de la vida Provincial y Nacional.

Cuadro N° 1. Listado de Jurados que participaron en eventos de selección de obras.

Jurado Nacional	
Nombre y Apellido	Cargo
Lic. Roberto Reale	Subsecretaria de la Función Pública. Presidente de la Fundación Ciudad Política
Sr. Fernando Toledo	En representación del Subsecretario de Relaciones Parlamentarias.
Sr. Hugo Ricardo Corpo	Presidente de la Cooperativa Envases Flexibles Mataderos.
Dr. M. Enrique Romero	Presidente de IRAM.
Arq. Daniel Beltrami	Gerente de relaciones institucionales de IRAM.
Ing. Ernesto Kerner	Gerente de Proyectos Especiales de IRAM
Sr. Leopoldo Colombo	Consultor ISO 9001
Prof. Alejandra Barrio	Dirección Provincial Secundaria de la Dirección General de Cultura y Educación.
Prof. Patricia Aguirre	Dirección Provincial Primaria de la Dirección General de Cultura y Educación.
Lic. Silvia Vilanova	Coordinadora del Programa Municipalidad.

Jurado Internacional	
Nombre y Apellido	Cargo
Dr. Carlos Humberto Gadsden Carrasco	Secretario Internacional del IWA4 –International Workshop Agreement – para gobiernos locales.

Dr. Fernando Monar Rubia

Director del Observatorio de Calidad de los
Servicios Públicos del Gobierno de las Islas
Baleares.

En el evento se pre-seleccionaron 44 obras las cuales fueron evaluadas por el jurado internacional y a base a esta última elección y a los mayores porcentajes de votación, resultaron seleccionadas las 12 obras finales, las cuales conformaran las portadas de cada uno de los meses del calendario 2012-2013 del Programa Municipalidad.

Cuadro N° 2. Listado de la Obras Seleccionadas.

AUTOR	ESCUELA	MUNICIPIO	TITULO DE LA OBRA	PRINCIPIO	N° ORDEN
Cristian Baigorria	EP N° 56 Juan Bautista Justo	General Pueyrredón	"Peatones seguros"	1	6
Ximena Zárate	SB N° 5	Salto	Un espacio para los chicos	2	64
José Luis Rodriguez	ES N° 6	Lincoln	"Nuestra sala"	3	78
Pablo Ezequiel Gómez	EP N° 3	Salto	"Herramientas para la poda"	4	83
Brian Ybañez	E.P N° 77	General Pueyrredón	"Necesidad de más juegos en el barrio"	5	96
Ailen Ruiz	E.E.S N° 3	Lincoln	"Recuperación plaza Sarmiento"	6	111
Gastón Ezequiel Mitoff Banegas	E.P N° 3	Salto	"Encuesta a los vecinos"	7	113
Noelia Isabel Barrera	SB N° 5	Salto	"Todos unidos"	8	120
Sofía Peralta	EP N° 56 Juan Bautista Justo	General Pueyrredón	"Todos juntos podemos"	9	124
Ailén Valerio	ES N° 1 Ing Esteban Dufaur	Monte Hermoso	"Mil máquinas no harán un árbol"	10	136

Miranda García	E.P.B Nº 1 Florentino Ameghuino	Monte Hermoso	"Como podemos hacer para cuidar el medioambiente"	11	171
Catalina Venero	E.E.S Nº 3	Lincoln	"Central Eléctrica"	12	219

MUNICIPALIDAD EMPRENDEDORES

Este programa tiene como misión *“promover activamente la articulación y el trabajo conjunto entre el sector público y el sector privado en la construcción de una cultura de la calidad en el marco territorial municipal, contribuyendo al desarrollo económico-social y a la mejora de la calidad de vida de los vecinos y ciudadanos de la Provincia de Buenos Aires”*. El objetivo del programa de extensión es sensibilizar, capacitar e informar acerca de los beneficios que emanan de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad en organizaciones y del correspondiente agregado de valor a la cadena productiva.

Desde octubre de 2010 hasta la fecha, se está trabajando en la implementación del sistema de gestión integrado de la organización Envases Flexibles Mataderos con sede en la Matanza, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Se trata de una empresa recuperada por los trabajadores, organizados de forma cooperativa.

IPAP

Como una política central de su gestión, el IPAP, a partir de año 2014 comenzó un esquema de diplomatura para el personal del Estado provincial y municipal que tomó en cuenta el tema de la calidad, capacitando en la misma en su tronco común con una materia sobre la temática y una especialización con seis materias más, además de brindar la misma en términos tanto presenciales como virtuales para la temática. En este período se logró establecer una masa crítica inicial de agentes del Estado provincial y municipal interesados en la temática que permitirá con el tiempo generar una cultura de la calidad. Esta experiencia es la primera en su tipo en la provincia que se prevé mantendrá continuidad y dará inicio a un ciclo positivo en términos de la realización de acciones en bienes y servicios hacia los ciudadanos que superen en mucho las expectativas



6. CALIDAD. ANALISIS DE CASO: ASESORÍA GENERAL DE GOBIERNO²

6.1. MARCO INSTITUCIONAL

El Sistema de Gestión de Calidad de Asesoría General de Gobierno (AGG), tiene su origen en el marco del “Acuerdo Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el IRAM, Instituto Argentino de Normalización” celebrado el 20 de agosto de 2003, y ratificado por el 6 de Julio de 2014 (Decreto N° 1471/04).

En función de lo expuesto, con fecha 25 de Octubre de 2006, se firma el Acta Complementaria N° 14 “Calidad en la Gestión de la Asesoría General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Programa AGGBA-Calidad”.

Su desarrollo se efectúa en el contexto de un nuevo modelo de organización y gestión de servicios orientados a la obtención de un funcionamiento integral del organismo que combine la eficacia y la eficiencia. En este marco, el proceso prevé un intercambio permanente de pensamientos y propuestas estratégicas.

1. Misión

Propiciar el desarrollo de la cultura de la calidad en la gestión de la AGG, tanto a nivel del organismo como de las diferentes organizaciones con las que interactúa.

2. Objetivos

Lograr una sensible mejora en la calidad de la gestión de los servicios que brinda la AGG, tanto a los ciudadanos como a Jurisdicciones y organismos de la Administración Pública.

Propender a un fortalecimiento institucional de la misma, a través de una mayor jerarquización de sus funcionarios y agentes.

² El presente apartado se confeccionó en base a la información relevada en entrevistas en profundidad con la Alta Dirección del organismo: Dr. Gustavo Ferrari, Asesor General de Gobierno; Dr. Xavier Areses, Coordinador General de Gestión; Dr. Felipe González Barlatay, Subsecretario de Planificación y Asuntos Jurídicos; Lorena Ojeda, Jefa de Departamento de Calidad.

Fortalecer la calidad y transparencia de los procedimientos relativos a los servicios que brinda la AGG.

Lograr un efecto multiplicador en la difusión de la cultura de la calidad en todos los ámbitos de la provincia, y en especial en aquellos que son de mayor influencia del organismo.

3. Resultados esperados

Optimización y mejora continua de los procesos que se desarrollan en la AGG.

Personal formado e involucrado en la calidad de la gestión y el cumplimiento de los resultados comprometidos

Certificación de los procesos optimizados.

4. Contenidos del Programa

Los contenidos del Programa son los que surgen del Acuerdo Marco de Cooperación interinstitucional antes indicado, que dieron lugar a la elaboración de un Plan de Trabajo.

El convenio contempla la conformación de un Comité Jurisdiccional de la Calidad (CC-AGGBA) para la aplicación de las acciones que se desarrollen en el ámbito de la AGG, a partir de la ejecución del Plan de Trabajo.

La Subsecretaría de la Gestión Pública, en el marco de sus competencias, efectuó una revisión técnica preliminar del Plan de Trabajo elaborado por el Organismo, como así también de los programas de calidad y sus documentos respaldatorios, en forma previa a la realización de las auditorías por parte del IRAM.

5. Fases del Programa

A continuación se describe la síntesis del proceso que se siguió a efectos del mejor cumplimiento de la misión del Programa.

- Promoción

Firma del Acta Complementaria “Programa AGGBA-Calidad”

Enunciación de los procesos seleccionados

Conformación y entrega de material de lectura para información y capacitación sobre la temática desarrollada en el programa. Realización, entre otros, de cursos de Introducción a la Serie ISO 9001-2000.

Planificación e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y el correspondiente Sistema de Documentación y capacitación de Auditores Internos de un SGC.

- Adhesión y compromiso

Confección de un Plan de Calidad donde figuren las actividades a desarrollar para la mejora de la calidad de la gestión. Procesos a normalizar y certificar. Prioridades. Plazos.

Revisión técnica preliminar, por parte de la Subsecretaría de la Gestión Pública en el marco de sus competencias, del plan de calidad elaborado por el Organismo.

- Ejecución del Plan de Calidad

Definidos los tramos que componen el Plan de Trabajo se convinieron con el CC-AGGBA los plazos y metas a lograr para la más adecuada coordinación de las actividades que en materia de transformación y mejora de la calidad de gestión se lleve a cabo en la AGG.

El IRAM colaboró con acciones que permitieran la certificación de los procesos, de acuerdo al plan formulado.

La Subsecretaría intervino con carácter previo a la realización de las auditorías por parte del IRAM, a fin de dar cumplimiento a la revisión técnica preliminar mencionada en el punto 5.

Con fecha 14 de Diciembre, el Asesor General de Gobierno resuelve (Res. N° 106/06) conformar el Comité Jurisdiccional de Calidad (CC-AGGBA) de acuerdo a lo indicado en el punto 6 "Fases del Programa", del Acta Complementaria N° 14, con tres miembros: dos Titulares (un abogado y un contador), y un suplente (abogado).

Luego, el 26 de Enero de 2007, mediante la Resolución N° 2, se nombra al primer Representante de la Dirección, asignándole la responsabilidad y autoridad de:

- 1) Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos para el sistema de gestión de calidad.
- 2) Informar al Asesor General de Gobierno sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y cualquier necesidad de mejora.
- 3) Asegurar que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los particulares en todos los niveles de la organización.

El 23 de Febrero de 2007, mediante Resolución N° 11, el Asesor General de Gobierno resuelve conformar el Comité de Calidad de AGG, con 6 (seis) miembros.

El 19 de Marzo de 2007, el Director General de Administración dispone (Disposición N° 57) la conformación del Registro de Auditores Internos para el Programa de Control de Calidad en AGG, integrado por representantes de distintas áreas del organismo, a efectos de la certificación, de la emisión de dictámenes.

El 2 de Junio de 2008, el Asesor General de Gobierno resuelve crear la Unidad Operativa de Gestión de Calidad, en el ámbito de la Subsecretaría de Coordinación y Control de Gestión para apoyo de las tareas que debiera cumplir el Representante de la Dirección, asignándole personal de planta.

Como hito de gestión, vale destacar que el 27 de agosto de 2009, la Secretaría General de la Gobernación hace entrega a AGG, de una MENCION ESPECIAL por el mantenimiento de la certificación bajo Normas IRAM-ISO 9001:2000 del Sistema de Gestión de Calidad.

6.2. OBJETIVOS DE CALIDAD GLOBALES

Asesoría General de Gobierno tiene certificados dos procesos de gestión, con sus correspondientes objetivos:

- El primer objetivo hace referencia a “sostener un índice de 0.95 sobre la Eficacia del Proceso General de Emisión del Dictamen”.

El objetivo cuantitativo está focalizado en la mejora del proceso de Emisión del Dictamen. Este proceso tiene un seguimiento mensual a través del indicador de Eficacia, el cual es en la actualidad 0.95. El mismo está basado en el Total de expedientes que salen dictaminados dentro del plazo de 10 días hábiles, respecto del Total de expediente que salen de la Asesoría mes a mes.

Fórmula de cálculo:

$$\text{Indicador de Eficacia} = \frac{\text{Total de Expedientes en Término}}{\text{Total de Expedientes Egresados}}$$

- El segundo objetivo describe la “Presentación en término de todos los escritos judiciales que se realizan en el proceso, sin necesidad de utilizar el plazo de gracia de las cuatro (4) horas hábiles posteriores, con un índice de eficacia del 0,95.”

Este proceso tiene un seguimiento mensual a través del indicador de eficacia, donde:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Escritos presentados sin utilizar el plazo de las 4 hs. hábiles posteriores}}{\text{Total de escritos presentados}}$$

1.1. OBJETIVOS DE CALIDAD POR AREA:

Sin perjuicio de los dos objetivos arriba expuestos, diversas áreas de Asesoría General de Gobierno, proponen continuamente objetivos específicos, que luego de ser analizados por el Representante de la Dirección, y en muchos casos tratados en las reuniones del Comité de Calidad, son incorporados al SGC. Ejemplos de algunas áreas que tienen objetivos operativos a la fecha son: Dirección de Informática, Dirección de Personal, Delegación Instituto de la Vivienda, y Delegación Registro de las Personas.

Asimismo, de modo continuo se incorporan nuevos objetivos de calidad con el fin de hacer nuevos aportes al concepto de mejora continua en el organismo.

De modo reciente, y luego de ser aprobados por el Comité de Calidad, se añadieron dos nuevos objetivos:

- El primero hace referencia a la producción de un Manual de Estilo para la elaboración de dictámenes (incluyendo los talleres de capacitación correspondientes), aspecto de vital importancia dado que apunta directamente a un proceso fundamental, y característico del organismo, como es la elaboración de dictámenes.
- El otro objetivo, está vinculado al proceso de digitalización de los dictámenes obrantes en la biblioteca del organismo. Además, se completa con el desarrollo de un repositorio digital y un motor de búsqueda

6.3. *PLAN ESTRATEGICO 2014-2015*

Es importante destacar que a partir de la asunción del Dr. Gustavo Ferrari, como Asesor General de Gobierno, se elaboró un Plan Estratégico que comprendió el período 2014-2015.

En el mismo, se señaló como punto de partida, que “la misión de la Asesoría General de Gobierno se define, en términos generales, como el organismo encargado de asesorar jurídicamente al Poder Ejecutivo y todos los Organismos que integran la Administración Pública, centralizada y descentralizada, su representación en juicio y la capacitación jurídica de los agentes de la administración pública en la legalidad que rige su actuación. Todo ello orientado a encauzar el ejercicio de la función administrativa en un marco de pleno apego a la juridicidad”.

Para poder cumplir acabadamente con dichos propósitos, se definieron cuatro (4) objetivos estratégicos (OE) que comenzaron a materializarse a partir de la puesta en práctica del Plan Operativo Anual 2014, y que se esperaban concluir a partir de la concreción del Plan Operativo Anual 2015:

- **OE1: mejorar continuamente la calidad del asesoramiento jurídico brindado por la AGG al Poder Ejecutivo y todos los Organismos que integran la Administración Pública provincial, centralizada y descentralizada.**
- **OE2: optimizar la utilización de recursos y alcanzar mejores niveles de eficiencia de la gestión a través de la incorporación de nuevas tecnologías, promoviendo su uso intensivo para avanzar con la digitalización y despapelización del organismo.**
- **OE3: fortalecer el rol institucional de la Escuela de Abogados de la Administración Pública Provincial como el espacio específico de estudio y capacitación de los Profesionales Abogados del Estado, vinculando la formación y desarrollo de capacidades en el ámbito del Derecho Público con las necesidades actuales de la Provincia y sus Municipios.**
- **OE4: ampliar y profundizar los vínculos con los Municipios, adecuando los instrumentos existentes a tal fin, y generando nuevas formas de interacción destinadas al asesoramiento jurídico de los señores intendentes y funcionarios municipales.**

En este punto, es importante destacar que los dos objetivos incluidos dentro del sistema de gestión de calidad (referenciados en la página 5), están alineados a dos de los objetivos estratégicos del plan mencionado.

Por un lado, la producción de un Manual de Estilo, y los talleres de capacitación correspondientes, apuntan directamente a la mejora en la calidad del dictamen. El cumplimiento de este objetivo dentro del SGC (vinculado al OE1), se mide a través de la efectividad en cuanto a la respuesta de la convocatoria (los inscriptos al taller deben superar el 80 % de los agentes que recibieron la comunicación). Asimismo se analiza si más del 80 % de los finalmente inscriptos, culmina el taller.

En cuanto al objetivo de digitalización (vinculado al OE2), se puede señalar que su inclusión apunta a alinear también el Plan Estratégico con el SGC. Los conceptos de

digitalización, despapelización y nuevas tecnologías, propuestos por la gestión del Dr. Ferrari, agregan nuevos aportes al ya muy buen funcionamiento del SGC, teniendo en cuenta el principio de mejora continua de todo sistema de gestión de calidad. En este sentido, es importante agregar que se realizó un cambio en la Política de Calidad del organismo (aprobado en el Comité de Calidad), haciendo converger también al SGC, con la impronta marcada por la nueva gestión, vinculando digitalización, despapelización y nuevas tecnologías, con las actividades de AGG.

6.4. REVISIONES DEL SISTEMA POR LA DIRECCION

Teniendo en cuenta que para un completo Análisis de Caso, es fundamental estudiar las decisiones tomadas, se exponen a continuación las situaciones de mayor relevancia de todas las reuniones de Revisión por la Dirección, con el fin de poder analizar todo el recorrido del SGC, con los perfeccionamientos surgidos en virtud de la experiencia dada por la gestión.

El 12 de marzo de 2009.

- Se informó que se estaba preparando el Plan de Trabajo Anual, de acuerdo con lo establecido en el Acta Complementaria (expuesta más arriba).
- Con respecto a la medición de satisfacción del destinatario, se detectó que sólo una (sobre 14 respuestas), contenía observaciones negativas. Teniendo en cuenta ello, el Asesor General informó que tras haberse contactado con funcionarios de IPS, pudo determinar que las observaciones no afectaban al funcionamiento del SGC. En consecuencia, se recomendó no realizar modificaciones.
- Se propuso que la Dirección de Innovación asistiera en el desarrollo del proceso de Gestión de Documentos.
- Los auditores internos participaron de una capacitación, organizada por el INAP con capacitadores de IRAM.
- Se analiza la Política de Calidad, y se decide no realizar modificaciones.
- Se realizaron cambios en el sistema informático de comunicaciones para permitir una mejor comunicación a través de los correos internos. Asimismo, se comenzó a trabajar en una actualización, mejora y ampliación del sistema informático de seguimiento y

gestión del SGC, que permitió nuevas aplicaciones y su aprovechamiento para la incorporación y seguimiento de expedientes en procesos que no participan del SGC.

- Se planteó realizar más auditorías internas, para relevar la situación del SCG en las distintas áreas del organismo y detectar no conformidades, necesidades y oportunidades de mejora.

22/09/2009

- Se estableció al menos un informe anual de los Delegados y Secretarios Letrados, informando su percepción de la relación con los distintos organismos con los que interactúan.
- Se destacó que la auditoría de la totalidad del organismo.
- Capacitación: se establecieron dos objetivos puntuales respecto a la capacitación del personal. Uno referido a la capacitación de empleados con antigüedad menor a 5 años. El otro referido a la capacitación del personal administrativo en temas de Procedimiento Administrativo.
- Cambios que podrían afectar al SGC: Se menciona la posibilidad de incorporar el Proceso de Representación en juicio.

25/03/2010

- Se decidió realizar dos auditorías muestrales, en lugar de una que abarque todo el organismo.
- De Octubre a Marzo, no se cumplió el objetivo del 0.95. Esto se vinculó al período de vacaciones. Teniendo en cuenta lo expuesto, se propuso modificar el sistema de registro de No Conformidades.
- Estado de Acciones Correctivas: Debido a que los PAC's emitidos durante 2009, fueron respondidos en una mínima cantidad, debido a la falta de personal, se decide incorporar a una persona para que se desempeñara en forma permanente en el área. Esto permitió un mayor análisis de los casos y la emisión de los pedidos a tiempo. En algunos casos, las respuestas no se limitaron al simple análisis de lo ocurrido, realizando una programación de un plan para cubrir la deficiencia descubierta. Además, se consideró necesaria la integración de un profesional por área para que

podiera asistir al responsable en la contestación de los PAC's. Se propone realizar una capacitación, mediante un taller, para la contestación de los PAC's. También se definieron las capacitaciones para el personal de las mesas de entradas, haciendo hincapié en el manejo y carga de los expedientes administrativos.

- Debido a que se expuso que se utilizaban muy poco las Acciones Correctivas en el sistema, se analizó la situación y se planteó cambiar el sistema a través del Comité de Calidad en un plazo de 150 días.
- Se decidió aplicar objetivos por área, poniéndose en práctica formal una vez revisados y aprobados.
- La Representación en Juicio incorporó registros por sistema, a los que hubo que realizarle ajustes. Una vez asentado el sistema, y su manejo, se establecieron los objetivos para su incorporación definitiva al SGC.
- Seguimiento de indicadores: Se informa que el mes de marzo es el único en donde se supera la marca de 0.95. Se realiza un análisis sobre la construcción del indicador de eficacia y se descubre que el mismo incluía niveles superiores (Asesores General y Ejecutivo y Subsecretario) no contemplados originalmente en el índice previsto. Además se decide establecer un registro de NC por nivel (Delegaciones y Letradas) atendiendo a las especiales circunstancias que pueden afectar a determinadas áreas.
- Se decide establecer nuevos objetivos de calidad por área.
- Se propone establecer como necesario cumplir con el 90% de opiniones positivas en la encuesta de satisfacción del destinatario.
- Se advierte una notable concientización, involucramiento y difusión en las áreas comprendidas. Un ejemplo de ello, es el descubrimiento durante las auditorías internas de metas y objetivos de calidad individuales establecidos informalmente por varias áreas.

31/08/2010

- Se realiza la primera auditoría interna al proceso de Representación en Juicio.
- Se simplifica la planilla para los PAC's. acortándola para un uso más ágil, esto sumado a la creación de los "Referentes de Calidad por Área", dinamiza notablemente la respuesta de los PAC's.

- Debido a la incorporación de nuevo personal, se propone realizar una nueva capacitación para profesionales. Además se aprueba establecer objetivos en relación a la capacitación continua del personal profesional y administrativo.

19/04/2011

- Se observa la necesidad de adecuar el sistema informático a un nuevo formato de no conformidades, con lo que se decide el cambio en el sistema, ajustando los requerimientos. A partir de esa modificación, se analizan las causas de cada expediente No Conforme.
- El proceso de análisis previo de No Conformidades, su tipificación y las estadísticas por áreas, genera una disminución de PAC's remitidos. La incorporación de los Referentes de Calidad, permite contar con información más detallada sobre las causas que generaron las NC.
- De acuerdo a las recomendaciones del IRAM, se modifica el procedimiento de Satisfacción del Destinatario, estableciendo un límite de aceptabilidad para el análisis pormenorizado y la ejecución de planes de acción.
- Se decide adecuar la Política, incorporando el Proceso de Representación en Juicio.

12/09/2011

- A partir del mes de Abril de 2010, se registran mensualmente índices positivos respecto del objetivo previsto. Si bien esta situación permitiría contemplar la posibilidad de incrementar el nivel de cumplimiento de los plazos, se considera que el porcentaje previsto es lo suficientemente elevado para garantizar el cumplimiento de las funciones asignadas a AGG, y que una exigencia superior podría afectar la calidad del contenido del dictamen, con lo cual se decide no modificar el índice.
- Se decide mantener los índices, establecer el objetivo de asistencia técnica en el área de informática y realizar talleres y capacitación en Calidad.

17/04/2012

- Se sugiere, como Oportunidad de Mejora, profundizar las revisiones de la política de calidad, a efectos de innovar en lineamientos.
- Además, concretar un procedimiento para la autoevaluación de eficacia de los talleres de capacitación.
- Surge la propuesta de tipificar las No Conformidades, para poder realizar análisis de las causas y remitir la información a las áreas que pudieran ser de interés.
- El área de Calidad, actúa de manera permanente con las distintas áreas suministrando información para la concreción de medidas que tiendan a las mejoras.
- Se completa el procedimiento de Inducción del Personal, en todas las áreas de AGG.
- Se capacita a todo el personal en el uso de las PAC's.

09/10/2012

- Se decide la reformulación de funciones y atribuciones del Comité de Calidad. La propuesta contempla que los miembros tengan activa participación en el análisis de NC, y demás estadísticas e índices, y en la elaboración y seguimiento de Acciones Correctivas y como órgano asesor del Asesor General como máxima autoridad del sistema. De este modo, se pueden consensuar con las áreas afectadas acciones o programas específicos para evitar la reiteración de situaciones no deseadas. El Comité está presidido por el Asesor Ejecutivo y participa del Representante de la Dirección, un representante de la Subsecretaría de Planificación, Asesores Letrados, Directores Delegados y Directores de áreas técnicas.

30/04/2013

- Se decide avanzar en detectar oportunidades de mediano y largo plazo, que pudieran contemplarse en un plan estratégico institucional.
- Se avanza en la inclusión del área de Personal, dentro del sistema informático del SGC.
- Se decide ampliar el universo de las consultas en cuanto a la retroalimentación del destinatario.

- Se propone mejorar los indicadores utilizados para el seguimiento y medición de los procesos de Emisión de Dictámenes y Representación en Juicio.
- Se decide aumentar la relevancia, en cuanto al análisis y toma de decisiones, al Comité de Calidad.

30/09/2013

- Se recomienda analizar la posibilidad de establecer una planificación estratégica que permita plantear objetivos a mediano y largo plazo.

11/09/2014

- La Revisión se efectúa teniendo en cuenta el Plan Estratégico para el período 2014-2015, incorporando lineamientos a través de Objetivos Estratégicos que permitieran cumplir con los resultados pautados para el ciclo mencionado. Teniendo en cuenta esto, se decide incorporar nuevas herramientas de gestión y la aplicación de nuevas tecnologías.
- Se decide la Modificación del Manual de Calidad, en lo referente a las exclusiones, con el fin de abordar lo señalado como Observación por parte de IRAM.
- Se decide la ampliación del alcance del SGC, para que incluya la gestión de la calidad de los productos que recibe el cliente. (Manual de Estilo).
- El Comité de Calidad resuelve poner a consideración de la Dirección que, a los fines del sistema, se le otorgue a la Coordinación General de Gestión igual tratamiento que las Secretarías Privadas, dado que los expedientes allí ingresados se encuentran a la vista del Asesor General.
- Al observarse una acción referida a la carencia de firma delegada, el Comité de Calidad resuelve agregar al Manual de Calidad la posibilidad de “Remisión con proyecto sin visado”, autorizando al agente correspondiente a realizar la liberación del expediente correspondiente, o la reserva del mismo.
- Se decide la inclusión en las actividades cotidianas, la utilización del correo electrónico institucional como medio de comunicación obligatorio y oficial de los actos de administración y órdenes internas impartidas en AGG, logrando agilizar los tiempos de los trámites administrativos y sus procesos internos, alcanzando

mayores niveles de eficiencia en el ejercicio de las atribuciones y competencias que le resultan propias.

- Además, se decide institucionalizar la optimización de la utilización de los recursos con los que cuenta el organismo, incorporando herramientas informáticas para la búsqueda y envío de información. Esto se completa con la puesta en funcionamiento de un nuevo motor de búsqueda de dictámenes, a partir de las inquietudes y pedidos recibidos de parte del personal del organismo a través de la Red de Referentes de Digitalización y las visitas de las autoridades de las Delegaciones.
- Además, se proyectó la paulatina despapelización y la consecuente digitalización de información, con el objeto de lograr una disminución en el uso de papel e insumos de impresión.
- Se plantean mejoras edilicias, poniendo en valor la recepción, baños y cocinas, mejorando el ambiente laboral.
- Se decide la revisión de los documentos del SGC, en pos de adecuarlos a la nueva estructura del organismo.
- Se decide efectuar una actualización de la Política de Calidad, con el fin de incorporar paulatinamente algunos de los nuevos objetivos planteados por el AGG. (digitalización, despapelización, nuevas tecnologías).

25/11/2014

- En el mes de septiembre de 2014, la estadística indicaba que el desvío (con respecto al objetivo de 0.95), se correspondía principalmente con una Delegación. Teniendo en cuenta que el principal motivo de las NC se debía a la Acumulación de Expedientes (lo que representó el 97% del total de las NC de esa Delegación), se decidió fortalecer el plantel de empleados con el fin de mejorar el rendimiento del trabajo (un profesional y un administrativo). Esto se vio reflejado en la cantidad total de NC, que bajó de 82 en septiembre a 42 en octubre (48 % menos).
- En función de la decisión de excluir a los expedientes que se encuentran en la Coordinación General de Gestión, de los plazos establecidos en el sistema, se efectúan las correcciones correspondientes. Asimismo, se efectúan las

correcciones necesarias para la “Remisión con proyecto sin visado”, cambio que introduce tanto en el Manual de Calidad, como en el sistema informático.

- En el marco del Plan Estratégico, se avanza en la incorporación de nuevas tecnologías de la información que permitan adoptar nuevas herramientas de gestión. En ese sentido, se comienza con la implementación del sistema de Firma Digital, en las consultas que realizan los municipios a través del SUAM.
- Además, el Asesor General de Gobierno plantea, como mejoras en la actividad del organismo, el traspaso de la información obrante en formato papel a formato digital, mediante la digitalización de los documentos respectivos. En virtud de eso, se decide iniciar el proceso de digitalización de dictámenes que se hallan en la biblioteca del organismo, desarrollando además un repositorio digital y un motor de búsqueda.
- Se define iniciar conversaciones con el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), con el fin de incorporar algunos agentes de la AGG, a los cursos de calidad que se dictan en el marco de la Diplomatura en Gestión Pública.

6.5. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCION DEL DESTINATARIO

Teniendo en cuenta que uno de los principios de la Calidad es el Enfoque al Cliente, es fundamental para un completo Análisis de Caso, poder obtener información sobre la retroalimentación mediante la Encuesta de Satisfacción del Destinatario.

Más abajo se recopila toda la información surgida de las encuestas de referencia, desde el año 2008 hasta el 2014, con sus correspondientes respuestas, y observaciones (en los casos en los que hubo).

AÑO 2008 - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL DESTINATARIO

ORGANISMO	Claridad de la redacción en cuanto al objeto de la consulta y los antecedentes y circunstancias que sirven de base para emitir dictámenes	Opinión concreta y fundada en las normas jurídicas	Plazo de entrega	OBSERVACIONES
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL REGISTRO DE LAS PERSONAS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Relación muy satisfactoria con funcionarios y agentes
DIRECCIÓN DE VIALIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Algunos casos con opinión genérica, es necesaria otra intervención
MINISTERIO DE ECONOMÍA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE TRABAJO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO DE LOTERÍA Y CASINOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Resalta la coordinación entre el Instituto y la Asesoría logrando mayor celeridad en los expedientes
MINISTERIO DE SALUD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
AUTORIDAD DEL AGUA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Encuentra adecuada los temas de elevados a consulta desde el marco legal
DIRECCIÓN DE CULTURA Y EDUCACIÓN	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Dejan constancia de la asistencia y predisposición de la delegación y de AGG y su alto grado de eficiencia
SUBSECRETARÍA DE URBANISMO Y VIVIENDA				
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
JEFATURA DE GABINETE Y GOBIERNO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE SEGURIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
ORGANISMO PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE				
MINISTERIO DE JUSTICIA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO DE OBRA MÉDICO ASISTENCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Pone de manifiesto la colaboración del organismo y su delegación
MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS Y PRODUCCIÓN	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Solicitan que los dictámenes se encuentren en la red para más agilidad en temas. Contr. Permisos de uso, subsidios

- Encuestas enviadas: 18
- Encuestas recibidas: 16

El 100% de las respuestas manifestaron opiniones satisfactorias, y en 6 casos se recibieron observaciones y valoraciones positivas.

AÑO 2009 - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL DESTINATARIO

ORGANISMO	Claridad de la redacción en cuanto al objeto de la consulta y los antecedentes y circunstancias que sirven de base para emitir dictámenes	Opinión concreta y fundada en las normas jurídicas.	Plazo de entrega	OBSERVACIONES
MINISTERIO DE SALUD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Destaca la labor del organismo en virtud de sus dictámenes
ORGANISMO PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Resalta la intervención de la Asesoría en la dirección provincial
INFRAESTRUCTURA (Servicios Públicos)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Destaca la atención del organismo
INFRAESTRUCTURA (Urb. y Vivienda)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
DIRECCIÓN DE CULTURA Y EDUCACIÓN	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE GOBIERNO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
AUTORIDAD DEL AGUA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Se resalta la colaboración y eficiencia (encuesta por 4 dtos dif.)
INSTITUTO DE LA VIVIENDA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
DIRECCIÓN DE VIALIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Predisposición del personal de la delegación de la Asesoría en dicha dirección
MINISTERIO DE ECONOMÍA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Propone contar con mayores explicaciones y argumentos
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL REGISTRO DE LAS PERSONAS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO PROVINCIAL DE LOTERÍA Y CASINOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfechos en cuanto calidad, claridad y fundamentación en los dictámenes
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Agilizar el envío de expedientes a través del SODIC por los plazos de entrega
INFRAESTRUCTURA (Obras Públicas)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Observa dictámenes claros, en tiempo y forma
MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE SEGURIDAD	-	-	-	NO CONTESTÓ

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN	-	-	-	NO CONTESTÓ
MINISTERIO DE JUSTICIA	-	-	-	NO CONTESTÓ
INSTITUTO DE OBRA MÉDICO ASISTENCIAL	-	-	-	NO CONTESTÓ

- Encuestas enviadas: 21
- Encuestas recibidas: 17

El 100% de las respuestas manifestaron opiniones satisfactorias, y en 9 casos se recibieron observaciones y valoraciones positivas resaltando la intervención y colaboración del organismo.

AÑO 2010 - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL DESTINATARIO

En el año 2010, se enviaron 19 encuestas de Satisfacción del Destinatario a los organismos de la provincia; De los que fueron respondidos 18 informes. En su totalidad las encuestas arrojaron resultados positivos, percibiendo que el 100% se manifestó satisfactoriamente.

Del mismo modo, se recibieron además 5 opiniones en las que se destaca la utilidad y la calidad jurídica de los dictámenes emitidos por la Asesoría General de Gobierno.

AÑO 2011 - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL DESTINATARIO

ORGANISMO	Claridad de la redacción en cuanto al objeto de la consulta y los antecedentes y circunstancias que sirven de base para emitir dictámenes	Opinión concreta y fundada en las normas jurídicas	Plazo de entrega	OBSERVACIONES
MINISTERIO DE SALUD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
ORGANISMO PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Resalta la colaboración, asistencia, la responsabilidad y profesionalismo de todos sus integrantes
INFRAESTRUCTURA (Servicios Públicos)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Destaca la atención del organismo
INFRAESTRUCTURA (Urb. Y Vivienda)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
DIR DE CULTURA Y EDUCACION	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	

MINISTERIO DE GOBIERNO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
AUTORIDAD DEL AGUA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Se resalta el gran espíritu de colaboración
INSTITUTO DE LA VIVIENDA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
DIRECCIÓN DE VIALIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE ECONOMÍA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Los dictámenes son correctos fundados y oportunos
DIRECCION PROVINCIAL DEL REGISTRO DE LAS PERSONAS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTUTO PROVINCIAL DE LOTERIA Y CASINOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INFRAESTRUCTURA (Obras Públicas)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Observa dictámenes claros, en tiempo y forma
MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy buena gestión, desde el trato del personal de AGG en el respeto y cordialidad con que tratan los temas de consulta
INSTITUTO DE OBRA MÉDICO ASISTENCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE TRABAJO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	

- Encuestas enviadas: 21

- Encuestas recibidas: 21

El 100% de las respuestas manifestaron opiniones satisfactorias, y en 6 casos se recibieron valoraciones positivas tanto hacia el personal de Asesoría como para los dictámenes que se emiten.

AÑO 2012 - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL DESTINATARIO

ORGANISMO	Claridad de la redacción en cuanto al objeto de la consulta y los antecedentes y circunstancias que sirven de base para emitir dictámenes	Opinión concreta y fundada en las normas jurídicas	Plazo de entrega	OBSERVACIONES
MINISTERIO DE SALUD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
ORGANISMO PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Los dictámenes demuestran alta calidad profesional y compromiso de los integrantes de AGG, su intervención es muy útil para la gestión administrativa

INFRAESTRUCTURA(Servicios Públicos)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INFRAESTRUCTURA (Urb. Y Vivienda)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Se destaca el acompañamiento técnico para nuestra gestión y al predisposición al trabajo
DIRECCIÓN DE CULTURA Y EDUCACIÓN	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE GOBIERNO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
AUTORIDAD DEL AGUA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO DE LA VIVIENDA	satisfactorio	satisfactorio	satisfactorio	
DIRECCIÓN DE VIALIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Resalta la predisposición y celeridad de la delegación como de Gabinete
MINISTERIO DE ECONOMÍA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
DIRECCION PROVINCIAL DEL REGISTRO DE LAS PERSONAS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTUTO PROVINCIAL DE LOTERÍA Y CASINOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Destacar la predisposición permanente de AGG, la celeridad y claridad de los dictámenes
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INFRAESTRUCTURA (Obras Públicas)	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	La labor realizada por AGG es altamente satisfactoria
MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE JUSTICIA Y SEGURIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Muy buena gestión, desde el trato del personal de AGG en el respeto y cordialidad con q tratan los temas de consulta
INSTITUTO DE OBRA MÉDICO ASISTENCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE TRABAJO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	

- Encuestas enviadas: 21

- Encuestas recibidas: 21

Todas las respuestas manifiestan valoraciones satisfactorias. En 6 casos se recibieron opiniones sobre la buena gestión de la institución y la predisposición para acompañar a los organismos asesorados.

AÑO 2013 - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL DESTINATARIO

ORGANISMO	Claridad de la redacción en cuanto al objeto de la consulta y los antecedentes y circunstancias que sirven de base para emitir dictámenes	Opinión concreta y fundada en las normas jurídicas	Plazo de entrega	OBSERVACIONES
MINISTERIO DE SALUD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Se destaca la predisposición de la AGG, al asesorar brindando un cabal. El servicio resulta de máxima utilidad a efectos de dinamizar las gestiones, dan respuestas. Oportunas a las necesidades sanitarias de la provincia y evitan que se generen eventuales conflictos y/o controversias
ORGANISMO PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INFRAESTRUCTURA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Hemos receptado por parte de AGG modificaciones que han mejorado procesos administrativos y legales del ministerio, cabe resaltar la excelente predisposición de todo el personal para garantizar la eficacia de los actos de gobierno
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
DIRECCIÓN DE CULTURA Y EDUCACIÓN	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE GOBIERNO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
AUTORIDAD DEL AGUA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO DE LA VIVIENDA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
DIRECCIÓN DE VIALIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Se destaca la accesibilidad, disponibilidad y celeridad de los letrados y funcionarios tanto de la delegación como de la AGG
MINISTERIO DE ECONOMÍA				
DIRECCION PROVINCIAL DEL REGISTRO DE LAS PERSONAS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO PROVINCIAL DE LOTERÍA Y CASINOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
UNIDAD EJECUTORA FERROBAIRES	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Se destaca un servicio altamente eficiente que cubrió todas las expectativas previas del asesoramiento legal requeridas

MINISTERIO DE JUSTICIA				
MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
INSTITUTO DE OBRA MÉDICO ASISTENCIAL	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
MINISTERIO DE TRABAJO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
SECRETARÍA DE TURISMO	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Se destaca la permanente predisposición del titular de la AGG y sus funcionarios para con el área, máxime teniendo en cuenta que la Dirección funciona fura de la ciudad
MINISTERIO DE SEGURIDAD	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	Los dictámenes se autoabastecen y clasifican aspectos de las diversas temáticas que le son presentadas para sus tratamiento
UNIVERSIDAD DE EZEIZA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
CONTADURÍA GENERAL DE LA PROVINCIA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
ARBA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
CEAMSE	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	
COMISIÓN DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICA	Satisfactorio	Satisfactorio	Satisfactorio	

- Encuestas enviadas: 27

- Encuestas recibidas: 25

Se manifestaron valoraciones satisfactorias en el 100% de las encuestas recibidas. Asimismo, se recibieron en 6 informes observaciones destacadas sobre la calidad de los dictámenes y la colaboración del personal.

AÑO 2014 - ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL DESTINATARIO

ORGANISMO	Calificación Dictámenes			OBSERVACIONES
	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	No satisfactorio	
MINISTERIO DE INFRAESTRUCTURA	X			La satisfacción de esta Dirección Provincial es muy alta, atento el buen trabajo en equipo que desarrolla permanentemente con ese organismo
HONORABLE TRIBUNAL DE CUENTAS	X			Respecto del plazo de entrega, este HTC no realiza pedido de dictámenes, pero sí los consulta mediante su página Web. Como sugerencia, se solicita ordenar el índice temático del comprendido de dictámenes por artículos normativos y no por temas (v.g. LOM)
MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA	X			

REGISTRO DE LAS PERSONAS	X			
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS	X			
MINISTERIO DE TRABAJO	X			
SECRETARÍA DE DERECHOS HUMANOS	X			Este organismo distingue la celeridad con la que se responden las consultas jurídicas y agradece la buena predisposición con la que el equipo de trabajo de la Asesoría General de Gobierno aborda la conformación de los dictámenes, especialmente en aquellos que orientan las posibles resoluciones a dictarse, con sentido dinámico, armónico y responsable en materia de protección de derechos
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL	X			
MINISTERIO DE SEGURIDAD	X			Pongo en su conocimiento que el asesoramiento jurídico brindado por ese organismo a esta cartera ministerial, a criterio del suscripto, es llevado a cabo con idoneidad y eficacia, emitiéndose los dictámenes requeridos, en tiempo oportuno y debida forma, por lo cual la respuesta del organismo a su cargo resulta muy satisfactoria.¿
DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURA Y EDUCACIÓN	X			
DIRECCIÓN DE VIALIDAD	X			Esta repartición trabaja conjuntamente con la Delegación de la Asesoría General en nuestras dependencias, sintiéndonos permanentemente respaldados con fundamentos de competencia de esa Asesoría. La Delegación de la Asesoría General es consultada por las Gerencias de Vialidad incluso informalmente para agilizar la burocracia administrativa. Agradecemos el apoyo y asesoramiento continuos
INSTITUTO DE LA VIVIENDA	X			
MINISTERIO DE ECONOMÍA	X			
INSTITUTO PROVINCIAL DE LOTERÍA Y CASINOS	X			No se encuentran observaciones que formular
INSTITUTO DE OBRA MÉDICO ASISTENCIAL	X			
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	X			
MINISTERIO DE SALUD	X			Es de suma importancia para el correcto desarrollo de las actividades propias de este Ministerio contar con el apoyo técnico y legal que brinda el Organismo a su cargo a través de sus dictámenes,

				destacando que los mismos siempre son muy claros, concretos, concisos y entregados en un plazo más que satisfactorio
MINISTERIO DE ASUNTOS AGRARIOS	X			Dictámenes que aportan claridad a las consultas formuladas, orientando las acciones y colaborando, de esta forma, a cumplir con los objetivos de la gestión.
ORGANISMO PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE	X			
INSTITUTO CULTURAL SECRETARÍA DE TURISMO	X			
	X			Esta cartera observa una excelente unificación de criterios en cada uno de los asesores y en el grupo de trabajo de toda la Asesoría de Gobierno. Se destaca asimismo la celeridad en la elaboración de dictámenes, facilitando la tarea del organismo consultor en la elaboración de los actos administrativos que le son propios.
MINISTERIO DE GOBIERNO ARBA	X			La labor de Asesoría es imprescindible para la Provincia. La excelencia es la principal característica del organismo.

ORGANISMO	CALIFICACIÓN REPRESENTACIÓN EN JUICIO		
	Satisfactorio	Poco Satisfactorio	No satisfactorio
INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL	X		

- Encuestas enviadas: 25
- Encuestas recibidas: 25

El 100% de las respuestas presentan un nivel satisfactorio. Del mismo modo, se recibieron en 10 observaciones destacando la labor de la Asesoría y la claridad de los dictámenes.

Asimismo, en la encuesta de calificación de la Representación en Juicio se recibió una devolución satisfactoria por parte del Instituto de Previsión Social.

6.6. *PLATAFORMA INFORMATICA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD*

Uno de los aspectos que permiten un sólido desempeño del SGC en Asesoría General de Gobierno, es el sistema informático que permite la operatoria normal de las variables de calidad (No Conformidades, Pedidos de Acción Correctiva, Pedidos de Acción Preventiva, etc), así como también la posibilidad de disponer estadísticas actualizadas para fortalecer la toma de decisiones, y por lo tanto, la gestión.

Con el fin de ilustrar sintéticamente el funcionamiento del SGC, se muestran algunas imágenes que permiten visualizar el sistema informático sobre el cual se basan las actividades operativas:

Como primera medida, para poder ingresar al sistema, es necesario tener disponible un usuario y contraseña, en esa misma pantalla se puede observar la Política de Calidad del organismo.

PROGRAMA CALIDAD

Política de Calidad

Asesoría General de Gobierno es el órgano consultivo y consejero del Poder Ejecutivo del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, siendo su responsabilidad asesorar jurídicamente a todos los organismos que integran la Administración Pública centralizada y descentralizada y representarlos en juicio en los casos en que le ha sido asignada competencia para ello.

Desarrolla sus actividades, buscando satisfacer los requisitos, necesidades y/o expectativas de sus destinatarios y partes interesadas, cumpliendo la legislación aplicable.

Asume el compromiso de controlar sistemáticamente el desempeño de la calidad en la realización de emisión del dictamen y la representación en juicio como punto de referencia para la mejora continua, incorporando nuevos procedimientos que permitan mejorar la eficiencia en el cumplimiento de estos procesos, utilizando las capacidades técnicas a su alcance, y haciendo un uso eficiente y responsable de las nuevas tecnologías que facilite la digitalización y despapelización de la actividad administrativa.

Para ello mantiene un sistema de Gestión de la Calidad apoyado en la planificación, concientización y capacitación permanente de todos sus recursos humanos.

En el marco de esta Política, se establecen los Objetivos y Metas en todos los niveles de la Organización.

Septiembre 2014.

Ingreso a Documentos de Calidad











Usuario

Clave

Habiendo ingresado al sistema se despliega un menú con todos los documentos de calidad, en PDF o Word:

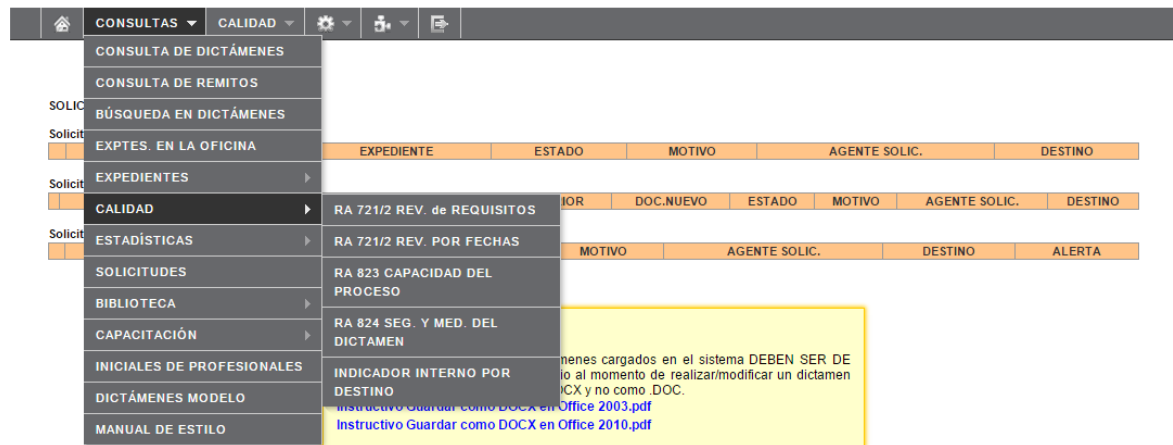
PROGRAMA CALIDAD

BIENVENIDO

-  1.- NORMAS
-  2.- MANUALES
-  3.- PROCEDIMIENTOS
-  4.- DIAGRAMAS DE FLUJO
-  5.- INSTRUCTIVOS Y FORMULARIOS
-  6.- ESPECIFICACIONES
-  7.- OBJETIVOS Y PLANES
-  8.- DOCUMENTOS CONTROLADOS
-  9.- CAPACITACIÓN INTERNA
-  AUDITORIA MANTENIMIENTO 2 - 0.45 Mbytes

Nota: Todo documento Nuevo o Revisado estará indicado con **Nuevo!** durante un plazo no menor a 15 días.

Asimismo, en otra variante del sistema se despliegan las alternativas que permiten la consulta de estadísticas:

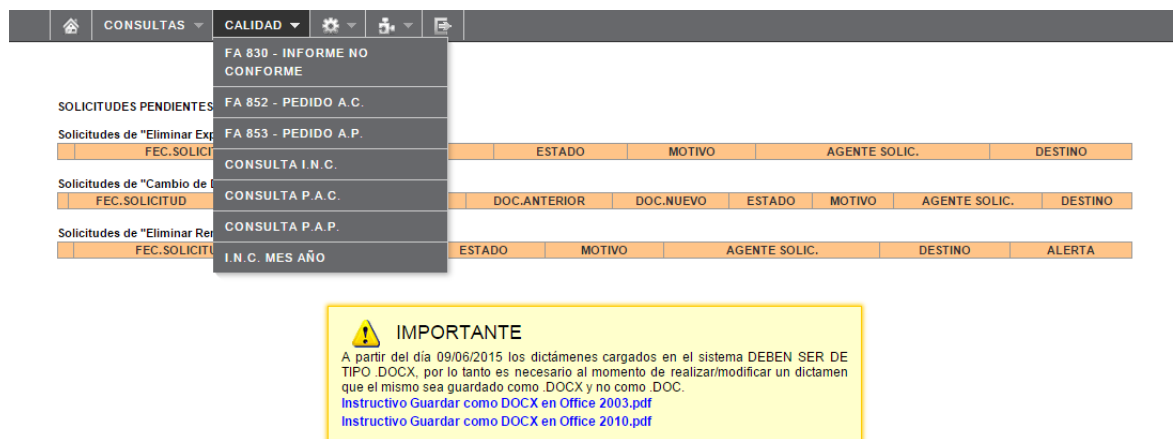


The screenshot shows a navigation menu with the following items:

- CONSULTAS
 - CONSULTA DE DICTÁMENES
 - CONSULTA DE REMITOS
 - BÚSQUEDA EN DICTÁMENES
 - EXPTES. EN LA OFICINA
 - EXPEDIENTES
 - CALIDAD
 - RA 721/2 REV. de REQUISITOS
 - RA 721/2 REV. POR FECHAS
 - RA 823 CAPACIDAD DEL PROCESO
 - RA 824 SEG. Y MED. DEL DICTAMEN
 - INDICADOR INTERNO POR DESTINO
 - SOLICITUDES
 - BIBLIOTECA
 - CAPACITACIÓN
 - INICIALES DE PROFESIONALES
 - DICTÁMENES MODELO
 - MANUAL DE ESTILO

Below the menu, there are several table headers with columns: EXPEDIENTE, ESTADO, MOTIVO, AGENTE SOLIC., DESTINO, and ALERTA. A yellow box highlights a note: "dictámenes cargados en el sistema DEBEN SER DE TIPO DOCX y no como .DOC. Instructivo Guardar como DOCX en Office 2003.pdf Instructivo Guardar como DOCX en Office 2010.pdf".

O las cuestiones operativas como los Informes de No Conformidades, PAC's, PAP's, etc.



The screenshot shows a navigation menu with the following items:

- CONSULTAS
 - CALIDAD
 - FA 830 - INFORME NO CONFORME
 - FA 852 - PEDIDO A.C.
 - FA 853 - PEDIDO A.P.
 - CONSULTA I.N.C.
 - CONSULTA P.A.C.
 - CONSULTA P.A.P.
 - I.N.C. MES AÑO

Below the menu, there are several table headers with columns: ESTADO, MOTIVO, AGENTE SOLIC., DESTINO, and ALERTA. A yellow box highlights a note: "IMPORTANTE A partir del día 09/06/2015 los dictámenes cargados en el sistema DEBEN SER DE TIPO DOCX, por lo tanto es necesario al momento de realizar/modificar un dictamen que el mismo sea guardado como .DOCX y no como .DOC. Instructivo Guardar como DOCX en Office 2003.pdf Instructivo Guardar como DOCX en Office 2010.pdf".

Es dable destacar que cada área de AGG, tiene un referente de Calidad capacitado para utilizar el sistema presentado, permitiendo una fluida operatoria del mismo, en tiempo real, y sin la utilización de papel. Teniendo el usuario y la respectiva contraseña, la plataforma informática puede ser utilizada desde cualquier computadora del organismo.

Por último se muestra la pantalla donde se resumen los índices de capacidad de proceso, que indican el cumplimiento (o no), de uno de los procesos certificados:

MES	TOTAL EGRESO	EN TERMINO	EXCEDE LIMITE	CAPACIDAD
ENERO	3224	3124	100	0.9689
FEBRERO	2682	2633	49	0.9817
MARZO	3133	3057	76	0.9757
ABRIL	3927	3842	85	0.9783
MAYO	3307	3221	86	0.9739
JUNIO	4541	4505	36	0.992
JULIO	4328	4258	70	0.9838
AGOSTO	3281	3218	63	0.9807
SEPTIEMBRE	4760	4693	67	0.9859
OCTUBRE	1887	1853	34	0.9819
TOTALES	35070	34404	666	0.981

1.2. CONCLUSION

Teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos relacionados a los procesos certificados a través de IRAM, y el impacto que tiene en los destinatarios el Sistema de Gestión de Calidad de Asesoría General de Gobierno, (lo que puede apreciarse en los resultados de las diferentes Encuestas de Satisfacción) se puede concluir que la decisión de adoptar una Política de Calidad (y mantenerla en el tiempo), no sólo trajo consecuencias positivas para las actividades de AGG (eficacia, eficiencia, incorporación de la cultura de calidad), sino que también se alinea con la VISION del organismo:

“La Asesoría General de Gobierno es reconocida como una organización modelo para el asesoramiento y la formación en materia jurídica, caracterizándose por brindar un servicio de excelencia al Poder Ejecutivo y todos los Organismos que integran la Administración Pública provincial, centralizada y descentralizada, haciendo un uso eficiente y responsable de las nuevas tecnologías y cumpliendo elevados estándares de calidad en la prestación de sus servicios, a través del firme compromiso de sus agentes y funcionarios en lograr el ejercicio de la función administrativa de la Provincia de Buenos Aires en un total cumplimiento de las normas constitucionales, legales y reglamentarias vigentes.”



Es por todo ello que se reconoce a Asesoría General de Gobierno como un organismo de prestigio, altamente profesionalizado, que brinda un servicio reconocido por las diferentes áreas de gobierno, enmarcado en una sólida Política de Calidad.

7. Fase III: Guía de orientaciones para la implementación de sistemas de calidad en los municipios de la Provincia de Buenos Aires

ISO 18091

Esta norma fue debatida en todos los eventos nacionales e internacionales que realizó el Programa Municipalidad, y su sensibilización e implementación comenzaron a realizarse en ocho municipios, los cuales no se nombran por un acuerdo de confidencialidad, dado lo inicial de la norma, pero se comenta su desarrollo.

Uno de los grandes retos a los que las sociedades se enfrentan hoy en día es la necesidad de desarrollar y mantener la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos e instituciones. A este respecto, los gobiernos locales tienen la **misión de hacer posible el desarrollo sostenible de las comunidades locales**. La gestión de calidad en los gobiernos locales puede resultar en prosperidad económica sostenible y desarrollo social a nivel local, incluyendo el despliegue y la interacción con las políticas nacionales y regionales, de una manera consistente y compatible.

Los ciudadanos esperan tener una comunidad que proporcione todos los productos/servicios con calidad, tales como la seguridad y la protección, caminos en buenas condiciones, la disponibilidad de transporte público, facilidad y rapidez en la tramitación de los documentos, la transparencia y la información pública, la disponibilidad de los sistemas de salud y educación, infraestructura; ellos esperan que todas sus necesidades sean satisfechas.

Es posible construir un gobierno regional, nacional e incluso global más fuerte, trabajando a partir del ámbito local, basado en la gestión de la calidad de los productos/servicios y aumentando la confianza de los ciudadanos en su gobierno, a los niveles local, regional o nacional.

Los ciudadanos esperan sentir que el gobierno local los representa y que su entorno está bien protegido.

Es posible construir un gobierno regional, nacional y un gobierno global más fuerte, trabajando a partir del nivel local, basados sobre la gestión de la calidad de los productos/servicios públicos así como aumentar la confianza de los ciudadanos en sus gobiernos a nivel local, regional y nacional.

Logrando una alta calidad del gobierno local se puede habilitar a todo el sistema de gobierno para ser más fuerte. La coherencia de estos enfoques puede ayudar a crear gobiernos confiables y sostenibles a nivel local, regional y nacional.

Para los propósitos de este documento, aplican los términos y definiciones dadas en la ISO 9000 y siguientes.

Esta Norma Internacional ha sido preparada para proporcionar directrices, a nivel mundial, a los gobiernos locales para la comprensión y la implementación de un sistema de gestión de calidad que cumpla con los requisitos de la ISO 9001:2008 a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus ciudadanos.

El Anexo A proporciona información sobre algunos procesos típicos de los gobiernos locales, y el Anexo B proporciona la descripción de un modelo de diagnóstico que se puede utilizar como punto de partida para la implementación de un sistema de gestión de calidad integral con el objetivo de lograr un gobierno local confiable.

Las etapas relativas en la implementación de un sistema de gestión de la calidad, y el papel de esta norma se pueden ver de manera esquemática en la Figura 1.

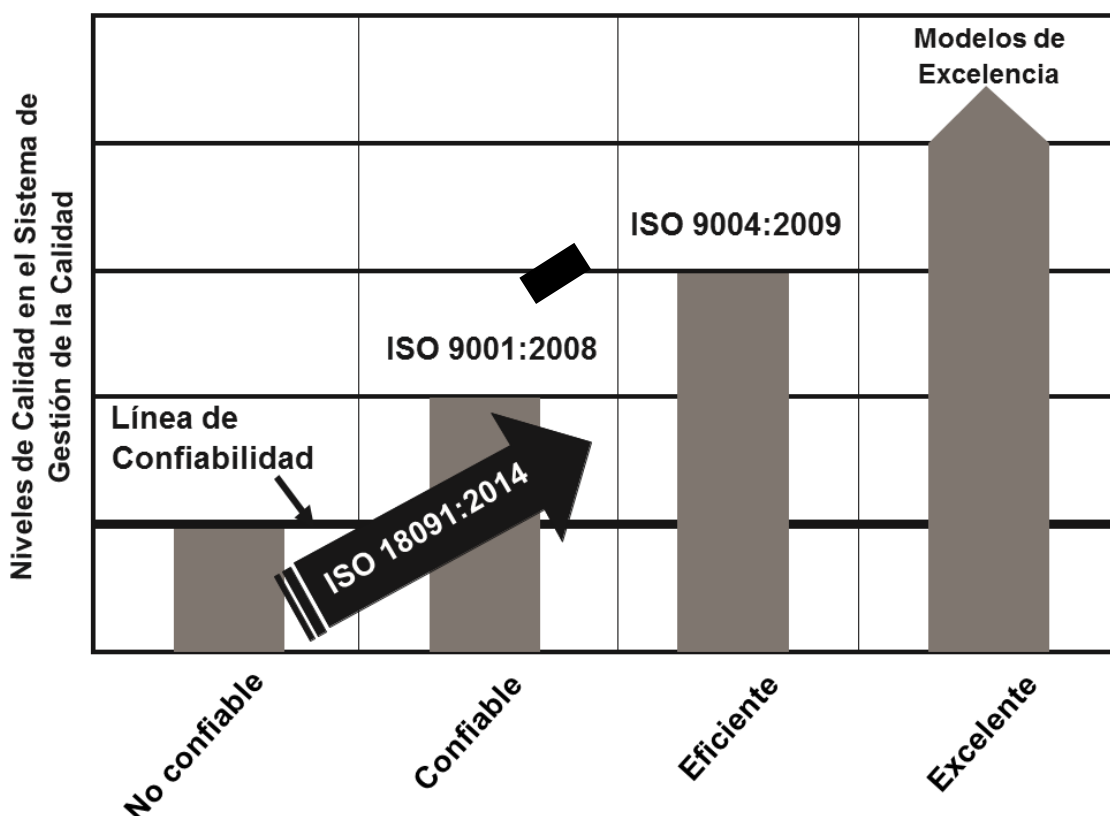


Figura 1 – Diagrama esquemático para mostrar el posicionamiento de la norma ISO 18091

El objetivo de esta Norma Internacional es proporcionar a los gobiernos locales directrices para lograr resultados confiables a través de la aplicación de la Norma ISO 9001:2008 sobre una base integral. Sin embargo, estas directrices no aportan, cambian o modifican los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Para que los ciudadanos puedan considerar que un gobierno local sea confiable deberá garantizar de manera consistente un nivel mínimo de confiabilidad para todos los procesos esenciales y productos/servicios. Es importante que todos los procesos del gobierno local incluyendo los procesos de gestión, los operativos y los de apoyo constituyan un único sistema de gestión de la calidad integral y que el objeto de la utilización y desarrollo del sistema de gestión de la calidad sea la obtención de resultados. El carácter integral de este sistema es importante porque, de otra manera, aunque un gobierno local pudiera ser considerado confiable en algunas áreas de actividad, podría no serlo en otras.

Al determinar los procesos del sistema de gestión de la calidad es importante que, el gobierno local considere los procesos que son necesarios para proporcionar servicios/productos confiables a sus clientes/ciudadanos (ver Anexo A). Los procesos involucrados son los directivos, los operativos y los procesos de apoyo, y ellos incluyen, los procesos de gestión, los procesos de provisión de productos/servicios y cualquier otro proceso necesario para la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

El Anexo B proporciona la metodología de diagnóstico para que los gobiernos locales evalúen el alcance y la madurez de sus procesos y productos/servicios. Utilizar el Anexo B para un diagnóstico integral es el punto de partida para los usuarios de esta Norma Internacional.

Todas las directrices indicadas en esta Norma Internacional son generales y pretenden ser aplicables a todos los gobiernos locales independientemente de su tipo, tamaño y productos/servicios proporcionados.

El usuario puede aplicar las guías contenidas en esta Norma Internacional en su conjunto o en partes, conforme sea necesario para su máximo beneficio.

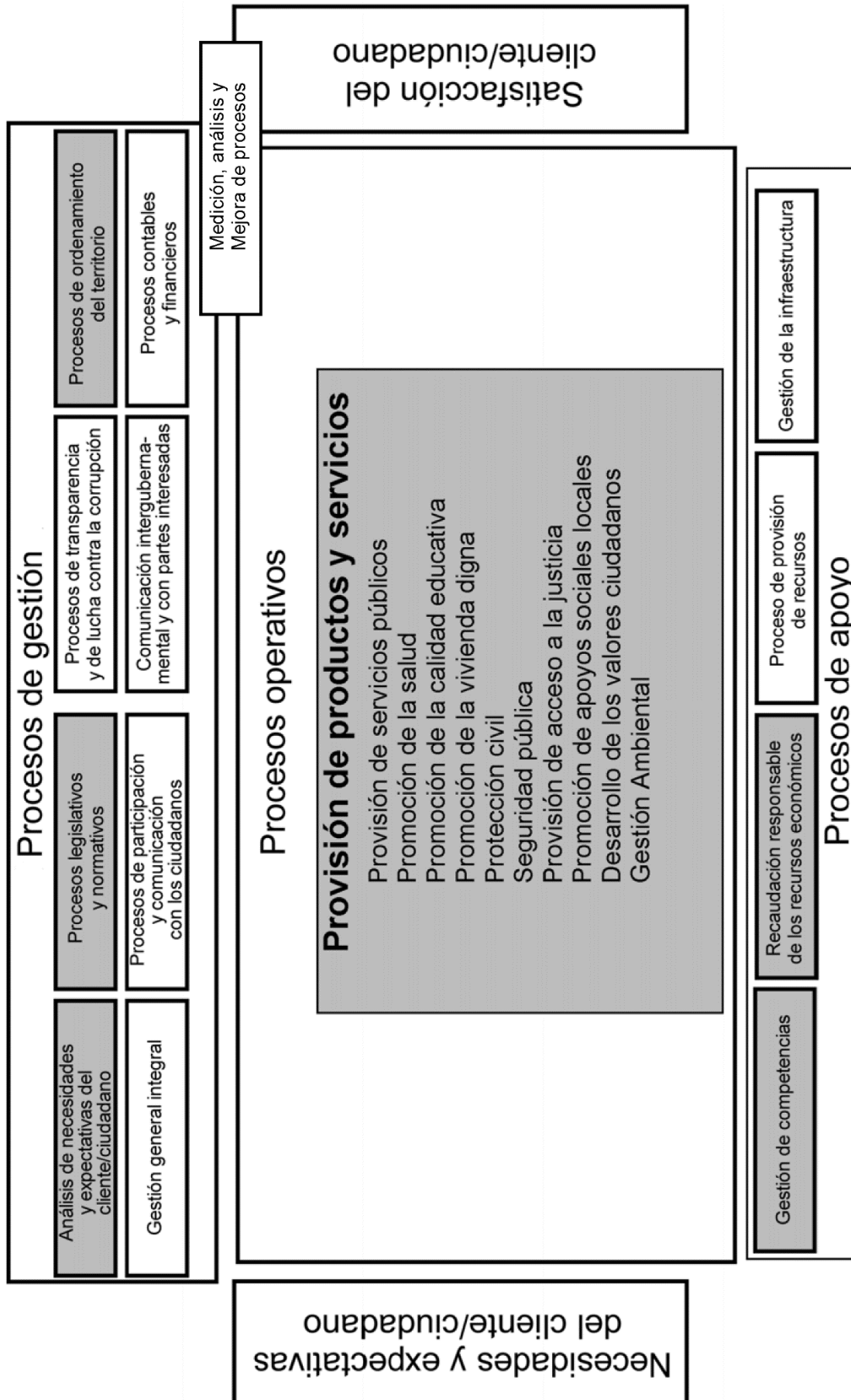
Procesos para la gestión de la calidad integral de un gobierno local

El objetivo de la norma ISO 18091 : 2014 es proporcionar a los gobiernos locales con las directrices para la obtención de resultados fiables a través de la aplicación de la norma ISO 9001: 2008 de manera integral. Estas directrices no , sin embargo , añadir , cambiar o modificar los requisitos de ISO 9001 : 2008 . Todos los lineamientos indicados en la norma ISO 18091 : 2014 son genéricos y aplicables a todos los gobiernos locales , sin importar su tipo, tamaño y producto / servicio prestado. El usuario puede aplicar las orientaciones contenidas en la norma ISO 18091 : 2014 en su conjunto o en parte , según sea necesario, a su máximo beneficio.

Un gobierno local orientado hacia la implementación de un sistema de gestión de la calidad, que busque asegurar la conformidad con el marco legal prevaleciente, los requisitos de los clientes/ciudadanos y de los productos/servicios y estrategias del gobierno debería identificar y definir sus procesos y sus interrelaciones. Estas actividades deberían de estar apoyadas por los 39 indicadores establecidos en las tablas B,-1 al B,-4.

La consulta y aplicación de estas directrices durante las definiciones de los procesos (véase **0.2**) facilita la implementación de una manera más comprensible la ISO 9001:2008 por la dirección del gobierno local. La Figura A.1 y A.2 ofrece una representación gráfica de un modelo de gestión de la calidad basado en procesos para el gobierno local.

Para definir los procesos es muy importante tomar en consideración los resultados producidos por los servicios y las políticas públicas requeridas por los ciudadanos a su Gobierno Local. Esto se explica debido a que para diseñar el Sistema de Gestión de Calidad se recomienda, firmemente, usar, primero, el “Anexo B” como un paso inicial y después, el “Anexo A” como un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad como un modelo de Procesos Típicos como se muestra en el siguiente diagrama. El diagrama siguiente ofrece una presentación gráfica de un Modelo de Gestión de Calidad basado en procesos para el Gobierno Local.



Sistema Integral de diagnóstico, evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables

Este sistema descrito en este anexo contiene la metodología para llevar a cabo una evaluación/diagnóstico de los gobiernos locales para evaluar sus condiciones de operación, los procesos empleados y los resultados obtenidos, potenciar sus estructuras administrativas e implementar acciones que les permitan mejorar sus productos/servicios hacia sus clientes/ciudadanos como “gobierno locales confiables”.

Este anexo proporciona una herramienta integral de diagnóstico, evaluación, verificación y seguimiento para la gestión del gobierno local. Esta herramienta contiene una metodología para abordar los cuatro aspectos de medición:

- 8.2.1: hacer el seguimiento de la satisfacción del cliente/ciudadano, ya que proporciona indicadores para los temas que afectan la satisfacción del cliente/ciudadano que pueden usarse en encuestas de opinión.
- 8.2.2: auditar, puesto que proporciona un sistema de verificación que puede emplearse para Auditorías Internas o por auditorías de organismos de tercera parte
- 8.2.3: hacer el seguimiento y la medición de los procesos del gobierno local, ya que proporciona indicadores clave de desempeño (ICDs),
- 8.2.4: hacer el seguimiento y la medición de los productos/servicios que proporciona el gobierno local.
- La herramienta de verificación proporciona ejemplos de productos/servicios típicos ofrecidos por el gobierno local así como criterios para su medición.

- También contiene los elementos necesarios que podrían ser utilizados por los clientes/ciudadanos para hacer el seguimiento de las acciones del gobierno de una manera ordenada, verificable y sistemática.

- Estas directrices recomiendan fuertemente utilizar este anexo como un primer paso para una aplicación eficaz de la Norma ISO 9001: 2008 en el gobierno local. Esto implica empezar con un auto-diagnóstico inicial con el propósito de promover un compromiso más profundo y pleno de la alta dirección (véase Capítulo 5)

- El propósito del sistema de diagnóstico integral, verificación, evaluación y seguimiento para un gobierno local confiable es proporcionar asistencia a la alta dirección para definir los elementos necesarios de las operaciones mínimas del gobierno local y para identificar áreas de mejora acordes con sus responsabilidades hacia los clientes/ciudadanos, de forma eficaz y transparente.

El sistema contiene una estructura de autodiagnóstico basado en 39 indicadores mínimos de gestión, distribuidos en cuatro grandes categorías (véanse Tablas – B.1 a B.4). Estos definen los productos/servicios que todo gobierno local debería tener para ser “confiable” en el conjunto de productos/servicios que presta a sus clientes/ciudadanos.

Las cuatro categorías son:

- a) Desarrollo institucional para un buen gobierno
- b) Desarrollo económico sostenible
- c) Desarrollo social incluyente
- d) Desarrollo ambiental sostenible

El propósito del autodiagnóstico es que la alta dirección identifique, de una manera responsable y voluntaria, el nivel de su desempeño en cada uno de los indicadores relevantes.

Tres niveles son indicados

- “rojo”; la matriz de celdas pertenecientes a este nivel indican las prácticas esenciales que podrían faltar o que no se realizan de manera adecuada por un gobierno local para ser considerado como confiable

- “amarillo”; este nivel indica que el gobierno local ha realizado algunos esfuerzos para implementar los elementos esenciales y que es capaz de proporcionar los servicios que se requieren

- “verde”: este nivel indica que las condiciones mínimas aceptables se han alcanzado y que el gobierno local debería estar operando para ser considerado como confiable.

Este proceso debería iniciarse con una reunión en donde todos los miembros de la alta dirección del gobierno participen a fin de que, como un primer paso, pudiera hacer un auto-diagnóstico individual que inmediatamente después pueda ser transformado en un diagnóstico colectivo del desempeño de todo el gobierno local en su conjunto en los aspectos substantivos, tal como lo ven los participantes en ese momento. El resultado de este proceso debería ser que los participantes se den cuenta de cómo los resultados de los auto-diagnósticos individuales pueden generar, como consecuencia de este ejercicio, un diagnóstico compartido por todos ellos. El resultado obtenido debería conducir hacia una verificación más detallada por los representantes de la alta dirección basada en hechos y cifras desplegando los 39 indicadores que cubran las áreas administrativas pertinentes del gobierno local.

Esta verificación hecha sobre datos y cifras duras debería ser precedida por un documento que muestre todos los 39 indicadores de este anexo, en tantos sub-indicadores como sea conveniente para cubrir las necesidades y características locales, regionales y nacionales. La información resultante de este proceso de verificación podría acompañarse de propuestas sobre acciones de mejora, las cuales, de acuerdo con esta metodología deberían ayudar al gobierno local a moverse de un nivel rojo de calificación al nivel amarillo, o hacia el nivel verde. Para efectos internos los representantes de la alta dirección necesitarían identificar los procesos que estén afectando los resultados obtenidos. Para este propósito se recomienda referirse al Anexo A y empezar a usar el contenido del texto completo de esta guía.

Después de obtener todos los datos relevantes, los resultados que se obtengan deberían regresar a una nueva reunión de la alta dirección. La información que se haya obtenido se convertirá en la entrada básica para la toma de decisiones dentro del sistema de gestión de calidad en el gobierno local. Deberían programarse reuniones subsecuentes de la alta dirección para hacer el seguimiento a las actividades de mejora y sus respectivas verificaciones con datos y cifras duros. Esto hará posible que las áreas técnicas y operativas del gobierno local se comuniquen de una manera eficaz y comprensible con los políticos y los altos directivos quienes son los responsables del gobierno.

Una vez concluido este paso, la alta dirección debería definir un plan de acción para fortalecer los puntos débiles en las actividades del gobierno local e iniciar programas con miras a, afrontar sus responsabilidades y obligaciones así como sus incumbencias y a sus competencias ante sus clientes/ciudadanos.

Se presenta la herramienta con las Figuras B1 y B2, incluyendo la definición de los niveles de los 39 indicadores.

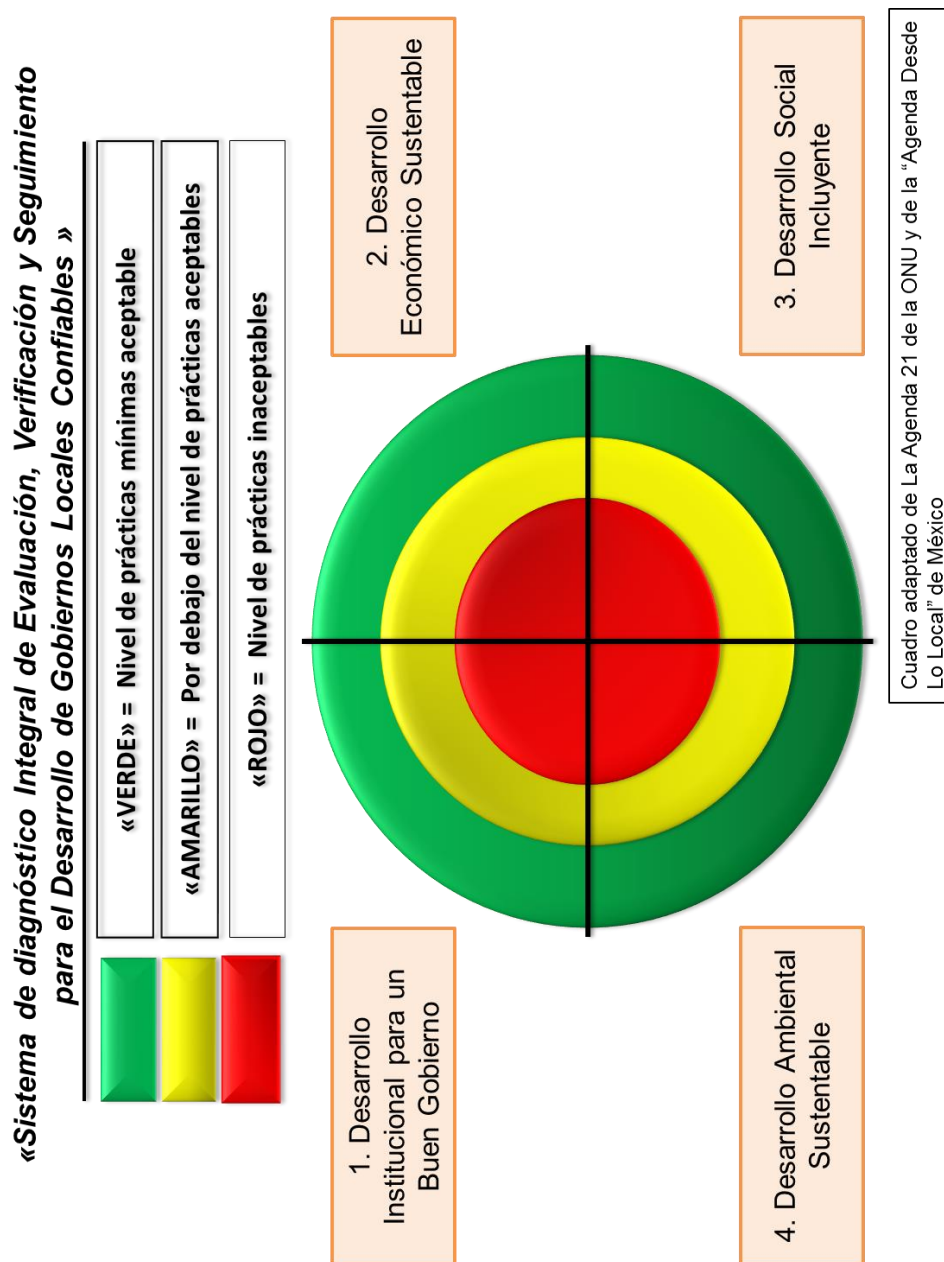


Figura B.1 - “Sistema de diagnóstico Integral de Evaluación, Verificación y Seguimiento Para el Desarrollo de Gobiernos Locales Confiables”

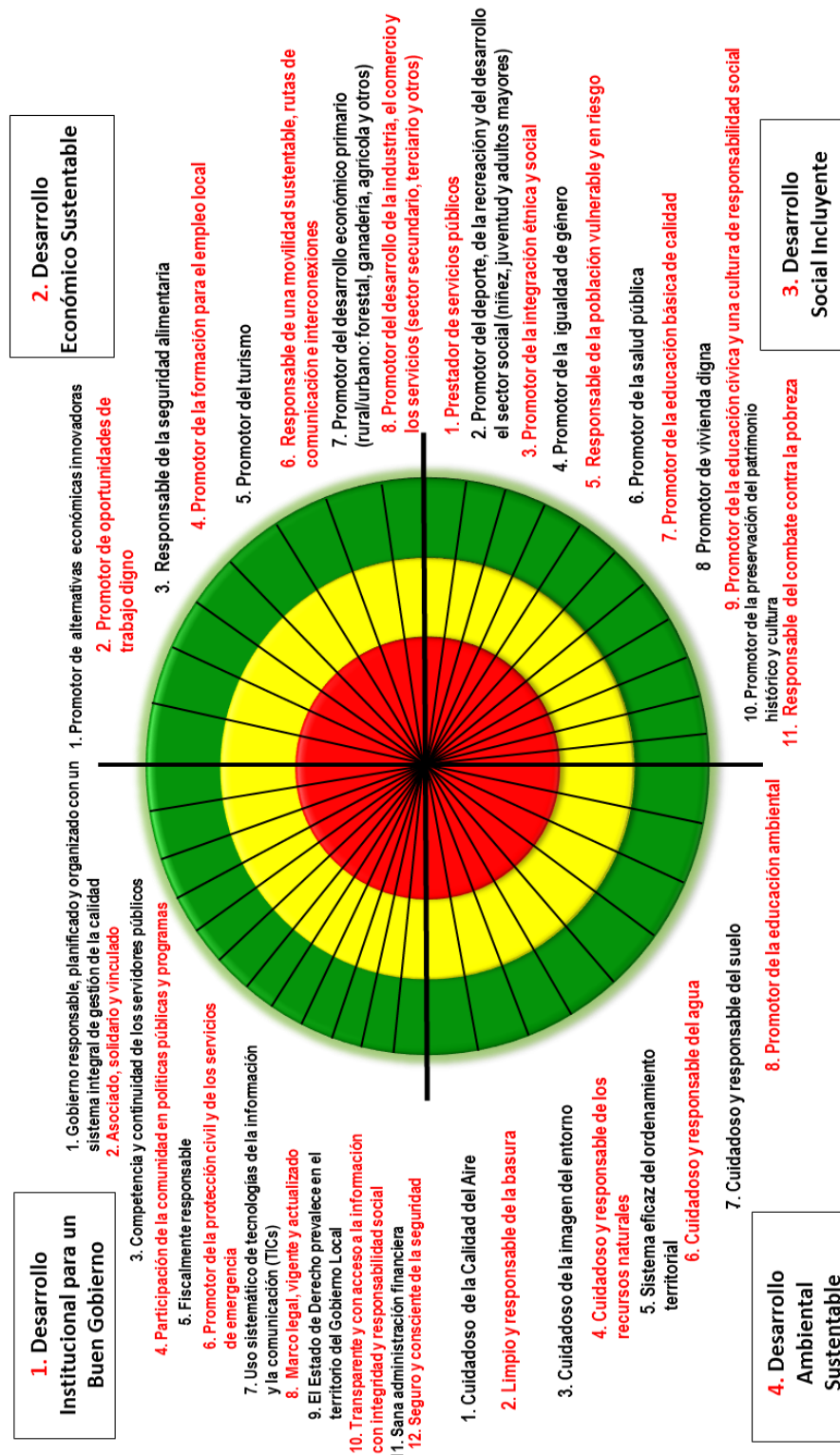


Figura B.2 - “Sistema de diagnóstico para gobiernos locales confiables” - Gobiernos Locales en un nivel aceptable (usando 39 indicadores)

Tabla B.1 - Sistema Integral de diagnóstico, evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables - Indicadores del desarrollo institucional para un buen gobierno

Indicador	Rojo	Amarillo	Verde
1- Gobierno responsable, planificado y organizado con un sistema integral de gestión de la calidad.	Las actividades del Gobierno Local no están implementadas con responsabilidad, y no tiene procedimientos de planeación, programación, control ni evaluación.	Algunas de las actividades del Gobierno Local no están implementadas con responsabilidad, ni están sistemáticamente reguladas por procedimientos de planeación, programación, control ni evaluación.	Las actividades del Gobierno Local están implementadas con responsabilidad, y están sistemáticamente reguladas por procedimientos de planeación, programación, control y evaluación, empleando procedimientos explícitos. Existe un sistema integral de gestión de la calidad.
2. Asociado, solidario y vinculado	No se han desarrollado acciones para manejar situaciones de interés público y en solidaridad con otros niveles de gobierno, otros gobiernos locales o con entidades públicas, sociales o privadas.	Existen algunas actividades aisladas de cooperación y solidaridad para manejar asuntos de interés público con otros niveles de gobierno, otros gobiernos locales, y con entidades públicas, sociales o privadas.	Existen estrategias sanas y consistentes de cooperación, políticas de solidaridad y actividades con otros órdenes de gobierno y otros gobiernos locales, y también con entidades públicas, sociales y privadas para atender asuntos de interés público que han alcanzado un impacto regional.
3. Competencia y continuidad de los servidores públicos	El Gobierno Local no tiene procedimientos para la profesionalización de sus servidores públicos, ni criterios específicos para el reclutamiento de ellos.	El Gobierno Local tiene algunos procedimientos para la profesionalización de sus servidores públicos. El personal contratado se debe apegar a un perfil de puesto.	El gobierno local tiene personal competente y políticas que promueven la continuidad y profesionalización de los servidores públicos. Cuenta con regulaciones que especifican los perfiles profesionales y existen evidencias de su cumplimiento con todo el personal.
4. Participación de la comunidad en políticas públicas y programas	El gobierno local no tiene procedimientos para promover la participación de los ciudadanos en la gestión de políticas públicas y programas.	El gobierno local tiene ciertos procedimientos para promover la participación de los ciudadanos en algunas políticas públicas y programas.	El gobierno local tiene procedimientos explícitos para promover la participación de los ciudadanos, así como su compromiso en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de sus políticas públicas y programas fundamentales.
5. Fiscalmente responsable	El gobierno local no tiene una administración fiscalmente responsable. Es casi totalmente dependiente de las transferencias de los otros niveles de gobierno para financiar sus actividades.	El Gobierno Local tiene actividades con un sistema de recaudación de impuestos e ingresos generales. Existe impuesto predial con un sistema de registro de la tierra, pero no está actualizado con valores unitarios reales	El Gobierno Local tiene una autonomía mínima aceptable para financiar sus actividades con un sistema eficiente de recaudación de impuestos e ingresos generales. Existe un sano impuesto predial, con un sistema de registro de la tierra actualizado con valores unitarios reales.
6. Promotor de la protección civil y de los servicios de emergencia	El gobierno local no ha incorporado el tema de la protección civil en su agenda.	El gobierno local ha incorporado el tema a su agenda y realiza algunas actividades y servicios en esta área.	El gobierno local cuenta con un mapa de riesgos, procedimientos de protección civil, provisiones de servicios de emergencia y periódicamente realiza inspecciones y acciones preventivas.

<p>7. Uso sistemático de tecnologías de la información y la comunicación (TICs)</p>	<p>El gobierno local no utiliza tecnologías de la información o emplea información muy básica para sus procesos internos y la provisión de servicios.</p>	<p>El gobierno local implementa ciertas acciones orientadas al uso de tecnologías de la información y comunicación para sus procesos internos y la prestación de servicios. Existen algunas políticas internas sobre TIC's.</p>	<p>El gobierno local utiliza sistemáticamente suficientes tecnologías de la información y la comunicación actualizadas para sus procesos internos, de manera bidireccional con sus ciudadanos y en la provisión de servicios. Se cuenta con una estrategia planeada e implementada y con políticas públicas para la mejora de las TICs, hay resultados significativos y documentados.</p>
---	---	---	---

Tabla B.1 (continuación)

<p>8. Marco legal vigente y actualizado.</p>	<p>El gobierno local no tiene un sistema legal vigente actualizado y el que tiene no está correctamente alineado con los marcos legales regionales ni nacionales.</p>	<p>El gobierno local ha implementado un sistema legal actualizado en algunos de sus procesos centrales y acciones que están parcialmente alineadas con los marcos legales, regionales y nacionales.</p>	<p>El gobierno local tiene un sistema legal vigente y actualizado para todos sus procesos centrales y acciones públicas que están alineados adecuadamente con los marcos legales, regionales y nacionales.</p>
<p>9. El estado de derecho prevalece en el territorio del Gobierno Local.</p>	<p>El gobierno local carece de instituciones y procedimientos que permitan cumplir y hacer cumplir que el estado de derecho prevalezca en su territorio.</p>	<p>El gobierno local cuenta con instituciones y procedimientos que permiten cumplir y hacer cumplir el estado de derecho, pero no prevalece en la totalidad de su territorio de una manera oportuna, accesible, eficiente y expedita, o en una forma accesible y eficiente.</p>	<p>El gobierno local cuenta con instituciones y procedimientos que permiten cumplir y hacer cumplir el estado de derecho, haciendo que éste prevalezca en todo su territorio de manera oportuna, accesible y eficiente. El gobierno dispone de evidencia suficiente e información confiable que apoya lo anterior.</p>
<p>10. Transparente y con acceso a la información, con integridad y responsabilidad social.</p>	<p>El gobierno local no garantiza transparencia, integridad y responsabilidad social, ni permite promover una supervisión pública efectiva. Los clientes/ciudadanos no tienen acceso a documentos, procedimientos o detalles relacionados con los programas presupuestales, ni sobre cómo se gastan los recursos.</p>	<p>El gobierno local implementa ciertas acciones para asegurar la transparencia, la integridad y la responsabilidad social para permitir a los clientes/ciudadanos, una supervisión pública y efectiva. Los clientes/ciudadanos tienen acceso limitado a documentos, procesos, detalles del presupuesto y la forma en que se gastan los recursos.</p>	<p>El gobierno local cuenta con políticas que aseguran la plena transparencia, la integridad, la responsabilidad social y promueve la supervisión pública efectiva. Los clientes/ciudadanos tienen efectivamente el derecho de acceso a documentos, procedimientos, detalles relacionados con los presupuestos de los programas, y con la manera en que se gastan los recursos.</p>
<p>11. Sana administración financiera</p>	<p>El gobierno local no tiene un balance financiero sustentable, que considere sus ingresos generales, el gasto público y la deuda pública. El gobierno local no tiene ningún control en su deuda pública.</p>	<p>El gobierno local no tiene un balance financiero mínimo que considere sus ingresos generales, el gasto público y deuda pública. Su información financiera está incompleta, o no está actualizada ni asignada con las regulaciones financieras nacionales. Tiene solamente un control parcial del sistema de gestión de la deuda pública.</p>	<p>El gobierno local tiene un balance mínimo aceptable considerando sus ingresos generales, el gasto público y la deuda pública. Su información financiera está completa, actualizada y alineada con las regulaciones financieras regionales y nacionales. Tiene un manejo efectivo y controlado de la deuda pública.</p>
<p>12. Seguro y consciente de la seguridad</p>	<p>El gobierno local no tiene acceso a los recursos, equipo, procedimientos e información necesarios para garantizar la seguridad. No existe coordinación institucional para</p>	<p>El gobierno local tiene acceso limitado a los recursos, equipo, procedimientos e información necesarios y no existe coordinación institucional para la prevención de la violencia y el crimen con los</p>	<p>Hay una baja incidencia de violencia y el delito, los ciudadanos están conscientes de ello. El gobierno local tiene acceso a los recursos necesarios, equipo, procesos e información, y mantiene</p>

	la prevención de la violencia y el crimen con los ciudadanos y otros niveles de gobierno. El índice de violencia y crimen es alto y el gobierno local no actúa seriamente para prevenirlo.	ciudadanos y otros niveles de gobierno. Los ciudadanos perciben inseguridad en muchos lugares.	una coordinación institucional eficiente con los ciudadanos y otros niveles de gobierno, para la prevención de la violencia y el crimen.
--	--	--	--

Tabla B.2 - Sistema Integral de diagnóstico, evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables - Indicadores del desarrollo económico sustentable

Indicador	Rojo	Amarillo	Verde
1. Promotor de alternativas económicas innovadoras.	El gobierno local se mantiene enfocado sobre las actividades económicas existentes. No existen programas de exploración de alternativas económicas innovadoras.	Se tienen identificadas ciertas alternativas económicas potenciales, pero no se han desarrollado ni implementado.	Se tienen programas con resultados significativos y documentados en relación a la promoción de alternativas económicas innovadoras.

Tabla B2 – (continuación)

Indicador	Rojo	Amarillo	Verde
2. Promotor de oportunidades de trabajo digno.	No se conoce el potencial productivo del empleo en el territorio del Gobierno Local. No ha desarrollado programas para promover y expandir oportunidades dignas de trabajo.	Existen algunas actividades para promover las oportunidades de trabajo, pero no han sido desarrolladas de una manera consistente.	Existe una estrategia local clara para el fortalecimiento del desarrollo económico y la creación de empleos. La estrategia incluye políticas integradas para la creación de nuevos negocios, la oportunidad para trabajos dignos y proyectos de capacitación. Estas políticas se traducen en programas específicos y resultados bien documentados en relación con las oportunidades de trabajos dignos.
3. Responsable de la seguridad alimentaria	El gobierno local no cuenta con ninguna supervisión o registros relacionados con asuntos de seguridad alimentaria. Existe una oferta muy limitada y acceso físico también muy limitado en todas las comunidades del gobierno local a alimentos seguros y nutritivos para satisfacer las necesidades y preferencias alimenticias para una vida activa y saludable para toda la gente.	El gobierno local no ejerce una supervisión ni un registro regular sobre asuntos relacionados con la seguridad alimentaria. La mayoría de las comunidades locales enfrentan la demanda limitada y de difícil acceso a alimentos seguros y nutritivos para satisfacer sus requerimientos alimenticios.	El gobierno local ejerce una supervisión real e integral de los registros relacionados con seguridad alimentaria. Existe una oferta suficiente y un acceso físico en todas las comunidades a alimentos nutritivos y seguros para satisfacer la demanda de las necesidades alimenticias. Existe información adecuada sobre la supervisión y control de estos programas.
4. Promotor de la formación para el empleo local	No existen programas de mano de obra calificada para satisfacer la demanda. El gobierno local no tiene ninguna información para promoverlas.	Existen programas pero no son suficientes para satisfacer la demanda. El gobierno local cuenta con información sobre la materia e impulsa algunas actividades para enfrentar el problema, pero son insuficientes en términos de complejidad.	Existen programas permanentes para el empleo local para satisfacer la demanda. Hay resultados significativos y documentados acerca de los programas del gobierno local. Hay información de supervisión adecuada y de control sobre estos programas.
5. Promotor del turismo	No se tienen planes de desarrollo turístico. El turismo no aparece seriamente en la agenda local del gobierno local.	Existen planes de desarrollo turístico, pero no se tiene suficiente infraestructura ni información confiable.	El gobierno local dispone de un diagnóstico integral basada sobre información confiable, con programas sectoriales precisos y con una agenda responsable de implementar los programas. También tiene resultados significativos y documentos referidos a metas específicas y que, de esta manera, permiten aprovechar las ventajas del potencial turístico.
6. Responsable de una movilidad sustentable, rutas de comunicación e interconexión	No hay suficientes estructuras de interconexión urbana, interurbana o externa y el territorio del gobierno local no tiene suficientes vías de comunicación que lo conecten con los territorios de otros gobiernos locales.	Hay suficientes interconexiones urbanas, interurbanas y externas con las estructuras básicas necesarias. Sin embargo no son lo suficientemente adecuadas, accesibles y equitativas para todos los ciudadanos. El territorio del gobierno local tiene vías de comunicación que lo conectan con los territorios de otros gobiernos locales pero no son accesibles o seguras.	Existe una interconexión urbana, interurbana y externa con las estructuras básicas necesarias para una movilidad adecuada y equitativa para todos los ciudadanos. El territorio del gobierno local dispone de vías de comunicación suficientes que son accesibles y seguras y lo conectan con el territorio de otros gobiernos locales.

7. Promotor del desarrollo económico primario (rural/urbano: forestal, ganadería, agrícola y otros)	El gobierno local no cuenta con un diagnóstico de asociaciones de productos agropecuarios, ni del potencial del sector.	El gobierno local cuenta con un diagnóstico parcial de productores, productos y su potencial local, pero no dispone de estrategias para desarrollar adecuadamente el sector primario.	El gobierno local cuenta con un diagnóstico de productores, productos y el potencial local; tiene programas con resultados significativos, documentados y agencias responsables de las políticas de desarrollo para el sector económico primario.
---	---	---	---

Tabla B2 – (continuación)

Indicador	Rojo	Amarillo	Verde
8. Promotor del desarrollo de la industria, el comercio y los servicios (sector secundario, terciario y otros sectores)	El gobierno local no cuenta con un diagnóstico de asociaciones de productores agropecuarios ni del potencial del sector.	El gobierno local dispone de un diagnóstico parcial de productores, productos y su potencial local pero no cuenta con estrategias para el desarrollo adecuado de la industria, el comercio y los servicios.	El gobierno local tiene un diagnóstico de productores, productos y el potencial local, así como programas con resultados significativos documentados y agencias responsables de las políticas del desarrollo relativas a la industria, el comercio y los servicios.

Tabla B.3 - Sistema Integral de diagnóstico, evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables - Indicadores del desarrollo social incluyente

Indicador	Rojo	Amarillo	Verde
1. Prestador de servicios públicos	La mayoría de las viviendas y comunidades en el territorio del gobierno local no cuentan con servicios públicos básicos.	La mayoría de las viviendas y comunidades en el territorio del gobierno local cuentan con servicios públicos básicos, pero son insuficientes.	Casi la totalidad de las comunidades y viviendas disponen de servicios básicos permanentes y que funcionan de manera continua.
2. Promotor del deporte, de la recreación y del desarrollo del sector social (niñez, juventud y adultos mayores)	No existen instalaciones, ni programas para promover el deporte y el desarrollo del sector social (niñez, juventud y adultos mayores).	Existe infraestructura para la recreación y deportiva, pero no se encuentra en buen estado. Hay algunos programas para el desarrollo del sector social (niñez, juventud y adultos mayores) pero no hay registros documentados.	La infraestructura deportiva y recreativa recibe mantenimiento. El gobierno local cuenta con programas para promover el deporte, la recreación y el desarrollo del sector social (niñez, juventud y adultos mayores) con resultados significativos y documentados.
3. Promotor de la integración étnica y social	No existen acciones para integrar a los grupos tradicionalmente excluidos de la sociedad en la toma de decisiones públicas.	En algunas ocasiones el gobierno local organiza foros de consulta y desarrolla actividades que procuran la inclusión de estos grupos.	Existen espacios permanentes donde los ciudadanos de todos los grupos étnicos y sociales pueden participar para

			conocer y discutir los asuntos del gobierno local. El gobierno local cuenta con programas y resultados significativos documentados.
4. Promotor de la igualdad de género	En el gobierno local, existe discriminación de género en las actividades del gobierno local (económicas, políticas y sociales). El gobierno local carece de políticas para combatir la discriminación de género.	El gobierno local tiene interés en combatir la discriminación de género pero sólo se toman medidas aisladas para promover la igualdad de género.	El gobierno local cuenta con programas con resultados significativos y documentados para promover la igualdad de género y existe una instancia responsable de implementar programas y actividades relacionados con esta política pública.
5. Responsable de los sectores de la población vulnerable y en riesgo	El gobierno local no cuenta con programas o servicios orientados a la atención de la población vulnerable y en riesgo.	Existen acciones aisladas para la atención de la población vulnerable y en riesgo.	El gobierno local cuenta con instancias y programas con resultados significativos y documentados, para prestar servicios sociales a grupos vulnerables y en riesgo.
6. Promotor de la salud pública	El 50% de las localidades mayores de 500 habitantes no cuentan con programas participativos para la salud. El gobierno local no cuenta con programas propios o no es parte de programas nacionales o regionales.	Por lo menos el 50% de las localidades del gobierno local mayores de 500 habitantes tienen comité de salud activo.	Más del 80 % de las localidades mayores de 500 habitantes tienen un comité local de salud activo. Existe una diversidad de programas de promoción local de la salud con resultados significativos documentados.

Tabla B.3 – (continuación)

Indicador	Rojo	Amarillo	Verde
7. Promotor de la educación básica de calidad	No existen suficientes escuelas y la calidad de la educación es deficiente.	Hay suficientes escuelas, pero el gobierno local no promueve mejoras en la calidad de la educación.	Existen suficientes escuelas para la educación básica y el gobierno local promueve mejoras en la calidad de la educación.
8. Promotor de vivienda digna	El gobierno local no tiene un registro de las condiciones de vivienda en las comunidades, las cuales, en la mayoría de los casos son inadecuadas. No hay programas para tratar el asunto de los asentamientos ilegales o para mejorar la tenencia de la tierra.	Menos del 50% de los habitantes cuenta con una vivienda digna y existe un programa del gobierno local con resultados significativos y documentados para atender este problema. Hay un interés en promover la legalización de los asentamientos ilegales y la seguridad de la tenencia de la tierra pero no cuenta con un programa con resultados efectivos.	La mayoría de los habitantes cuentan con vivienda digna y existen programas para tratar el problema de la vivienda que produce resultados significativos y documentados. Existe un programa con resultados significativos documentados para legalizar e integrar los asentamientos ilegales con seguridad en la tenencia de la tierra.
9. Promotor de la educación cívica y una cultura de responsabilidad social	No existen acciones para promover la educación cívica y una cultura de responsabilidad social.	Existen algunas acciones para promover la conciencia ciudadana y la educación cívica, pero no hay una cultura de responsabilidad social.	Hay acciones regulares para promover la educación cívica, la participación de los ciudadanos y una cultura de responsabilidad social. Hay una diversidad de

			programas con resultados significativos, documentados y una institución responsable de promoverlos.
10. Promotor de la preservación del patrimonio histórico y cultural	No existe infraestructura, ni hay actividades para promover la identidad local y la preservación del patrimonio histórico de la localidad.	Existe una infraestructura cultural pero se encuentra en mal estado. No hay programas de promoción y preservación de manera sistemática.	La infraestructura cultural recibe mantenimiento. El gobierno cuenta con programas para promover el patrimonio histórico y cultural con resultados significativos y documentados.
11. Responsable del combate contra la pobreza	El gobierno local no cuenta con programas para el combate contra la pobreza ni se vincula con las instancias públicas y privadas para el efecto.	Existen algunas acciones aisladas de combate contra la pobreza, pero éstas carecen de vinculación con otras instancias públicas y privadas. El gobierno local no tiene un programa de combate contra la pobreza específico con resultados documentados.	El gobierno local cuenta con una diversidad de programas con resultados documentados. El gobierno local tiene vínculos con proyectos de otros niveles de gobierno, con otras entidades públicas y con otras instancias públicas y privadas.

Indicador	Rojo	Amarillo	Verde
3. Cuidadoso de la imagen del entorno	No existen actividades para el cuidado del entorno del territorio del gobierno local.	Existen actividades periódicas que se realizan cada 6 meses o cada año, para mejorar la imagen del entorno del gobierno local.	Existen programas para mejorar el entorno del gobierno local con resultados significativos y documentados que incluyen un presupuesto asignado.
4. Cuidadoso y responsable de los recursos naturales	No hay un diagnóstico relativo a los recursos naturales ni tampoco existen acciones de protección.	Se tiene un diagnóstico documentado que se actualiza al menos cada tres años, relacionado con los recursos naturales del gobierno local.	Se tiene un programa de conservación y uso de recursos naturales con resultados significativos, documentados y personal responsable de su implementación.
5. Sistema eficaz del ordenamiento territorial	La localidad crece sin que haya planificación urbana ni regulaciones.	Existe algún plan de ordenamiento territorial pero puede ser inoperante, obsoleto y/o no está aprobado.	Existe un plan de ordenamiento territorial que se actualiza al menos cada 5 años, y las autoridades del gobierno local supervisan su aplicación con una participación bien organizada de los ciudadanos.
6. Cuidadoso y responsable del agua	Las fuentes de abastecimiento de agua están desprotegidas, no hay previsiones de consumo y abastecimiento, y las aguas residuales se descargan sin tratamiento ni control.	Existen algunos programas para la conservación o mantenimiento de las fuentes de suministro de agua. Existen regulaciones locales relacionadas con el agua.	Se tienen programas para la conservación y mantenimiento de las fuentes de abastecimiento de agua, tanto subterráneas, como superficiales, así como para el tratamiento de las aguas residuales. Además se cuenta con regulaciones y con un organismo operador del agua.
7. Cuidadoso y responsable del suelo	No existe un diagnóstico sobre problemas de erosión, pérdida de cobertura vegetal y acidificación del suelo.	Existe un diagnóstico documentado y actualizado al menos cada tres años. Se realizan actividades periódicas para el control de la	Hay programas con resultados significativos y documentados de control de erosión, conservación,

		erosión, la deforestación y el uso de fertilizantes que degradan el suelo.	regeneración del suelo y reforestación.
8. Promotor de la educación ambiental	No existen programas del gobierno local sobre educación ambiental.	Sólo se han realizado algunos programas comunitarios relacionados con la educación ambiental en áreas específicas del gobierno local (limpieza de cuencas hidrográficas con la participación de la comunidad, Día Mundial del Medio Ambiente).	Se encuentra vigente un programa oficial de educación ambiental tanto a nivel escolar como en la comunidad, que incluyen actividades que contribuyen a la conservación y mejora del medio ambiente.

Tabla B.4 - Sistema Integral de diagnóstico, evaluación, verificación y seguimiento para el desarrollo de gobiernos locales confiables - Indicadores del desarrollo ambiental sustentable

Indicador	Rojo	Amarillo	Verde
1. Cuidadoso de la calidad del aire	No hay autoridad del gobierno local ejerciendo ningún control sobre las actividades que contaminan el aire, tales como quemados de pastizales y materiales de desecho.	Existen procedimientos declarados oficialmente para prevenir la quema de pastizales y materiales de desecho, y periódicamente, se aplican inspecciones de emisiones contaminantes.	Se cuenta con reglamentación y programas para la inspección de emisiones móviles y fijas de contaminantes. Sus resultados son evaluados de manera confiable y se hacen públicos.
2. Limpio y responsable de la basura	Existen varias áreas de disposición de desechos permanentemente carentes de control que están abiertas a los elementos del medio ambiente. No hay un servicio de recolección de basura o éste es insuficiente.	Existe únicamente un relleno sanitario abierto para disposición de desechos y está controlado, rodeado de una cerca perimetral. La entrada de los materiales de desecho está supervisada y hay algunos vigilantes. Existen algunas rutas de recolección de basura.	Se cuenta con un sistema oficial normalizado de relleno sanitario y las regulaciones requeridas. Dispone de protección a la atmósfera, el suelo y las aguas subterráneas. Existe un sistema de recolección de basura que cubre a la mayoría del territorio del gobierno local. Existen algunas experiencias piloto bien preparadas sobre la separación de desechos y reciclaje.

8. ANEXOS



CERTIFICACIÓN

MUNICIPIO	PROCESO
Bahía Blanca	0800 Bahía Sistema de gestión Respuesta al vecino
Bragado	Proceso de gestión de empleo e inserción laboral
Chacabuco	Hospital
Chascomús	Compras
Florencio Varela	Call center
General Belgrano	Información turística
General Pueyrredón	EMTUR
Ituzaingo	Control ambiental municipal
La Costa	Información turística
Las Flores	Residuos sólidos
Lincoln	Sistema de salud municipal
Luján	Atención directa en emergencia social
Malvinas Argentinas	Habilitaciones de comercios
Monte Hermoso	Padrón Catastral
Moreno	Registración y Comunicación de los actos administrativos del Departamento Ejecutivo
Pilar	Inspecciones comerciales
Olavarría	Seguro Municipal Salud
Salto	Atención de reclamos de agua corriente y cloacas
San Nicolás	Liquidación de haberes
Salliqueló	Reclamos e informes
Tigre	Circuito información deuda vecino

Municipios que certificaron por el programa y sus procesos

MUNICIPIOS EN ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

MUNICIPIO	PROCESO
Lanús	Distribución y control de alimentos para centros educativos.
San Vicente	Red de alumbrado público.
Adolfo Alsina	Gestión de legajos del personal.
Almirante Brown	Servicios brindados por mesa de entradas.
Baradero	Trámites ambientales.
Capitán Sarmiento	Atención al vecino en el área de infraestructura, planificación urbana y medio ambiente.
Carmen de Areco	Mesa de entradas Acción social.
Chivilcoy	Cementerio Municipal.
Ensenada	Gestión de reclamos electromecánica – luminarias.
Exaltación de la Cruz	Centro de Vigilancia Urbana.
General La Madrid	Reciclo de residuos urbanos.
General Pinto	Servicio de Guardia del Hospital Municipal.
La Matanza	Call Center Matanza responde.
Lobos	Mesa de entradas/ Área de legales "defensa del consumidor".
Lomas de Zamora	Gestión de oficios judiciales.
Moreno	Registro y Comunicación de los actos administrativos del Departamento Ejecutivo.
Patagones	Reconocimiento de beneficio social, facturación a obras sociales y cobranza.
Quilmes	Licencias de conducir.
Salliqueló	Reclamos e informes.
San Fernando	Proceso de selección de postulantes.
San Pedro	Atención al contribuyente y gestión de los expedientes.
Tapalqué	Mesa de entradas y atención de pacientes en la guardia del Hospital Municipal.
Tres Arroyos	Gestión de cobro de deudas.
Veinticinco de Mayo	Atención de pacientes en la guardia del Hospital Municipal.

Municipios en etapa de implementación y sus procesos



AGRUPACIÓN GENERAL DE LOS PROCESOS

PROCESO	TOTAL
Atención de Hospitales, consultorios o unidades específicas en centros de salud municipales.	5
Control ambiental (manejo de desechos y residuos sólidos).	5
Atención, admisión y gestión de políticas y servicios sociales.	4
Gestión de cobros, facturaciones y compras.	4
Atención al vecino por medio del Call Center.	3
Asistencia e información turística.	3
Servicios de liquidación de haberes y intimación de deudas.	2
Procesos de selección de personal.	2
Inspección y habilitación de comercios.	2
Servicios de alumbrado público.	2
Servicios de recepción y resolución de reclamos.	2
Gestión de registro y comunicación de procedimientos administrativos internos.	2
Gestión de defensa al consumidor y oficios judiciales.	2
Servicios de distribución de agua potable y desagües cloacales.	1
Servicios de cementerios Municipales.	1
Distribución y control de alimentos para centros educativos.	1
Centro de Vigilancia Urbana.	1
Servicios de Licencias de conducir.	1



EVENTOS REALIZADOS POR EL PROGRAMA

Actividades	Numero de Eventos
Capacitaciones en Formación de Facilitadores de ISO 9001.	7
Capacitación en Formación de Auditores Internos de Sistemas de Gestión de Calidad	6
Capacitación en Introducción, Planificación, Documentación e Implementación de ISO 9001.	7
Encuentros de la Calidad	5
Seminario Internacional "Fundamentos y Estrategias de la Calidad" (FyEC)	2
Concurso de Dibujo y Fotografía del Programa de Extensión Muncalidad Escuelas	4
Jornada de Unificación de Criterios de Implementación y Auditorias	2
Jornada de Capacitación, "Cultura de la Calidad en Municipios a Docentes para I Muncalidad Escuelas y A Directores de Cultura para Muncalidad Cultura	4 2
Seminario sobre ISO 18091	2
TOTAL	41

Subsecretaría para la
MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

BUENOS AIRES PROVINCIA

BA



MUNICIPIOS BAJO PROGRAMA

- TOTAL 98
 - CERTIFICADOS 25 (14)
 - IMPLEMENTANDO 30
 - CAPACITADOS 25
 - SENSIBILIZADOS 18
-
- EN PROCESO DE INCORPORACION 37



CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Etapa	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11 a 12
CAPACITACION	■										
IMPLEMENTACION		■	■	■	■	■	■	■	■	■	
ALCANCE DE PROCESOS		■	■								
RESP. DE LA DIRECCION		■	■								
CONTROL DE LA DOCUMENTACION		■	■	■							
DISEÑO Y PLANIFICACION DEL SERVICIO				■	■						
PRESTACION DEL SERVICIO						■	■				
PROCESOS DE APOYO				■	■						
MEJORA						■	■	■			
AUDITORIA INTERNA Y REVISION POR LA DIRECCION							■	■	■		
CERTIFICACION										■	■
AUDITORIA TAPA 1										■	■
AUDITORIA TAPA 2										■	■
MEJORA CONTINUA											■



9. BIBLIOGRAFÍA

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. San Salvador, El Salvador: CLAD Junio de 2008. (Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado).

Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre el apartado 1.2 “Aplicación” de la Norma ISO 9001:2008. Documento del comité técnico ISO/TC 176/SC 2/N 524R6, ISO, 15 de octubre de 2008.

Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. Documento del comité técnico ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, ISO, 15 de octubre de 2008.

Conjunto de documentos para la Introducción y el Soporte de la serie de normas ISO 9000: Orientación sobre los requisitos de Documentación de la Norma ISO 9001:2008. Documento del comité técnico ISO/TC 176/SC 2/N 525R2, ISO, 15 de octubre de 2008.

Guía de Conceptos Claves en Materia de Modernización Estatal y Calidad Institucional, Reunión del Consejo Federal de la Función Pública, Salta, mayo de 2007

Norma ISO 9000. Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.

Norma ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

Norma ISO 9004. Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño.

Norma ISO 14000. Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso.

Norma ISO 19011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

Norma OHSAS 18001. Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional. Requisitos.

ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.

ISO 9004:2009, Gestión para el éxito continuo de una organización- Un enfoque de gestión de calidad.

ISO 10001, Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para los códigos de conducta.

ISO 10002, Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el tratamiento de las quejas en las reclamaciones.

ISO 10003, Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente – Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones.

ISO 10004, Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Guías para seguimiento y medición.

ISO 10005, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para los planes de la calidad.

ISO 10006, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos.

ISO 10015, Gestión de la calidad - Directrices para la formación.

ISO 14001:2004, Sistema de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso

ISO 19011, Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad

ISO 26000:2010, Guía en responsabilidad social.

IWA 1:2005, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora de los procesos en las organizaciones sanitarias.

IWA 2:2007, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en el ámbito de la educación.