

**SENADO DE LA NACIÓN
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES**

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2010		
Organismo: Municipalidad del Pilar	Provincia: Buenos Aires	
Responsable para contactar: Lic. Germán Treuer		Fecha de Llenado del Formulario:
Calle: Rivadavia	N°:660	CP:1629
Localidad:Pilar	Municipio:Pilar	Cantidad de habitantes:235.000 (al censo del 2001)
Teléfonos: 02322-669200 / 154-041-7163		Fax:02322669200
Sitio web: www.pilar.gov.ar		E-Mail: treuerg@hotmail.com
Título de la experiencia: Implementación y certificación de Normas ISO 9001 en la municipalidad de Pilar		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: DR. Humberto Zuccaro	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
Hipólito Yrigoyen 1708 6° piso, oficina 624 (C1089AAH) TEL. (011) 4010-3000 int. 7644 / 7646
FAX: (011) 4010-3000 int. 7644
MAIL: alalfons@senado.gov.ar / adelaure@senado.gov.ar

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



--

Síntesis o resumen del proyecto:

La Municipalidad del Pilar está implementado y certificando Sistemas de Gestión de Calidad por las Normas ISO 9001 en las distintas áreas municipales. Están certificados los procesos de Licencias para conducir (2004 y recertificada en el 2008), Turismo (2007 y recertificada en el 2010), Defensa del Consumidor (2008), Mediación Comunitaria (2008), Centro de Formación profesional municipal (2008), Discapacidad (2009), Coordinación de Inspecciones (2010). Actualmente se encuentran en proceso de certificación y se planifica realizarlas en el segundo semestre de 2010 las áreas de Planeamiento; Catastro Técnico; Niñez, Adolescencia y Familia (trabaja en la prevención y contención en los casos de violencia y maltrato infantil y en violencia de género). Por otra parte se va a comenzar a trabajar en este semestre para certificar la oficina de empleo municipal

Vale aclarar que la implementación no se realizó con consultores externos, sino que se capacitó al personal municipal para llevar a cabo el proceso de certificación en cada una de las áreas

También es de destacar que estas áreas pertenecen a Secretarías distintas (Gobierno; Desarrollo Social; Educación, Integración y Cultura; y Planeamiento

Por otra parte cuando se habla de recertificación, es porque el certificado es válido por tres años, y aunque en todos los años se deben realizar auditorias de mantenimientos, el ciclo de certificación es de tres años, por lo que vencido ese período hay que solicitar una auditoria de recertificación

Vale aclarar que el Centro de Formación Profesional se encuentra certificado por una Norma IRAM para Institutos de Formación Profesional, que contempla no solo la mayoría de los requisitos de la Norma ISO 9001, sino que algunos específicos de la actividad, como la vinculación con el contexto socio-productivo, la elaboración del diseño curricular, los procesos de formación y orientación profesional y el seguimiento de egresados

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 presupuesto municipal es de \$250.000.000 aproximadamente

Es un tipo de Municipio muy particular ya que dentro del territorio conviven localidades tradicionales como Pilar, Derqui o Del viso; y si bien es conocido por los countries y los barrios cerrados (hay mas de 100 en todo el distrito), también hay numerosos barrios carenciados como en la mayoría de los municipios del conurbano. A su vez posee localidades netamente rurales como Zelaya y Manzanares; y uno de los parques industriales mas grande de Sudamérica (920 hectáreas, con mas de 170 empresas radicadas)

La población al censo del 2001 era de 233.508, aunque en los fines de semana la población asciende a 450.000 personas aproximadamente

En la década del '90 tuvo un aumento de la población del 60,7%

La superficie del partido es de 352 Km² y la densidad de población es de 663,4 hab/km²

La cantidad de empleados municipales es de 2500 agentes

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

El objetivo principal es hacer a la administración de los organismos públicos más eficaz y transparente, con recursos humanos capacitados, una asignación y control del uso de los recursos más eficiente y una mayor responsabilidad de parte de los funcionarios y agentes. El objetivo central de este proceso no es otro que el de lograr que la administración pública responda efectivamente a las necesidades de los ciudadanos, prestando servicios de calidad.

Entre las metas del proyecto se encuentran:

••Brindar una mejora continua en los servicios que brinda el municipio

Realizar todas las acciones enfocadas en beneficiar y satisfacer las necesidades de la población••

Modernizar la gestión, hacerla más eficiente, implementando objetivos, indicadores y responsables; y tener en cuenta la opinión de los "usuarios" a la hora de tomar las decisiones.

Propender al mayor fortalecimiento institucional de los Organismos públicos a través de una mayor jerarquización y profesionalización de sus recursos humanos con la consiguiente dignificación del funcionario público.

Lograr un uso más efectivo de los recursos de que disponen

.Obtener *Calidad institucional*, con fuerte recuperación de la confianza de la ciudadanía, basados en la honestidad y transparencia

Asegurar que todas estas mejoras se mantengan en el tiempo

Que el sistema de gestión escogido asegure la transparencia y la eficiencia en las políticas públicas

Problema que la experiencia intenta resolver. Caracterización:

El problema general que se intenta resolver es la modernización de la gestión, hacerla más eficiente, implementando objetivos, indicadores y responsables; y tener en cuenta la opinión de los vecinos a la hora de tomar las decisiones, creando un organismos ágiles, eficientes, transparentes, enfocado en la mejora continua y en la satisfacción de los usuarios, y que por otra parte mejore la eficiencia en el uso de recursos.

Se quiso lograr que la ciudadanía vuelva a confiar en los organismos municipales, y que noten que el Estado también puede lograr y superar los niveles de excelencia que logran las empresas privadas.

Por otra parte se buscaba un sistema que se sostenga en el tiempo y que promueva la colaboración entre las distintas áreas municipales

Particularidades de las áreas certificadas

Licencias para Conducir: Hasta diciembre de 2003 estaba terciarizada, con casi ningún control por parte del municipio. La realización del trámite llevaba aproximadamente 4 horas, las tasas no se podían abonar en el organismo, sino que había que pagar la municipal en la Municipalidad, y la provincial en el Banco Provincia. Al Municipio la tercerización le costaba \$7.000 por mes.

Turismo: A Diciembre de 2003 la Dirección de Turismo no era tal, estaba fusionada con Deportes y solo trabajaba en turismo social. Se trataba de desarrollar el turismo en Pilar, para que sea una fuente de inversiones, creando puestos de trabajo, y porque es una “industria” con un importante derrame en la sociedad

Coordinación de Inspecciones: Se trató de jerarquizar a los inspectores municipales, buscando un método que garantizara la transparencia e imparcialidad del los mismos

Creadas por la gestión del Dr. Humberto Zuccaro en diciembre de 2003

Defensa del Consumidor: No existía ningún organismo municipal ni de otro tipo que se ocupara de atender los reclamos de los consumidores, por lo que si alguno tenía algún problema relacionado con el consumo se debía dirigir a la Dirección Provincial de Comercio en La Plata, o bien recurrir a la vía judicial.

Mediación Comunitaria: Existían numerosos reclamos entre vecinos que se le hacía al municipio, pero que tenían origen en las relaciones entre vecinos, sin que el municipio pudiera encontrar solución, y si las encontraba, quedaban dañada la relación entre los vecinos

Escuelas de Formación Profesional: En Pilar había un alto porcentaje de desocupados, como en todo el país, pero a la vez se demandaban ciertos puestos de trabajo (operario industrial, matricero, tornero, jardinero, camarero, cocinero), en los cuales no había mano de obra calificada, por lo que tenían que buscarlos en otras localidades. Se trató de capacitar a la población de Pilar, para poder satisfacer la demanda laboral del municipio

Discapacidad: Las personas con algún tipo de discapacidad tienen múltiples derechos y beneficios, pero muchas veces se desconocen, o les genera una dificultad muy grande acceder a ellos, ya que los otorgan distintos organismos nacionales, provinciales y municipales. Se trató de crear una dependencia municipal encargada de gestionar todos esos beneficios

Áreas en proceso de certificación

Dirección de Niñez, adolescencia y familia: Se buscó que desde el municipio se pueda dar contención, ayuda y seguimiento a menores y mujeres víctimas de violencia y/o abusos

Dirección de Planeamiento y Dirección de Catastro Técnico: Estas son dos áreas centrales en un municipio, ya que realizan el planeamiento y ordenamiento territorial y los mapas catastrales respectivamente. Dada la importancia de las mismas, se trata de incorporar las herramientas para la mejora de la Norma ISO 9001

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):

Organismos certificados ISO 9001

Dirección de Licencias para Conducir: La misión de este organismo es otorgar el registro de conducir a las personas aptas para hacerlo..

En el área trabajan 16 personas, la máxima autoridad es la Directora del organismo, quien depende de la Secretaria de Gobierno.

Dirección de Turismo: La misión de este organismo es promocionar turísticamente a Pilar e brindar información turística a toda persona que lo requiera. En el área trabajan 8 personas, la máxima autoridad es la directora, quien depende de la Secretaria de Desarrollo Social

Dirección General de Defensa del Consumidor: Tiene como objeto atender los reclamos de consumidores y usuarios de bienes y servicios, derivados de los actos de consumo que han sido efectuados en Pilar. A través de la Ley Nacional 24.240 y 26.361, verifica administrativamente las situaciones de infracción que pudieran denunciarse o determinarse por oficio, para proceder a: convocar a audiencias de conciliación, procurando en esta etapa que las partes lleguen a un acuerdo, en el cual el consumidor encuentre satisfacción a la problemática denunciada. En la etapa sumarial, aplicar sanciones que tienen como objeto “corregir conductas y disciplinar a los distintos actores sociales, equilibrando sus intereses y lo del conjunto”. En la dirección trabajan 12 personas, la máxima autoridad es la Directora General, quien depende de la Secretaría de Gobierno

Departamento de Mediación Comunitaria: Este departamento tiene como objeto atender conflictos vecinales, contractuales, familiares, multiparte y otros. Constituye una herramienta ágil, eficaz y reparadora a la diversidad de problemática que sufre la ciudadanía, desde la coordinación y ejecución de la mediación comunitaria, se brinda un servicio que permite optar por un camino de dialogo, donde las partes son escuchadas, contenidas, generando un ámbito de respeto mutuo. La mediación consiste en un proceso en que se convoca a las partes en conflicto a un encuentro de dialogo donde el mediador es un facilitador de la comunicación entre dos o mas partes que están negociando la solución determinado conflicto.

En el departamento trabajan 6 personas, la responsable es la Jefa de Departamento, que depende de la Dirección General de Defensa del Consumidor, quien es en definitiva la máxima autoridad

Escuelas de Formación Profesional Municipal: La principal función de esta Dirección Municipal es brindar cursos de capacitación en distintos tipos de oficios, dicta 78 cursos desde algunos “duros” como tornero, matricero, u operario industrial, hasta ingles y computación, pasando por gastronomía, jardinería, peluquería, etc. La máxima autoridad es la Directora General, de quien dependen los regentes de las ocho sedes. A su vez el área depende de la Secretaria de Educación, Cultura e Integración.

El objetivo principal del área es reconvertir y capacitar a personas con problemas de empleo para que puedan aprender un oficio e integrarse al mercado laboral. A su vez detectar entre los empresarios y todo tipo de empleadores del municipio que necesidad de mano de obra o de oficios necesitan, para poder apuntar a brindar capacitación en los mismos. Ya que en Pilar se daba el caso que había un alto índice de desocupación, pero por otro lado, los empresarios no conseguían personas capacitadas para los oficios que demandan

Dirección de Discapacidad: El objeto de esta dirección es gestionar a las personas con discapacidad los derechos y beneficios que otorgan distintos Organismos Nacionales, Provinciales y Municipales. En esta dirección, a través de una atención personalizada, sobre distintos temas relacionados con gestionar sus derechos y beneficios que pueden tramitar(pase de transporte provincial y nacional, pensión no contributiva, cobertura de obra social, oblea de libre estacionamiento, exención impositiva y de peajes, franquicia automotor, subsidios en CONADIS y COPRONE, elementos ante el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, eximición de pagos de impuestos municipales). Con esto se evita que las personas con discapacidad tengan que ir de Ministerio en Ministerio, y esta dirección municipal se encarga de gestionar estos beneficios

Dirección de coordinación de Inspecciones: El objeto de la dirección es realizar las inspecciones de comercio. Trabajan 16 personas, la máxima autoridad es el director y dependen de la Secretaria de Gobierno

Direcciones en proceso de certificación

Dirección de Niñez, adolescencia y familia: El objeto de esta dirección es brindar contención y apoyo interdisciplinario a niños o mujeres víctimas de alguna situación de violencia. En el área trabajan 20 profesionales de distintas disciplinas (psicólogos, abogados, trabajadores sociales, etc). La máxima autoridad es la directora y dependen de la Secretaria de Desarrollo Social

Dirección de Planeamiento: El objeto de esta dirección es planeamiento territorial del municipio, en lo referido a Uso conforme de suelo, evaluación de proyectos y evaluación de planos

Dirección de Catastro Técnico: Elabora los mapas Catastrales, realiza mensura de terrenos fiscales, Detecta e

informa anomalías por infracciones en lo referente a ocupación y cierre de calles públicas, ocupaciones en tierra fiscal o privada, o sobre el corrimiento ilícito de líneas municipales

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

La Municipalidad del Pilar se adhirió al Convenio Marco firmado entre el IRAM y la Provincia de Buenos Aires, en que se comprometían a dar apoyo a los municipios que quieran ingresar en el programa de Calidad.

Pilar adhirió a dicho acuerdo, esta adhesión fue homologada por la Ordenanza Municipal 75/04, y el Decreto 628/04, que se transcribe a continuación.. El mismo fue renovado en el año 2008

A su vez se encuentra la Norma ISO 9001:2008, que es la Norma que hay que cumplir para poder estar certificados

ORDENANZA N°: 75/04

DECRETO N°: 628/04

FECHA: 24 DE MAYO DE 2004

Artículo Primero. = **Promulgase para su debido cumplimiento la Ordenanza Municipal n° 75-04 cuya parte dispositiva dice:**

Artículo 1°.= Autorízase al D.E. a suscribir el **Acta Complementaria: Municipalidad del Pilar al Convenio Marco**, con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y la Asociación Civil **IRAM**- Instituto Argentina de Normalización, cuyo texto luce a fojas 14 a 17, y se incorpora como **ANEXO I** a la presente Ordenanza.

Artículo 2°.= Pase a DE a sus efectos. Dada y sellada en el recinto de sesiones de este Honorable Concejo Deliberante con fecha 13 de mayo de 2004.-

Artículo Segundo.= Dése al Registro Municipal, intervenga, Secretaria de Economía y Hacienda, Secretaria de Gobierno y Desarrollo, para su conocimiento y publicación, con las debidas constancias, archívese.

ZUCCARO - Pugliese

Caracterización de la situación previa:

••Al principio estaba la decisión política y el apoyo incondicional del Intendente Municipal Dr. Humberto Zuccaro, pero había un gran desconocimiento entre la mayoría de los funcionarios.

Se pensaba que no se podía estar a la altura de una certificación de Calidad Internacional, ya que ningún municipio de la provincia de Buenos Aires lo había obtenido hasta ese momento

Si bien todos los organismos certificados tenían la intención de trabajar en forma eficiente, no tenían en cuenta las herramientas de gestión que brinda el modelo de la ISO 9001, como planificar como llevar a cabo el proceso, fijar objetivos y hacer una planificación de cómo se van a cumplir los mismos, hacer encuestas de satisfacción de los usuarios, determinar las competencias necesarias que debe tener el personal para realizar sus tareas, y realizar un plan de capacitación para que todo el personal municipal las tenga, realizar revisiones periódicas y auditorías de todo el sistema, medir los procesos y a cuando haya una equivocación no solo resolver el problema, sino que también resolver la causa del mismo para que no se vuelva a repetir.

Por otra parte, este proyecto se empezó a trabajar a fines del 2003, en el inicio de la gestión del Dr. Humberto Zuccaro. La población estaba muy desconfiada de la administración pública y sin caer en lugares comunes, pero describiendo objetivamente la situación, el Intendente saliente se fue con muy poca popularidad en la población, y el descreimiento ante la administración pública municipal era muy grande.

Particularidades del estado de las áreas a diciembre de 2003

La dirección de Licencias para conducir estaba terciarizada, al municipio le costaba \$7.000 por mes, el trámite era muy poco eficaz, ya que había que empezarlo en el organismo, ir a la municipalidad (a 20 cuadras) a pagar la tasa municipal, ir al banco provincia a pagar el impuesto provincial y volver al área a seguir el trámite. Por otra parte las denuncias de corrupción eran frecuentes

La dirección de Turismo no existía como tal, dependía de la dirección de deporte y turismo solo se dedicaba al turismo social

La dirección de Coordinación de Inspecciones era sospechada permanentemente por casos de corrupción

Las direcciones de Catastro Técnico y la de Planeamiento funcionaban como compartimientos estancos

No existían las áreas de Defensa del Consumidor; Mediación Comunitaria; Escuelas Municipales de Oficios; Discapacidad, Niñez Minoridad y Familia.

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

Se realizaron las actividades necesarias para cumplir con los requisitos que pide la Norma ISO 9000, que es una actividad en conjunto entre el responsable de las áreas a certificar y el técnico en calidad formado en el municipio. Entre las mismas se pueden destacar realizar una descripción gráfica de los procesos, ordenar toda la documentación que utiliza el área, fijar políticas y objetivos de calidad y una planificación de cómo cumplirlos, determinar los requisitos de los usuarios y comenzar a medirlos a través de encuestas, determinar las competencias necesarias que debe tener el personal para poder realizar su tarea, evaluar la personal y hacer un plan de capacitación, realizar instructivos de trabajo, determinar qué áreas municipales son soporte (como por ejemplo Compras, sistemas o recursos humanos) y comenzar a evaluarlos como si fueran proveedores, determinar los indicadores claves de gestión y comenzar a medirlos para mejorarlos y establecer los procedimientos documentados que exige la norma ISO 9001

Población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; nivel de participación ciudadana en las áreas certificadas o en proceso de certificación

En Licencias para conducir la población objetivo es toda persona de Pilar en condiciones de solicitar el registro, originalmente concurrían al organismo 60 por personas por día, y hoy un promedio de 100.

Esta dirección trabaja articulada con la Dirección de Tránsito de la Provincia de Bs. As, quien es la encargada de proveerle las licencias para conducir, y una parte de la recaudación va a la provincia

En Turismo los beneficiarios son los turistas que concurren a la oficina de información turística, que son alrededor de 100 personas por mes; y los operadores turísticos de Pilar, que se benefician con la promoción turística del destino. En principio la relación con los operadores era mínima y hoy alrededor de veinte empresarios turísticos acompañan a Pilar en las ferias turísticas.

Se trabaja en forma articulada para la promoción con el Ministerio de Turismo de la Nación, con la Secretaría de Turismo de la Provincia y con el Consorcio de Municipios Turísticos de Buenos Aires (COTAB), del cual Pilar forma parte

En Defensa del Consumidor la población beneficiaria es que aquella que haya realizado un acto de consumo en el Partido de Pilar y haya tenido un inconveniente derivado del mismo. En el 2004 (primer año de funcionamiento) 1480 denuncias y en el 2009 4340 (este aumento se debe a un mayor nivel de conocimiento del área)

Esta dependencia trabaja en forma articulada con la Dirección Provincial de Comercio y periódicamente se reúnen los representantes de la red OMIC (Oficinas Municipales de Información al Consumidor) de la provincia de Buenos Aires

En mediación comunitaria la población beneficiaria son todos los habitantes del Partido con intención de resolver un conflicto. En el 2004 (primer año de funcionamiento) hubo 371 casos de mediación. En el 2009 hubo 932 casos (casi un 300% más)

En Escuelas Municipales de Oficios se dictan 72 cursos y la matrícula del 2009 fue de 7234 inscriptos. La población objetivo son todos los habitantes del Partido de Pilar con intención de capacitarse

El área trabaja en conjunto con la Dirección Provincial de Escuelas, quien les envía el diseño curricular del curso para que puedan dar títulos oficiales, y supervisa el dictado de los mismos, y con el Ministerio de Trabajo de la Nación, quien financió algunas mejoras en el Centro de Formación Profesional. Por otra parte se han firmado convenios con distintas empresas (ej. FV o FERUM) y Sindicatos, para dictar cursos de formación profesional para sus trabajadores o afiliados. Por otra parte, la Fundación Fortabat financió la construcción de una de las ocho sedes.

En Discapacidad la población objetivo es toda persona del Partido de Pilar con algún tipo de discapacidad.

Esta es la esencia de esta dirección el trabajo articulado con todos los organismos que dan beneficios a personas con discapacidad (ANSES, Secretaría de transporte, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de Trabajo, etc)

En la Dirección de Coordinación de Inspecciones la población objetivo es la población de Pilar, que se beneficia por tener controles efectivos en los comercios, aunque más específicamente podríamos ver a los denunciantes (en el año 2009 se recibieron 315 denuncias que fueron resueltas exitosamente)

Áreas en Proceso de Certificación

Dirección de Niñez, Minoridad y Familia: La población objetivo son los niños y las mujeres víctimas de violencia, en el año 2009 atendieron mil consultas, en el año 2003 fueron solo 50 casos, esto no se debe a un aumento de casos de violencia en Pilar, sino a la difusión que tuvo el área para contener este tipo de casos

Secretaría de Planeamiento (incluye a las direcciones de Catastro Técnico y Planeamiento): En este caso también la población objetivo son todos los habitantes de Pilar que se benefician de un correcto ordenamiento territorial. Puntualmente estas áreas tienen como usuarios directos a propietarios, arquitectos o emprendedores con intención de obtener un uso conforme de suelo, una excepción a una zonificación, una modificación de un estado parcelario o información sobre el estado catastral de una propiedad

Etapas de implementación y grado de avance:

Licencias para conducir (2004 y recertificada en el 2008),

Turismo (2007 y recertificada en el 2010)

Defensa del Consumidor (2008)

Mediación Comunitaria (2008)

Centro de Formación profesional municipal(2008)

Discapacidad (2009)

Coordinación de Inspecciones (2010).

Actualmente se encuentran en proceso de certificación y se planifica realizarlas en el segundo semestre de 2010 las áreas de:

Niñez, adolescencia y familia (implementado el 50% de la Norma. Trabaja en la prevención y contención en los casos de violencia y maltrato infantil y en violencia de género

Planeamiento (implementado el 25% la Norma)

Catastro Técnico(implementado el 25% la Norma)

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

Antes de pasar a detallar que cantidad de personal trabaja en cada una de las áreas, vale aclarar que entre los requisitos de la Norma ISO 9001 a cumplir están los relacionados con Recursos Humanos, por lo que toda organización certificada debe:

Identificar los puestos de trabajos operativos, esto se hace elaborando un organigrama

Determinar las funciones, responsabilidades y autoridades del personal, por lo que ante cada puesto de trabajo, se determinan que responsabilidades tiene, y hasta donde llega su autoridad

Luego se elabora que competencias debe tener la persona para trabajar en su puesto, que es básicamente realizar el perfil del puesto, esto se divide en los conocimientos necesarios, nivel de estudios requeridos, habilidades y actitudes necesarias para realizar el trabajo.

Una vez determinado el perfil del puesto, se evalúa a todo el personal en relación a si cumple con las competencias determinadas. Esta evaluación se realiza anualmente para todo el personal.

Luego se realiza un plan de capacitación para el personal que no tenga algunos de los atributos necesarios para el puesto. Una vez finalizada la capacitación, el director del área evalúa la efectividad de la capacitación, en función si pudo aplicarla en el puesto de trabajo, y si la misma mejoró realmente las competencias del capacitado.

Todos estas acciones son requisitos de la Norma ISO 9001 (requisitos 5.5.1 y 6.2.2), y en cada auditoria se verifica que se cumplan todas las acciones detalladas con anterioridad

Por último, todas las áreas certificadas tienen un plan de capacitación para el personal ingresante

Detalle de los Recursos Humanos involucrados en las áreas certificadas

Licencias para Conducir: Trabajan 16 personas, el máximo nivel de educación es de la dirección (Abogada) y el cuerpo médico.

Turismo: Trabajan 6 personas, el máximo nivel educativo es de la responsable de turismo receptivo (Licenciada en Turismo)

Defensa del consumidor: trabajan 12 personas, el máximo nivel educativo es de la dirección y audiencistas (abogados, que realizan las audiencias de conciliación entre el consumidor y la empresa)

Mediación Comunitaria: trabajan 8 personas, el máximo nivel educativo es de la jefa de departamentos y mediadoras (abogados)

Centro de formación profesional: Trabajan 85 personas (62 docentes), que es el máximo nivel requerido, aunque hay profesionales de las distintas especialidades que se dictan (Licenciados en Sistemas, en Recursos Humanos, en Comercialización, Ingenieros, Chef, etc)

Discapacidad: Trabajan 18 personas, y el máximo nivel educativo requerido es para los 12 trabajadores sociales (licenciadas en Trabajo Social)

Coordinación de Inspecciones: En esta área trabajan 16 personas, si bien no se requiere un título universitario para la función, todos los inspectores son capacitados, evaluados y validados antes de que puedan realizar inspecciones

Áreas en Proceso de certificación

Dirección de niñez, adolescencia y familia

En esta dirección trabajan 20 personas, al ser en esencia un área de contención y asesoramiento a las víctimas, trabajan psicólogos, abogados y trabajadores sociales

Dirección de Planeamiento

En esta dirección trabajan siete personas, siendo el máximo nivel educativo necesario de arquitectos, tanto para la dirección, como para quien evalúa los proyectos técnicos

Dirección de Catastro Técnico

En esta dependencia trabajan 19, el máximo nivel requerido es de Agrimensor, para quienes realizan e inspeccionan los planos de mensura

En total, en las áreas certificadas trabajan 161 personas (aunque 85 en los centros de formación profesional)

En las áreas en proceso de certificación trabajan 46 personas



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

El financiamiento fue distinto en relación a cada una de las áreas

La certificación en la dirección de Licencias para conducir, en la dirección de Turismo y en la de Coordinación de Inspecciones fue financiada en un 100% por el programa Municipalidad de la provincia de Buenos Aires. En las primeras dos solo se financiaron las auditorias de certificación, en Coordinación de Inspecciones también financian las primeras dos auditorias de mantenimiento

La del Centro de Formación Profesional Municipal fue financiada por un programa del Ministerio de Trabajo de la Nación, como así las auditorias de mantenimiento

La dirección de Defensa del consumidor, la de Mediación Comunitaria (están certificadas en forma conjunta) y la de Discapacidad fueron certificadas con recursos municipales.

Por otra parte se está buscando financiamiento para la oficina de empleo por el Ministerio de Trabajo, y para el Honorable Concejo Deliberante por algunos de los programas de mejora en la calidad legislativa.

Cada certificación cuesta \$5.400 y las auditorias de mantenimiento \$2.300

En el 2010 el costo total va a ser de \$20.000

Cuatro auditorias de mantenimiento : \$9.200

Dos auditorias de mantenimiento financiadas por el Ministerio de Trabajo y el programa Municipalidad sin costo (las facturas van directamente a dichos organismos)

Tres nuevas certificaciones (las áreas de planeamiento y de catastro técnico que certifican en forma conjunta y la de minoridad y familia) : \$10.800

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

Entre los principales conflictos que tuvimos en los procesos de implementar y certificar un Sistema de Gestión de Calidad según normas ISO 9001 fueron:

En principio que las áreas de soporte, como por ej. Compras o Sistemas, supieran que la dependencia certificada o por certificar, debe cumplir con estándares internacionales, por lo cual deben ser eficientes en la interrelación con la misma. Este problema se solucionó rápidamente en la primer certificación (licencias para conducir) firmando acuerdo de cooperación entre las áreas. En la certificación de las otras áreas no hubieron inconvenientes por este tema.

Por otra parte, también genera conflictos cuando cambia el director durante el proceso de implementación, y si bien, gracias al apoyo del Intendente Municipal, nunca fue motivo de no obtener la certificación, esto trae aparejado una demora importante.

En el caso de Pilar no hubo ninguna dificultad a nivel de compromiso de la dirección o de personal resistente a los cambios, que a priori, era uno de los problemas que podría haber ocurrido, y que de hecho se dio en otros municipios que implementaron normas ISO 9001

Por último el tema del financiamiento siempre es complicado, tanto cuando nos financia un organismo externo, a lo cual hay que adaptarse a esos tiempos, lo que por lo general atrasa la certificación; como cuando es con fondos propios, ya que en un municipio, el tema de los recursos siempre es complicado

Evaluación del impacto de la experiencia:

•Al principio estaba la decisión política y el apoyo incondicional del Intendente Municipal Dr. Humberto Zuccaro, pero había un gran desconocimiento entre la mayoría de los funcionarios.

•Cuando el éxito del proyecto quedó en evidencia, la mayoría de los funcionarios se convenció de los beneficios de la implementación y al menos 8 direcciones iniciaron las gestiones para que sus áreas certifiquen ISO 9001

Los agentes municipales involucrados pensaban que no podían estar a la altura de una certificación de Calidad Internacional. Luego comprendieron que elevar los estándares de calidad era posible, y que eran protagonistas del cambio. Hoy en día los mismos están totalmente comprometidos con el programa

Por otra parte, cuando los agentes municipales perciben que la dirección está enfocada en realizar mejoras y en brindar un buen servicio a los usuarios; y que reciben capacitaciones permanentes para mejorar sus habilidades; y por último, que reciben auditorias de terceras partes para verificar que todo esto sea cierto; el personal se motiva y se compromete mucho más con su tarea y se esfuerzan para colaborar a brindar un servicio de calidad. La medida de esto es que en todas las encuestas que se realizan, la opinión positiva acerca del trato del personal es del 98% promedio, y nunca se han registrado quejas por malos tratos (en cada área certificada se realiza al menos una encuesta por año, y se pone a disposición un libro de quejas y sugerencias, por el requisito 8.2.1 de la Norma ISO 900)

•••

•• Las áreas certificadas son tomadas como ejemplo de gestión por las otras áreas

•• Los organismos nacionales y provinciales están más predispuestos a apoyar programas de gestión

•• Los vecinos se van muy conforme con la atención recibida, lo que los predispone mejor con la gestión municipal

La municipalidad del Pilar fue invitada a exponer su experiencia en calidad en Universidades (UTN y Universidad de Palermo) y en congresos y eventos relacionados con la calidad organizados por la provincia de Buenos Aires, por la ciudad de Buenos Aires y por la provincia de Salta

Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:

Los mecanismos de seguimiento y evaluación del sistema son internos y externos.

En primer lugar, las auditorías que realiza el IRAM para constatar que los requisitos de las Normas ISO 9001 se cumplan correctamente. Ante cada nueva certificación se realizan dos auditorías. Luego, una vez que el área recibe el certificado, recibe una auditoría de mantenimiento por año. El certificado es válido por tres años, por lo que una vez que se cumple dicho periodo, se realiza una auditoría de recertificación. En el caso de la municipalidad del Pilar, ya han recertificado la Dirección de Turismo y la de Licencias para Conducir. Desde el año 2004 han habido 26 auditorías de IRAM, de 18 auditores distintos, y todas fueron pasadas con éxito.

Por otra parte todos los años se deben realizar auditorías internas, pero las mismas las deben hacer personas que no estén involucrados en el proceso que auditan, para asegurar la objetividad de la auditoría, por lo que las auditorías las realizan auditores externos contratados para ese fin, o personal de áreas certificadas, que hayan sido capacitados como auditores internos, en otras áreas distintas a donde prestan servicios. Esto es un requisito de la Norma ISO 9001 (8.2.2)

Todas las áreas certificadas se ponen objetivos y metas anuales, las que son revisadas para su cumplimiento, junto a los principales indicadores de eficacia

Las encuestas que se realizan también son un mecanismo de seguimiento y evaluación, ya que conociendo la opinión de los usuarios, se va viendo como evoluciona el sistema según los vecinos, se hace el seguimiento de las nuevas demandas y que las acciones tomadas para un mejor servicio lleguen a los ciudadanos.

Por último, todos los años, las áreas certificadas realizan la revisión por la dirección, en las que está presente la máxima autoridad de la dependencia (Secretario o Director, según el caso). En estas reuniones se verifica el cumplimiento de los objetivos y metas anuales, la evolución de los indicadores estratégicos y operativos, el desempeño de los procesos y la efectividad del servicio, los resultados de las auditorías, tanto externas como internas, la opinión de los usuarios registrado en las encuestas, los cambios que pudieran afectar al sistema, la evaluación de las mejoras realizadas y que se hallan realizado las acciones para la mejora determinadas en la anterior revisión por la dirección. Este es un requisito exigido por la Norma ISO 9001 (5.6)

¿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?

Como aprendizaje institucional sirvió para que la organización tome conciencia que implementar calidad en los organismos municipales es una tarea posible, que trae beneficios concretos a la población.

Por otra parte tener los circuitos de los procesos en forma gráfica con los objetivos e indicadores es una excelente herramienta para identificar donde se producen los nudos en la gestión y hacer un diagnóstico correcto de la situación actual y hacia donde hay que apuntar para solucionar los problemas.

Tomar conciencia de las competencias realmente necesarias para cada puesto de trabajo, hace que se implementen capacitaciones continuas y focalizadas en las reales necesidades de cada una de las tareas

Las áreas certificadas toman conciencia que no son compartimientos estancos, sino todo lo contrario, que el éxito en la gestión está en la cooperación y el trabajo articulado con otras áreas municipales, como con organismo nacionales o provinciales, en caso que corresponda

Haberse dado cuenta que cuando se plantea un objetivo o una meta, es fundamental para alcanzar el mismo, planificar las tareas que se deben llevar a cabo para lograrlo, y a las mismas asignarle un responsable de hacerlas

Como quedó claro, la experiencia en certificación ISO 9001 es completamente replicable en cualquier área municipal. De hecho, en el año 2008 la Provincia de Buenos Aires relanzó el programa Municipalidad, al día de la fecha otros 15 municipios de la provincia consiguieron la certificación ISO 9001 (Pilar fue el primero en la provincia de Buenos Aires).

En otras áreas puntuales, como turismo, la experiencia de Pilar también fue tomada de ejemplo, ya que fue la primer dirección de turismo municipal en certificar, pero hoy en día hay numerosas direcciones o secretarías de turismo municipales certificadas (La Costa, Malargüe, Los Antiguos, Gral Belgrano, entre otras)

A su vez, está planificado para el 2011 que la municipalidad brinde asesoramiento gratuito para que empresas del municipio certifiquen Normas ISO 9001, como un valor agregado para fomentar las inversiones en el distrito y así mejoren la competitividad de la zona