



SENADO DE LA NACIÓN
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2005		
Organismo: MUNICIPALIDAD DE GODOY CRUZ		Provincia: MENDOZA
Responsable para contactar: Cdor. Daniel Vilches		Fecha de Llenado del Formulario: Agosto 2005
Calle: Rivadavia	N°: 448	CP: 5501
Localidad: GODOY CRUZ	Municipio: Municipalidad de Godoy Cruz	Cantidad de habitantes: 197.000
Teléfonos: 413-3201 / 413-3033		Fax: 413-3125
Sitio web: www.godoycruz.gov.ar		E-Mail: dvilches@godoycruz.gov.ar
Título de la experiencia: CENTRO DE ATENCION UNIFICADA (CAU)		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: BIFFI, CESAR RODOLFO	Sello:	Firma:

- EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.
- RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.
- NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.
- PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:
COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES del H. SENADO DE LA NACIÓN,
TEL. (011) 4010-3000 int. 3630 / 3632, MAIL: municip@senado.gov.ar

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	N° de Registro:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO



FEDERACIÓN ARGENTINA DE MUNICIPIOS



INSTITUTO FEDERAL de ASUNTOS MUNICIPALES
MINISTERIO DEL INTERIOR SECRETARÍA DE ASUNTOS MUNICIPALES



SECRETARIA DE POLÍTICAS SOCIALES
MINISTERIO de DESARROLLO SOCIAL
PRESIDENCIA de la NACION



Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito
Ministerio de Economía y Producción

FOSIP
Proyecto de Iniciativa del Sistema Nacional de Inversión Pública



Síntesis o resumen del proyecto:

El Proyecto consistió en el diseño, organización e implementación de un Sistema de Atención a los Ciudadanos, a partir del concepto de ventanilla única, denominado "Centro de Atención Unificada" (CAU).

La idea de este proyecto nace en el año 2000, cuando se determinó el impacto negativo provocado en el ciudadano y la institución municipal por la ausencia de una atención integral y de calidad al público.

El desarrollo de esta experiencia, pionera en nuestro país, fue realizada con el objeto de atender a los ciudadanos en un único punto de contacto, de manera dinámica, con comodidades especiales tanto para el público como para los empleados, con todos los recursos y equipamiento informático necesarios, permitiendo mejorar la calidad y excelencia de los servicios que se brindan.

Se adjunta a la presenta carpeta, un DVD donde se puede apreciar al CAU. La filmación se apoya en un relato resumido de aspectos generales, objetivos y ventajas obtenidas.

Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia: *Tipo de municipio, población, indicadores socioeconómicos, presupuesto municipal, cantidad de empleados municipales, entre otros datos:*

El Departamento de Godoy Cruz está ubicado en la provincia de Mendoza y posee una superficie urbana de 41 km². En esa extensión, tiene 197.000 habitantes de acuerdo con el último censo del año 2003. Las proyecciones realizadas indican que el departamento ya cuenta con más de 200.000 habitantes.

Godoy Cruz es asiento de empresas de gran envergadura, ya que su ubicación estratégica en el mapa provincial le permite contar con rutas que comunican con todo el país y con la vecina República de Chile. El departamento se destaca por la gran concentración de industrias, comercios y servicios, lo cual imprime una de las características distintivas del lugar, y a su vez representa un desafío permanente para el Municipio, que se ve impulsado a ofrecer y prestar servicios con la efectividad que los godoycruceños merecen.

Para satisfacer las necesidades del departamento, la Municipalidad de Godoy Cruz cuenta con 1878 empleados activos, distribuidos en las distintas áreas que componen la comuna.

El presupuesto que se destinó a la implementación del Centro de Atención Unificada, inaugurado el 15 de noviembre de 2004, fue de \$95.452 en el año 2004 y de \$ 203.007 en el año 2005. *El detalle de los datos brindados pueden observarse en las tablas y gráficos presentados en el Anexo I.*

Por último, es importante destacar que los beneficios que implicó la implementación del CAU se reflejan, en primera medida, en los porcentajes de mejora de la recaudación que se detallan a continuación:

- Se incrementó un 10,38% la cantidad de contribuyentes que realizaron el pago del primer semestre de las tasas municipales, comparando datos del primer semestre del año 2004 contra el mismo período del año 2005. Ese incremento implicó un aumento del 15,45% en la recaudación.
- Se incrementó un 22,38% la cantidad de contribuyentes que realizaron el pago anual de tasas municipales, comparando datos del pago anual año 2004 contra el mismo concepto del año 2005. Ese incremento implicó un aumento del 36,21% en la recaudación.
- Se incrementó un 26,10% la recaudación obtenida en la comparación mes a mes del año 2004 y lo que va del 2005.

En este punto cabe aclarar que las Tasas y Derechos municipales en el departamento de Godoy Cruz son valores fijos por año, independientes de la inflación de los precios, es decir, no se benefician con el impuesto inflacionario; es por ello que puede concluirse en que el incremento en la recaudación se obtiene a partir del aporte de mayor cantidad de contribuyentes y no a la suba de la inflación. Esto es fundamental para comprender que la Municipalidad, a partir de la implementación del CAU, presenta una estructura transparente y eficiente y que por tanto, captura la mejora de la economía, logrando que los ciudadanos destinen recursos a regularizar su situación en la comuna.

Estos beneficios alcanzados permiten generar recursos que la comuna ha decidido destinar a programas sociales que brinden oportunidades a todos sus habitantes. De esta manera, a principio del año 2005 se creó la Dirección de Salud (anteriormente era una subdirección dependiente de otra área) permitiendo así que con recursos propios se trabaje en "terreno" en el cinturón de villas de emergencia que tiene el departamento. Este trabajo personalizado que se venía intentando con anterioridad, se vio reforzado y está permitiendo disminuir la tasa de mortalidad infantil en el departamento, siendo la más baja de toda la provincia de Mendoza.

Asimismo, la generación de mayores recursos permitió financiar a la Dirección de Desarrollo Social, duplicando los fondos municipales que se le otorgaron con destino al programa "Ayuda Social Directa". Otras direcciones como las de Recreación y Deporte o de Cultura, se vieron beneficiados por incrementos en sus partidas presupuestarias para destinarlas a programas tales como "Redes Socio-educativas" y de "Alfabetización".

En definitiva, la implementación del Centro de Atención Unificada, permite contar no sólo con un centro de atención de alta calidad para los ciudadanos, sino también con un centro que permite aumentar la generación de recursos genuinos que el municipio destina al fortalecimiento de sus programas sociales en su aspiración por transformar a Godoy Cruz en una ciudad con oportunidades para todos, es decir, en la "Ciudad de Todos".

Objetivos propuestos (objetivo principal y secundarios; explícitos e implícitos) y metas del proyecto o políticas del municipio:

Tal como se mencionó anteriormente, la VISION que guió a la actual gestión desde su asunción en el año 1999 es: "**Godoy Cruz, Ciudad de todos**"

Para lograr convertir esta Visión en realidad, esta gestión trabaja para sentar las bases que permitan una convivencia armónica entre quienes sueñan su futuro y el de sus descendientes en la Ciudad de Todos, es decir, de quienes residen en ella, de quienes invierten o de quienes la visitan.

Esta Visión se sustenta en cuatro ejes de acción:

- Ordenamiento Urbano-Ambiental y Mejora de servicios
- Desarrollo social e integración comunitaria
- Integración y desarrollo productivo
- Modernización de la gestión, Participación y Control ciudadano

Cada uno de estos ejes de acción, ha sido plasmado en objetivos a cumplir. Es así como uno de los objetivos más ambiciosos que se propuso la gestión fue el de "buscar altos estándares de calidad en atención al ciudadano". Para ello, se implementó el Centro de Atención Unificada (CAU) que persigue los siguientes objetivos:

Objetivo principal:

- ✓ Atender a los contribuyentes de manera dinámica, brindando un servicio integral y personalizado, con comodidades especiales tanto para el público como para los empleados y con todos los recursos y equipamiento informático necesario, a fin de cumplir con las expectativas y exigencias de crecimiento de la ciudadanía

Objetivos secundarios:

- ✓ Orientar la actuación municipal a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, mediante el establecimiento y cumplimiento de los requisitos establecidos para la prestación de los servicios en forma eficiente.
- ✓ Permitir el inicio de todo tipo de trámite municipal, sin necesidad de solicitar informes previos en las distintas áreas municipales. Facilitar el acceso a la información ampliando horarios de atención y cantidad de recursos humanos disponibles para que el ciudadano realice su consulta y/o trámite.
- ✓ Incrementar ejecutividad y efectividad en la tarea diaria de las distintas Direcciones de la Municipalidad y fortalecer las relaciones entre las mismas, a fin de brindar las respuestas solicitadas por el ciudadano.
- ✓ Disminuir la circulación de público itinerante en las oficinas de la comuna, permitiendo que el personal de las distintas áreas, se aboquen plenamente, con mayor eficacia, eficiencia y agilidad, al quehacer propio del área a la cual pertenecen.
- ✓ Optimizar en forma permanente los procedimientos administrativos de atención al ciudadano, a partir del aprendizaje de los agentes de CAU en su relación diaria con la gente.
- ✓ Mantener el personal de CAU capacitado y motivado a fin de lograr la mayor productividad de cada uno de ellos.
- ✓ Fomentar la integración con los ciudadanos brindando una vía de participación en la gestión municipal.
- ✓ Ofrecer un espacio para la recepción de sugerencias y reclamos de la ciudadanía.

Objetivos implícitos:

- ✓ Lograr un ejercicio de gobierno más transparente, eficiente y cercano a la ciudadanía.
- ✓ Aumentar la generación de recursos genuinos para destinarlos al fortalecimiento de programas sociales.
- ✓ Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para ejercer su derecho a recibir servicios de calidad, acordes con sus necesidades y expectativas.
- ✓ Mejorar la relación interna entre el personal ya que todos trabajan, unificados, hacia un mismo fin.
- ✓ Mayor credibilidad en el gobierno municipal por parte de los ciudadanos, al comprobar mayor efectividad en su accionar.
- ✓ Mejoramiento de la imagen corporativa, brindando un ambiente de seriedad y confianza al ciudadano.
- ✓ Descongestión del espacio físico de las direcciones involucradas, como consecuencia de la disminución del flujo de público.

Metas:

En la búsqueda de altos estándares de calidad de atención al ciudadano, y de acuerdo a los objetivos planteados la meta a lograr es:

- Obtener la máxima puntuación en la calificación de la atención y resolución de trámites al ciudadano, en las encuestas de satisfacción que se realizan periódicamente.
- Realizar la mejora continua de los procedimientos administrativos, logrando optimizar los tiempos de atención de cada trámite en un 20%, al finalizar el año 2005.
- Lograr la certificación ISO 9000 en la prestación de los servicios del CAU durante el año 2006, ya que la calidad permite devolver facultades y poder a los empleados para que ellos, a partir de su creatividad y participación, mejoren continuamente la actividad de la organización administrativa municipal, permitiendo alimentar la mejora continua propuesta.
- Lograr un equipo de empleados motivado y capacitado en forma permanente, para lo que se realizará, como mínimo, dos cursos al año de capacitación en técnicas de trabajo en equipo y atención al público. Asimismo, se los mantendrá capacitados en todo cambio que sufran los procedimientos administrativos.
- Evaluar, semestralmente, la productividad de los empleados del CAU y su interés en la búsqueda de soluciones al ciudadano. Su evaluación deberá ser superior a los 70 puntos.
- Optimizar los canales de recaudación a través del manejo integral e integrado de todas las áreas susceptibles de la generación de tributos.
- Apertura de otros CAU con idéntico concepto, en sitios estratégicos del departamento, en el año 2007.
- Difundir la existencia de nuevos canales de comunicación vía internet y telefónica a fin de que la ciudadanía pueda utilizarlas para satisfacer sus consultas. Evaluar, a través de encuestas periódicas, el conocimiento adquirido por el ciudadano al respecto.

Problema que la experiencia intenta resolver. Caracterización:

La Municipalidad de Godoy Cruz posee una sede central que no cuenta con espacio suficiente para contener todas las oficinas que le permitan realizar su labor diaria, por lo que las mismas se encuentran distribuidas en varios edificios y de esta manera lleva adelante su actividad.

Previo a la implementación del CAU, un contribuyente o ciudadano que necesitara realizar un trámite, debía visitar oficinas que se encontraban físicamente distanciadas, para lograr una respuesta sobre el trámite que deseaba realizar.

Entonces, la situación previa a la implementación del CAU puede describirse de la siguiente manera:

- Existencia de oficinas físicamente distanciadas para la atención del público, con horarios limitados de atención al mismo.
- Iniciativas dispersas y de desigual contenido para la información al público.
- Personal con capacitación inadecuada para la atención al público.
- Consideración inadecuada de los requisitos y necesidades de los ciudadanos en relación a la información y a la atención para la realización de trámites y gestiones municipales.
- Actuaciones basadas en el voluntarismo para la atención a contribuyentes y ciudadanos en general.
- Existencia de un gran potencial por parte de ciudadanos para canalizar sus sugerencias e inquietudes, a fin de mejorar a partir de sus experiencias la eficiencia de la gestión municipal, sin encontrar el canal adecuado para realizar dichos aportes (si bien existe un sector que recibe reclamos, el mismo es pasivo, en el sentido que recibe aquellos reclamos o sugerencias que el ciudadano desea realizar, pero el municipio no disponía de un espacio donde pudiera, en forma activa, solicitar la opinión que el ciudadano tiene sobre distintos aspectos de su gestión).

La implementación del CAU aportó al municipio la solución deseada a todo lo planteado, ya que ofrece en un único punto de atención, toda la información que necesita un ciudadano, además de la posibilidad de iniciar su trámite en un lugar que en lo físico y tecnológico ofrece todo lo necesario para brindar una atención efectiva. De esta manera, un trámite que anteriormente podía insumir entre 30 y 40 minutos, hoy se puede realizar en 10 minutos.

Además, ofrece un espacio de articulación con el ciudadano, permitiéndole al mismo un espacio donde contribuya libremente con sugerencias y opiniones y donde la gestión municipal pueda nutrirse en forma permanente de los comentarios que los ciudadanos y contribuyentes aporten.

Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa: *Características generales de dicha dependencia teniendo en cuenta principalmente misiones y funciones de la unidad, objetivos de la unidad, grado de formalización de la unidad y de los procedimientos, tipo de departamentalización (rígida o flexible):*

Con motivo de la implementación del CAU, se creó una dependencia que fue denominada con el mismo nombre, mediante el acto administrativo correspondiente (Decreto 2130/04). En este acto administrativo se formaliza la existencia de dicha dependencia, con las funciones básicas que abordaría.

Tiene un tipo de departamentalización rígida en lo que respecta a que las estructuras formales en los municipios, pueden modificarse sólo a partir de los actos administrativos que así lo dispongan. Aún así, la dependencia está preparada para ser una unidad dinámica y es por ello que se cuenta con el total apoyo de las autoridades del Ejecutivo Municipal, para realizar cualquier cambio con la celeridad que resulte necesaria.

En primera instancia, y de manera informal, se redactaron los procedimientos y las responsabilidades asociadas a los mismos, para sentar las bases que permitieran trabajar a todos los empleados bajo un único criterio, a fin de mostrar una imagen sólida que permitiera a los ciudadanos sentirse cómodos desde los comienzos del funcionamiento del centro de atención.

A medida que fueron transcurriendo los primeros meses desde la apertura del CAU, dichos procedimientos se fueron optimizando a partir del aprendizaje que diariamente experimentaban los empleados en su interacción con el ciudadano y esta tarea permanente, permitió que se diera formalidad a los procedimientos y funciones del CAU, mediante actos administrativos respectivos, y ya forman parte del Manual de Procedimientos y del Manual de Funciones de la comuna.

En el Anexo II se adjuntan los procedimientos y funciones definidos para la unidad.

Marco normativo de la experiencia: ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia (ADJUNTAR COPIAS A LA PRESENTE):

La experiencia se sustenta en los siguientes actos administrativos:

Decreto N° 1002/02: Programa Municipio Activo

Decreto N° 065/03: Manual de Funciones del Ejecutivo Municipal

Decreto N° 698/03: Manual de Procedimientos de la Municipalidad de Godoy Cruz.

Decreto N° 2130/04: Creación del Centro de Atención Unificada

Decreto N° 1782/05: Manual de Procedimientos del CAU.

La copia de los actos administrativos citados, se adjuntan en Anexo III

Caracterización de la situación previa:

En el año 1999, se realizó un diagnóstico de la situación administrativa del municipio. El mismo indicó que el municipio atravesaba por una situación crítica en lo financiero y lo administrativo. Se encontró una estructura de gestión municipal añeja, caduca y disfuncional con las exigencias de los ciudadanos y de los agentes municipales, lo que tornaba imperiosa la búsqueda de una solución para resolver las falencias existentes en la Organización Institucional, donde, además, existía un escaso desarrollo tecnológico, un excesivo grado de burocratización interna y recurso humano con un grado de capacitación insuficiente en casi todos los niveles.

La solución se viabilizó a través del **Programa Municipio Activo**, el cual tenía como fin el fortalecimiento y modernización institucional, a través de varias etapas de desarrollo del Programa, entre las que se incluyó la reorganización institucional, modernización tecnológica (mediante la instalación de una red de cableado estructurado, nuevos servidores, pc's, impresoras, plotters y la implementación de un sistema informático integral e integrado) y un programa de capacitación para empleados.

Una vez finalizado con éxito el desarrollo de este proyecto, el municipio contaba con todas las bases para iniciar la implementación del Centro de Atención Unificado, el cual constituía la segunda fase del programa Municipio Activo y el que permitía que los ciudadanos comenzaran a recibir los beneficios que implicó el desarrollo de un proyecto de esta envergadura.

Características generales de la iniciativa: *actividades originales y definitivas; población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; tipo de articulación; nivel de participación ciudadana:*

Las **actividades originales** de este proyecto quedan constituidas en el desarrollo de todas las etapas desarrolladas en el Proyecto Municipio Activo, y que consistieron en la instalación de la red de cableado lógico y estructurado para red, la compra de equipamiento informático (pc's, impresoras, etc), la implementación de un sistema informático integral e integrado que opera en línea, la reorganización administrativa que el mismo implicó y la capacitación general del recurso humano.

Con la finalización de la ejecución de cada etapa, y luego de lograr la estabilización del nuevo sistema informático, se comenzaron a realizar las **actividades definitivas** para la implementación de CAU, que consistieron en:

- Búsqueda y adecuación del lugar físico (proyecto, pintura, mobiliario para empleados, cajeros y público, iluminación, seguridad, cartelería) que permitiera brindar las comodidades que el proyecto implica.
- Elaboración del manual preliminar de procedimientos y funciones necesarios para el funcionamiento diario del CAU, estableciendo las pautas que vinculan el CAU con el ciudadano y el resto de las áreas del municipio (Estos manuales se realizaron en forma previa a la apertura de CAU).
- Modificación de manual de funciones y procedimientos de áreas que trabajan conjuntamente con CAU.
- Selección y capacitación del personal que realiza la atención al público.
- Instalación del cableado lógico para red de voz y datos y del equipamiento informático en el nuevo edificio. Prueba de su funcionamiento.
- Creación del CAU mediante acto administrativo, asignando jerarquía y personal necesario para su funcionamiento.
- Publicidad del CAU dando a conocer los servicios que brinda (folletería, vía pública, medios masivos de comunicación).
- Re-elaboración del manual de procedimientos y funciones de CAU, a partir de la experiencia real de contacto con el ciudadano, sus requerimientos e interfase con las otras áreas municipales.

La **población beneficiaria** a la que está dirigido el CAU, es la que constituyen todos los contribuyentes y ciudadanos que necesiten acercarse a la municipalidad por todo tipo de trámite o búsqueda de información que requieran. Por lo tanto, brinda servicios para los 200.000 habitantes del departamento de Godoy Cruz y para todas aquellas personas que no viven en este departamento y que requieran la realización de un trámite o información.

Respecto del **tipo de articulación y el nivel de participación ciudadana**, es de fundamental importancia destacar que este municipio implementó el Presupuesto Participativo, el cual impulsa la formación de "Mesas de Trabajo distritales", conformadas por los funcionarios municipales involucrados en distintas temáticas, representantes de entidades intermedias y vecinos del distrito correspondiente. En las reuniones mantenidas periódicamente se manifestó la necesidad de realizar propuestas de gestión municipal que mejoraran la atención y los servicios al ciudadano, entendiendo que el municipio -como estructura próxima a los vecinos -ha ido adquiriendo funciones delegadas por el Estado Nacional y Provincial lo que hace muy necesaria la participación ciudadana en los ámbitos locales.

Expresamente, en las conclusiones de las Mesas de Trabajo distritales, se solicitaba:

- Que el municipio ampliara los espacios de participación a los vecinos para realizar pedidos o propuestas de gestión, ya que se consideraban insuficientes y poco difundidos los canales de participación que existían hasta ese momento.
- Que se capacitara a los empleados municipales que atendían público en la forma correcta de realizar los trámites en forma completa (ya que cada uno indicaba sólo una parte del trámite desconociendo el resto de los pasos a seguir)
- Que se cambiara la cultura municipal orientándola a una mejor prestación de los servicios, capacitando al empleado municipal en este sentido.

Etapas de implementación y grado de avance:

Tal como se mencionaba anteriormente, ante la situación crítica en que se encontraba el municipio y ante el reclamo ciudadano solicitando mayor participación y mejor prestación de los servicios, se diseñó y se ejecutó el Programa Municipio Activo, cuyas etapas se describen a continuación:

PRIMERA ETAPA: FORTALECIMIENTO Y MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL

El primer paso realizado en esta etapa fue la realización de una licitación pública nacional para la **adquisición e instalación de una red de cableado lógico y eléctrico** en todo el municipio.

El segundo paso, consistió en la realización de una licitación pública que permitiera a la comuna la **adquisición de equipos informáticos** (pc's, servidores, impresoras láser, toner, plotter, relojes para control de asistencia, licencias de software).

Estas dos etapas finalizaron en el mes de diciembre de 2001, permitiendo modernizar la infraestructura del equipamiento informático, y preparar toda la plataforma necesaria para comenzar con el siguiente paso.

El tercer paso consistió en la realización de un concurso internacional para la contratación de servicios de consultoría que desarrolló las siguientes etapas:

- Se realizó un **diagnóstico** de la organización estableciendo pautas que ayudaran a realizar una **reorganización institucional** que permitiera que el municipio alcance sus objetivos estratégicos.
- Se llevó a cabo una modernización tecnológica de los procesos de gestión para aumentar la eficiencia y eficacia interna, desarrollando un **sistema informático integrado e integral**, que implementó aplicativos para las siguientes áreas: *Rentas* (Tasas, Comercio, Cementerio, Obras reembolsables, Planes de Pago, Apremios, etc.); *Catastro* (inmuebles, transferencias, fraccionamiento, unificación, etc.), *Recursos Humanos* (ABM de empleados, Foja de servicios y Liquidación de Haberes); *Contaduría* (Registración Contable, Compras, Proveedores, Inventario, etc.), *Tesorería* (Pagos, Recaudación, etc.); *Juzgados de Tránsito* (Actas, Infracciones, etc.); *Mesa de Entradas* (Gestión de Expedientes, Notas, pases, etc.); *Cementerio y Digesto Administrativo*.
- Se realizó un **programa de capacitación** de personal, para la utilización de la tecnología y un mejor desempeño de sus funciones, a través de un plan ambicioso que se cumplió con todo éxito, donde el objetivo buscado fue el acortar la brecha entre el rendimiento esperado de cada empleado, su potencial de desarrollo y rendimiento diario. A continuación se describen los cursos dictados: Atención al Público, Satisfacción ciudadana, Liderazgo, Planificación Estratégica y Presupuestaria, Informática, Herramientas de Desarrollo, Administración de la Base de Datos y Administración de Seguridad del Sistema. Al finalizar el dictado de todos los cursos, se otorgaron los certificados respectivos a cada uno de los empleados municipales capacitados (más de 250), en un acto institucional.

En esta etapa se obtuvieron productos a medida que se avanzó en la ejecución del proyecto. En el mes de julio de 2004, las etapas descritas se encontraban finalizadas en un 97%. El porcentaje restante lo constituían los detalles a optimizar en el funcionamiento del sistema informático que permitiera su estabilización y rendimiento máximo, el que se logró en el mes de mayo de 2005.

SEGUNDA ETAPA: PUESTA EN MARCHA DEL CENTRO DE ATENCIÓN UNIFICADO

Con el desarrollo de las etapas mencionadas se obtuvieron las bases que permitieron al municipio, diseñar, organizar e implementar un Sistema de Atención a Ciudadanos con el concepto de ventanilla única. Para ello, se realizaron las siguientes etapas:

Tarea 1: Estudio de necesidades y Factibilidad de implementación

- Evaluación de las principales necesidades de los ciudadanos en cuanto a los trámites e información que se solicita normalmente al municipio.

- Evaluación de lugares físicos donde se podría desarrollar la experiencia (de acuerdo a los espacios disponibles, costos de adecuación y cercanía con la sede central de la comuna).
- Evaluación de cantidad, forma de selección y contratación de personal, adecuados para llevar adelante la experiencia.
- Evaluación de necesidades de mobiliario, iluminación, seguridad, cableado lógico de voz y datos y equipamiento informático.
- Evaluación definitiva de la posibilidad de implementación de acuerdo a los objetivos buscados y los resultados obtenidos de los puntos mencionados.

Tarea 2: Diseño del CAU

- Definición del lugar donde se desarrollaría la experiencia.
- Diseño del plano con la ubicación del mobiliario y personal de atención bajo las premisas de eficiencia y transparencia y máxima comodidad para los ciudadanos.
- Elaboración del plano de cableado lógico.
- Elaboración de la guía de trámites que se realizaría en CAU y manual de procedimientos y responsabilidades, asociadas bajo criterios de objetividad, practicidad y dinámica de los procedimientos.

Tarea 3: Implementación y prueba

- Instalación de red de cableado lógico para voz y datos en la nueva instalación.
- Instalación del equipamiento informático y prueba de su funcionamiento individual y en red.
- Instalación de elementos de iluminación, seguridad y comodidades generales.
- Selección, entrenamiento y capacitación del personal.
- Prueba de funcionamiento general
- Instalación de cartelería general.
- Realización de los actos administrativos correspondientes de la creación de CAU y de los cambios estructurales.

Tarea 4: Publicidad e inauguración

- Publicidad de la inauguración del CAU a través de folletería, vía pública y medios masivos de comunicación.
- Inauguración oficial y puesta en marcha de la experiencia.

Tarea 5: Evaluación continua de la experiencia

- Análisis y elaboración de herramientas que permitan el monitoreo permanente de la evolución de la experiencia: métodos pasivos (de escucha) y métodos activos (de pregunta).
- Implementación de las herramientas elaboradas.
- Elaboración e implementación de acciones correctivas para modificar los errores o situaciones indeseadas producidas en la labor diaria del CAU.

Esta etapa, con la tarea 4 incluida, culminó el 15 de noviembre de 2004 con la inauguración oficial del Centro de Atención Unificada. La tarea 5 es de realización permanente, ya que consiste en la realimentación constante de la evolución de la experiencia.

Cabe destacar que el Programa Municipio Activo proyecta su continuidad a través de la apertura de otros CAU, de similares características aunque de menores dimensiones en sitios estratégicos del departamento, con el fin de acercar mayor cantidad de puntos de contacto con el ciudadano.

Recursos humanos involucrados: *características y cantidad de personal; máximo nivel educativo promedio de los integrantes del equipo:*

Los recursos humanos seleccionados para ejercer sus funciones en el Centro de Atención Unificada conforman actualmente un equipo de 17 personas de ambos sexos, que trabajan rotando en turnos distintos en once puestos de atención.

Los empleados fueron elegidos entre el personal que trabajaba previamente en la municipalidad y que cumplieran, en primera instancia, las siguientes características:

- Conocimiento general del organigrama municipal con las funciones que cada área desempeña.
- Conocimiento de la Ley Provincial N° 3909 (de Procedimientos Administrativos) y de las Ordenanzas municipales vigentes (fundamentalmente la Ordenanza Tarifaria).
- Trato cordial y amable tanto para el ciudadano como para sus pares.
- Voluntad de trabajo.
- Estudios secundarios completos.

Cabe destacar que varios de los empleados del CAU cursan actualmente estudios universitarios.

Todos los empleados que forman parte del equipo del CAU tuvieron formación exhaustiva, durante cuatro meses, sobre los servicios que la municipalidad puede ofrecer y de cada programa en ejecución con sus respectivos alcances. Además, se los entrenó en todos y cada uno de los trámites que podría realizar el ciudadano, los procedimientos a seguir en cada caso, y en temas fundamentales como atención al público (recepción amable, formas de brindarles la mejor atención, etc.).

Es importante destacar que en el mismo salón donde se ubican los empleados del CAU, hay 14 empleados municipales de diversas áreas (Rentas, Control de Gestión) capacitados para dar atención telefónica (recepcionando reclamos y consultas) y aportar soluciones en los casos especiales que escapen a la resolución que brindan los empleados del CAU.

Actualmente, todos los empleados forman parte de un programa de capacitación permanente, que incluye talleres de trabajo sobre "Atención al Público" y "Trabajo en equipo".

El propósito de estos seminarios, es brindar a los participantes un conjunto de nuevas aptitudes y conceptos, que les permitan superar los límites de la atención tradicional que se brinda al ciudadano y producir mejores resultados en su rendimiento. En definitiva, el programa de capacitación en desarrollo, brinda al empleado los conocimientos necesarios para que el proceso de gestión del Centro de Atención Unificado sea exitoso.

Estos cursos se dictan los días sábados, puesto que al ser un día que no se atiende público, permite que todo el equipo del CAU asista en forma conjunta. Esto es de fundamental importancia ya que los seminarios son interactivos entre profesor y participantes, intercambiando experiencias que permitan la búsqueda de soluciones y la mejora en la calidad de atención que se brinda día a día.

Otro aspecto importante a destacar en lo que respecta a los recursos humanos, es la conformación del equipo técnico interdisciplinario que tuvo a cargo la coordinación permanente del Programa Municipio Activo. Este equipo fue conformado por integrantes de distintas áreas de la comuna, asegurando la participación de las áreas claves que permitieran llevar adelante todo el Programa con el éxito esperado.

Financiamiento: *Fuentes de financiamiento público y/o privado; costo total de la experiencia; recursos propios o compartidos:*

Primera etapa del Programa Municipio Activo: Fortalecimiento y Modernización Institucional

Esta etapa fue cofinanciada por el Programa de Financiamiento a Municipios II del BIRF El monto del proyecto fue de \$934.154,85. Dicho monto se aprobó con un financiamiento de un 65% por el BIRF y un 35% con recursos genuinos del municipio.

Este financiamiento lo rige la Ley Provincial N° 6416 que adhiere al préstamo BIRF 3860-AR con sus respectivos manuales de normas y procedimientos. A su vez, el municipio autorizó el endeudamiento por medio de la Ordenanza 4564/2000.-

Segunda etapa del Programa Municipio Activo: Puesta en marcha del Centro de Atención Unificado

Esta etapa fue financiada en un 100% con recursos genuinos del municipio.

En Anexo IV se adjuntan el detalle acerca del costo total de la experiencia de implementación del CAU.

Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:

Durante el desarrollo de la Primera Etapa del Programa Municipio Activo sucedieron un conjunto de inconvenientes no previstos de índole social y técnico, que generaron demoras significativas en el cronograma previsto para esta etapa.

A fines del año 2001, los Municipios de la Provincia comenzaron a sufrir las consecuencias que generaba la restricción de las remesas de coparticipación nacional a las provincias, conformando un efecto dominó que causó en Godoy Cruz efectos tales como el pago de sueldos al personal por tandas y, consecuentemente, atrasos en el pago de los sueldos y retenciones que se realizaban a los agentes de la comuna. Esta situación profundizó la inquietud de los trabajadores, caldeando los ánimos y provocando que en varias oportunidades llegara al paro total de actividades. Se vivieron ocho jornadas de medidas de fuerza (paro de actividades) por parte del personal municipal, debido al retraso en el pago de haberes.

En este contexto lleno de obstáculos por superar, con inestabilidad política, depresión económica, incertidumbre respecto del futuro destino de la República, profundización de los problemas sociales que generaron caos y desmanes en todo el territorio nacional, se desarrollaba la primera etapa del Programa Municipio Activo.

Asimismo, se debió negociar con la empresa adjudicada para la prestación de servicios de consultoría y desarrollo del sistema informático, para que se mantuvieran los montos previstos originariamente según Pliego de Bases y Condiciones, ya que los costos de los servicios fluctuaban de acuerdo con la crisis que se vivía desde el año 2001. Si los montos previstos aumentaban, el municipio se vería en serias dificultades para continuar con los pagos previstos.

Simultáneamente, en la medida que avanzaba la ejecución del proyecto, podía observarse una mayoría del personal municipal que demostraba una gran resistencia al cambio por el temor a que las nuevas tecnologías permitieran prescindir de parte del recurso humano y por la destrucción de una cultura administrativa que permitía la existencia de parcelas internas de poder.

A pesar de todos estos inconvenientes, se logró avanzar -aunque no en los tiempos previstos- logrando con éxito la meta final propuesta en la primera etapa, consiguiendo mantener los montos previstos para el desarrollo de dicha etapa, superando los problemas de índole social y técnico y sumando gradualmente al personal municipal a una nueva cultura de trabajo.

Posteriormente se comenzó, en el año 2004, la segunda etapa para la puesta en marcha del CAU.

En esta etapa, la principal dificultad radicó en la coordinación que implica una operatoria municipal con un único centro de atención, es decir, el municipio enfrentó la problemática de crear nuevas estructuras organizacionales, cambiar responsabilidades, funciones y procedimientos de distintas áreas, integrando funciones que las mismas cumplieran en forma independiente, sin crear resentimientos, sino incentivando una cultura orientada a la satisfacción del ciudadano, para construir la "Ciudad de Todos" tan ansiada.

Evaluación del impacto de la experiencia:

En el transcurso de los dos últimos decenios, las economías y sociedades de los países desarrollados y en desarrollo han vivido procesos de cambio estructural de amplitud y profundidad considerables. Esta es una nueva fase de reestructuración tecnológica y organizativa que afecta a las formas de producción y gestión empresarial, a la naturaleza del Estado, a la regulación socio-institucional y al funcionamiento eficiente de cualquier tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas. En la base de esta reestructuración se debe identificar la introducción de innovaciones que abren nuevos horizontes en lo relativo a los óptimos de producción y funcionamiento competitivo. Ellas alientan la emergencia de nuevos sectores y actividades económicas, como también el declive de sectores maduros.

El Municipio de Godoy Cruz enfrentó esta problemática mediante la implementación de un programa ambicioso en sus objetivos. Gracias a la implementación de este programa, que conllevó un esfuerzo permanente para llevarlo a cabo con éxito, podemos decir que la experiencia realizada logra superar una administración municipal caduca y disfuncional y la reemplaza por una administración eficiente y capaz de adaptarse más rápidamente a los cambios de la sociedad, acercándose a la ciudadanía y sus inquietudes para dar respuestas a las mismas.

Se obtuvieron, además, beneficios tales como contar siempre con información confiable para una mejor toma de decisiones y un mejor servicio, incremento en la satisfacción y fidelidad del ciudadano mediante soluciones oportunas de problemas y peticiones, mejor entendimiento de los requerimientos, incremento en la eficiencia administrativa, procedimientos claramente delineados, etc.

En definitiva, la implementación y evolución de esta experiencia ha demostrado tener un impacto altamente positivo en lo que respecta a la comuna como institución (por los cambios que representó a nivel cultural y de gestión), tanto como para sus ciudadanos, quienes demuestran su aprecio por el espacio que CAU les brinda escuchándolos y resolviendo sus inquietudes, con el debido respeto por su tiempo.

Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:

La calidad en la prestación de un servicio, desde la percepción de los ciudadanos, es definida principalmente por dos factores:

- por sus expectativas (lo que necesitan y esperan): es aquello que busca el ciudadano y cree que el servicio le proporcionará.
- por su experiencia: el ciudadano también evalúa la calidad a partir de la manera en que ha sido prestado el servicio. Se trata de la experiencia generada en el momento de la recepción del servicio.

Siendo el CAU un centro de servicios para los ciudadanos y el espacio donde el Municipio los encuentra, se efectúan encuestas de satisfacción como herramientas para monitorear, controlar y evaluar la experiencia de los ciudadanos en la prestación de servicios por parte de la comuna y sus expectativas respecto de la misma.

Desde la fecha de inauguración del CAU, se realizan alternativa y periódicamente dos tipos de encuestas: una que permite monitorear la satisfacción de los servicios que brinda CAU y otra que permita al ciudadano, expresar la calificación que brinda a la Municipalidad en la prestación de sus principales servicios y sus observaciones, pedidos o sugerencias

En el Anexo V se adjuntan los formatos de las encuestas realizadas.

Asimismo, en forma permanente, se realiza el seguimiento de los reclamos recibidos por vía telefónica (a través de un 0-800) y en forma personal y se verifica la solución otorgada por el área responsable a cargo, a fin de asegurar que los ciudadanos reciban los servicios de la manera que lo desean, según lo manifiestan en sus expectativas.

¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia? (en términos de gestión, estrategias políticas, identificación de déficit de capacidad institucional, etc.?) ¿Este aprendizaje, ha dado lugar a iniciativas específicas?

El aprendizaje más significativo en términos de gestión, tienen que ver con el cambio de cultura que implicó el desarrollo de esta experiencia. Esta nueva cultura se va afianzando día a día y va cambiando viejos paradigmas -donde se concibe a la Administración Pública como una estructura burocrática y poco profesional- hacia un Nuevo *Paradigma*, donde el ciudadano es la persona hacia quien debe orientarse la acción como parte esencial de la comuna, y donde los empleados municipales proactivos encuentran en su trabajo diario, un camino de desarrollo profesional sin límites de crecimiento. Este cambio de paradigmas fue uno de los más grandes desafíos a superar, ya que en el desarrollo e implementación de esta experiencia, quedó en evidencia que el principal déficit institucional era la falta de cultura orientada hacia el ciudadano, por una falla primaria dada por la ausencia de una Visión y la capacitación adecuada de sus recursos humanos para fortalecer una cultura que permitiera alcanzarla.

A partir de este cambio cultural, esta experiencia imprime sobre la gestión municipal una característica distintiva: la vuelve dinámica y efectiva en la resolución de problemas, ya que no sólo le permite detectar rápidamente los problemas que ocurren en su ámbito geográfico, con su gente, en sus barrios, en un nuevo espacio creado del CAU, sino que además, da respuestas a sus ciudadanos, buscando las soluciones adecuadas. Es así como el Municipio de Godoy Cruz desarrolla iniciativas que permiten brindar las respuestas que sus ciudadanos esperan, algunos ejemplos de ello son: mejoras de gestiones administrativas específicas, campañas de vacunación masiva, cambios en materia vial, reacondicionamiento de luminarias en todo el departamento, instalación y remodelación de polideportivos, redes socioeducativas, entre otros. Estas iniciativas están en constante actualización de acuerdo a la demanda de los ciudadanos para satisfacer sus expectativas y trabajar en pos de lograr que GODOY CRUZ SEA LA "CIUDAD DE TODOS"