

Transformando la gestión de recursos humanos en la dirección de fiscalización : como es posible aumentar los resultados del área a través de estrategias de formación integradas a las políticas públicas

Autor Paula N. Amaya

(Colaboración: Lic. Gabriel Kell, Dr. de Fiscalización de la Municipalidad de Florencio Varela y Lic. Juliana Rafaghelli, Co-responsable con la autora de este trabajo del Área de Recursos Humanos)

*Llamamos **Reinvención** a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras notables en su eficacia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando sus propósitos, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura.*

David Osborne - Peter Plastik en "La Reducción de la Burocracia"

1- INTRODUCCIÓN

Este trabajo se constituye a través del relato de una experiencia de reforma iniciada en febrero del año 2002 (y todavía en curso) en la Dirección de Fiscalización de la Municipalidad de Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires, República Argentina.

En un contexto de crisis político - institucional y económica, donde la Municipalidad se encontraba acosada por resolver una problemática social de extrema urgencia, la Dirección de Fiscalización asume el desafío de mejorar los resultados del Área.

La experiencia se inicia con un Plan de Acción impulsado por el nuevo Director del área, con el objetivo de mejorar la calidad de desempeño y los resultados alcanzados por la Dirección (con índices concretos que pudieran evidenciar esa mejora). Parte de las acciones llevadas a cabo han sido diseñadas y coordinadas por el Área de Recursos Humanos, debido a que la estrategia central ha sido la transformación integrada en la gestión de los Recursos Humanos del área.

Una de las características principales de esta experiencia ha sido participación que han tenido en ella los diferentes actores que conforman el área: En la construcción de los objetivos, la definición de estrategias para la planificación y la ejecución en las diferentes etapas del proceso.

Cabe destacar también la coordinación política - técnica entre los diferentes actores para la toma de decisiones (Intendente Municipal, Director del Área, Área de Recursos Humanos y Agentes públicos en general).

El objetivo de este trabajo es compartir con los lectores las características de algunas de las acciones realizadas y los logros alcanzados a través de esta experiencia.

En primer lugar queremos dar un espacio a la fundamentación conceptual del trabajo, para luego dedicar la mayoría de las páginas al relato de las acciones desarrolladas. Finalmente mostraremos algunos indicadores de gestión que dan cuenta de la mejora en la calidad de la gestión y resultados alcanzados.

Esta experiencia transformadora se sustenta en dos planos: uno conceptual y otro de principios o valores sobre el rol del Estado, las organizaciones públicas y las personas que las conforman.

A- Plano conceptual

Si bien cada una de las acciones del proyecto encuentra fundamento en diferentes desarrollos teóricos que serán presentados en su momento, son dos los conceptos que en cierta manera se constituyen en columna vertebral de la experiencia.

A.1 La gestión pública orientada a resultados

Los autores **David Osborne y Ted Gaebler** en su libro "**La reinversión del gobierno**" expresan como uno de

los desafíos principales en las organizaciones públicas la necesidad de **reconvertir a las mismas en organizaciones centradas mayormente en los objetivos que persigue y no en los procesos que desarrolla**. Resulta necesario que los directivos y todas las personas que integran una organización sepan hacia donde se dirige la misma, cuales son los resultados por alcanzar en función de las necesidades de la sociedad a la cual deben representar.

Deben ser la **visión de futuro de la organización y el propósito de aumentar la satisfacción ciudadana** los insumos principales en la construcción del proyecto institucional y la planificación de las acciones por realizar.

La construcción participativa de una visión compartida, la definición de objetivos de gestión político – estratégicos, la definición de un plan estratégico de la ciudad o región pensado por diferentes actores (y no sólo por el Municipio) son procesos complejos y requieren de una madurez determinada de la organización municipal.

El **primer paso** necesario en este fuerte viraje de una organización subsumida en los procesos que desarrolla hacia una gestión orientada a resultados es **la visualización por parte de las personas que integran esa organización de la necesidad de realizar esta transformación**.

En esta experiencia han sido notorios los cambios producidos cuando las personas se apropiaron de la necesidad de transformar su organización hacia una gestión por resultados.

A.2 La satisfacción ciudadana como base para la legitimidad del Estado

La legitimidad de la acción de los poderes públicos se basa hoy más en su capacidad de dar respuesta a la demandas de los sectores implicados en sus ámbitos de actuación que en su teórica legitimidad ideológica o constitucional.

Es decir que, el centro de atención se ha ido desplazando de la legitimidad formal de la actuación de los poderes públicos a la capacidad de saciar las demandas que de manera creciente se dirigen desde todos los sectores y esferas de la sociedad.¹

Este concepto ha sido un eje fundamental en el proceso de cambio que compartimos con los lectores en este trabajo.

La sociedad argentina en estos últimos años ha expresado de diferentes maneras – pero todas ellas con voz fuerte – la exigencia de contar con organizaciones públicas más eficientes que desarrollen políticas públicas pertinentes a sus necesidades.

En este contexto fue planteada la propuesta de cambio a las personas que conforman la Dirección de Fiscalización de la Municipalidad de Florencio Varela.

El propósito de aumentar la satisfacción ciudadana imprime a la gestión del área un compromiso fuerte y evidente de los diferentes niveles que la conforman, desde su Director (principal colaborador en la construcción de este trabajo) hasta los niveles más rasos de la administración, que trabajan de manera destacable para cumplir con el propósito.

B- Principios y valores que sustentan nuestra acción

Principalmente pensamos que las organizaciones públicas deben trabajar fuertemente para resolver los problemas de la ciudadanía, y que todo proyecto de cambio en este sentido debe ser pensado con los agentes públicos, y no a pesar de ellos. Entendemos al Estado como una forma de organización superior, capaz de llevar adelante políticas integradas que consigan un aumento en la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

Creemos en la posibilidad de una relación de representación “saludable” entre el Estado y las diferentes comunidades, relación que debe construirse a través de la capacidad de aprendizaje permanente de las personas y las organizaciones.

¹ Joan Subirats “Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración” Publicaciones MAP Serie Administración General, Madrid 1994

También pensamos que es posible construir relaciones solidarias entre los diferentes Estados que conforman el mapa mundial, teniendo como fin último la igualdad de oportunidades para el desarrollo de todos los seres humanos.

Entendemos que es necesario profundizar en las organizaciones públicas una gestión orientada a resultados, donde los proyectos exitosos sean aquellos que logran mejorar claramente la calidad de vida de la ciudadanía, y donde las personas que se desempeñan obteniendo buenos resultados sean premiadas por su organización.

Por último, creemos que los proyectos de formación son una excelente estrategia que debe resultar provechosa en tres ámbitos:

- 1- **Ámbito de la ciudadanía:** A través de una mejora en los servicios que presta el Estado y el fortalecimiento de su Políticas Públicas
- 2- **Ámbito de la organización:** A través de un aumento en la consecución de sus logros y en la construcción de las herramientas necesarias para mejorar a eficacia de su desempeño
- 3- **Ámbito personal:** A través del fortalecimiento de las competencias laborales de los participantes y la posibilidad de apropiarse más de sus prácticas a través de la reflexión y la mejora de las mismas

Creemos que es necesario realizar un cambio en la gestión de los proyectos de formación, centrando a los mismos en las necesidades de la organización en la cual se desarrollan y de desempeño de las personas que la conforman. Cambiando el “foco de atención” desde los resultados académicos (es decir aquello que las personas pueden aprender) hacia los resultados en la realidad laboral concreta (es decir aquello que las personas necesitan hacer para que la organización mejore el servicio al ciudadano).

Ubicación contextual de la experiencia

Florencio Varela

Florencio Varela esta ubicada dentro del Continente Sudamericano, en la República Argentina. Forma parte del Área Metropolitana de Buenos Aires y su cabecera dista 24 km al sur de la Capital Federal y 35 km de La Plata, Capital de la provincia. Limita al Norte con Quilmes, al Este con Berazategui, al Oeste con Almirante Brown, Presidente Perón (partido creado en 1993 y al cual Varela le cediera 1600 hectáreas) y San Vicente y al Sur con La Plata.

El Partido de Florencio Varela se encuentra ubicado en el tercer cordón del Conurbano Bonaerense. El total de su superficie está dividida en cinco zonas y áreas, siendo la urbana el 36 % de la misma (68 km²), semiurbana 1,5% (3 km²), industrial 5 % (9 km²), la complementaria 34 % (65 km²) y la rural 23,5 % (45 km²). La superficie total es de 190 km².

La población es de 348.970 (datos INDEC, censo año 2001), en el año 1991 la población era de 254.997.

La composición de la población del partido según las tres grandes categorías de edades son: de 0 a 14 años que representan el 36,53 %, de 15 a 64 (población económicamente activa) suman el 59,38 % y de 65 y más años el 4,09 %. El promedio de edad de la población varelense es de 25,2 años, lo cual demuestra que la población es predominantemente joven.

La Municipalidad de Florencio Varela

La Municipalidad está compuesta por las Secretarías de Gobierno (de la cual depende la Dirección de Fiscalización) Economía, Salud y Obras y Servicios Públicos. El Intendente Municipal es Julio C. Pereyra.

La planta de personal del Municipio no supera los 3000 empleados, teniendo en cuenta al personal del Hospital

de jurisdicción municipal.

2- ACCIONES QUE CONFORMAN EL PROYECTO DE CAMBIO EN LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE ESTE TRABAJO

1- La mejora en los procesos de la organización e identificación de los momentos clave para aumentar la calidad en la gestión

A través de la constitución de un equipo conformado por diferentes actores clave del área (por su experiencia, conocimientos y funciones) coordinado por un profesional del Área de Recursos Humanos, se realizó un análisis de los procesos que conforman el desarrollo de la Dirección de Fiscalización.

2- La acción integrada en la Gestión de Recursos Humanos

Frente al propósito político – estratégico del Intendente Municipal y el Director del Área de mejorar la calidad en la gestión de la misma y aumentar el logro de resultados, se llevó a cabo una reingeniería en la conformación de los Recursos Humanos del Área.

Esta transformación estuvo coordinada por responsables del Área de Recursos Humanos. Las principales acciones que constituyeron el cambio fueron de selección y reubicación, formación y evaluación de desempeño de personas dentro del área.

En este trabajo presentaremos principalmente **las acciones de formación** llevadas a cabo, dejando fuera aquellas relacionadas con el reclutamiento, selección y evaluaciones de desempeño.

2. A Formación de los inspectores de fiscalización

Siendo esta población uno de los sectores “más críticos” de la Dirección, se plantea la necesidad de selección de nuevas personas, fortalecimiento del equipo y transformación de los procesos de trabajo.

2. B El Fortalecimiento de los Mandos Medios – La definición de objetivos de gestión 2003

Las personas que coordinan equipos de trabajo en le Área de Fiscalización participan de un programa de fortalecimiento de sus capacidades de liderazgo para la innovación, la definición de los objetivos de gestión para el año 2003 y la planificación de la acción. Las características de este programa y los logros alcanzados hasta este momento serán desarrolladas en este punto.

3- Algunos indicadores de gestión y logros alcanzados a través de esta experiencia

En tercer lugar se encuentra la parte central de este trabajo. Presentaremos los resultados alcanzados en términos cuantitativos, es decir algunos indicadores de gestión que muestran un aumento en los logros de la Dirección de Fiscalización durante el año 2002 (mes a mes) y parte del 2003: Cantidad de Habilitaciones, permisos y cierres realizados a comercios, cantidad de inspecciones y notificaciones realizadas.

Organización del trabajo

Hemos elegido desarrollar en este trabajo **tres de las acciones principales que han constituido la experiencia**, aunque no fueron las únicas acciones realizadas.

Por ello, y solo a modo de enunciación se listan a continuación la totalidad de las acciones²:

² En negrita se destacan las acciones que serán desarrolladas en el proyecto

- 1- Capacitación del cuerpo de inspectores - Febrero de 2002
- 2- Taller de Ideas para aumentar la recaudación - marzo de 2002
- 3- Intervención del Área: suspensión de todas las actividades - junio de 2002
- 4- Programa de Mejora en los Procesos (POP)**
- 5- Selección de nuevos inspectores y personal administrativo - julio de 2002
- 6- Puesta en marcha de los proyectos "Habilitación 0" y "Censo de comercios" - julio de 2002
- 7- Capacitación de los nuevos inspectores de fiscalización: Inducción y formación en aspectos legales - julio de 2002**
- 8- Fortalecimiento de mandos Medios (FMM): Construcción de objetivos de gestión 2003 y planificación de la acción Febrero - Abril de 2003**

3- PROGRAMA DE MEJORA DE PROCESOS EN LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN

Introducción

Los resultados alcanzados por las organizaciones públicas no son azarosos ni casuales, sino que en gran parte se encuentran determinados por la calidad en los procesos que llevan a alcanzar esos resultados.

La presentación del **PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS** como primer punto dentro de este trabajo no coincide con su existencia cronológica en relación a las otras acciones del proyecto en general.

Anteriormente a la realización de este programa de optimización de procesos se realizaron varios talleres de formación y trabajo donde personas con diferentes roles dentro de la Dirección de Fiscalización reflexionaron acerca de la misión de su área, de la visión del ciudadano sobre la misma, de sus funciones y problemas más urgentes de resolver.

Con respecto a las acciones previas realizadas es importante destacar solamente que las personas explicitaron y acordaron las competencias de la Dirección de Fiscalización.

Este proceso fue muy interesante, debido a que las personas dejaron de ver a su área de pertenencia como un "organismo de control" sumergido en procesos de fiscalización (a la pregunta ¿Para qué existe la Dirección de Fiscalización? respondían *"para controlar comercios"*) y comprendieron que la Dirección de Fiscalización existe para **"Cuidar la seguridad de los ciudadanos como consumidores y asegurar la igualdad de condiciones para los ciudadanos como comerciantes"** (Textual definición de los participantes en el taller).

Luego de estos talleres (donde también se construyeron otros conocimientos y planes de acción), se constituyó un equipo que tendría como misión el análisis de los procesos que se desarrollan en el área, con el propósito de mejorarlos en función del fortalecimiento de su competencia **"Cuidar la seguridad de los ciudadanos como consumidores y asegurar la igualdad de condiciones para los ciudadanos como comerciantes"**

Programa de optimización de procesos

Propósito

- Analizar los procesos del área en función de los objetivos que la misma pretende alcanzar
- Construir una Plan de Acción para la mejora de esos procesos en función de la eficacia y eficiencia de los mismos
- Realizar las mejoras pertinentes de los procesos (tiempos, estándares, costos, etc.) con el propósito de mejorar el desempeño del Área de Fiscalización

Fases conceptuales del Programa de Optimización de Procesos

Las siguientes fases guiaron el diseño y propuesta realizada al equipo de trabajo. Luego las consignas de trabajo fueron simplificadas y el proyecto fue organizado por etapas.

Fase I

Organización para el mejoramiento

Objetivo: Preparar a las personas involucradas y generar las condiciones necesarias para el desarrollo del proyecto

- 1- Suministrar formación a los equipos de trabajo
- 2- Desarrollar un modelo de mejoramiento
- 3- Comunicar las metas del programa
- 4- Acordar un plan de trabajo y cronograma

Fase II

Comprensión del proceso

Objetivo: Comprender las dimensiones más importantes de los procesos

- 1- Proporcionar capacitación al equipo
- 2- Desarrollar una visión general del proceso
- 3- Elaborar el diagrama de flujo del proceso
- 4- Definir el alcance, límites y misión del proceso
- 5- Identificar y seleccionar procesos críticos
- 6- Definir los medios de evaluación de clientes internos y áreas, y las expectativas del proceso
- 7- Reunir los datos de costo, tiempo y valor
- 8- Realizar los repastos del proceso

Fase III

Modernización

Objetivo: Mejorar la eficiencia, efectividad y adaptabilidad de los procesos

- 1- Identificar oportunidades de mejoramiento
- 2- Eliminar la burocracia y las actividades sin valor agregado
- 3- Simplificar el proceso
- 4- Reducir el tiempo del proceso
- 5- Eliminar los errores del proceso
- 6- Documentar el proceso
- 7- Socializar a los demás integrantes del área sobre alcances y características del proyecto

Fase IV

Mediciones y controles

Objetivo: Poner en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo

- 1- Acordar los estándares y mecanismos de control
- 2- Establecer un sistema de retroalimentación
- 3- Acordar frecuencia de la auditoría del proceso y seguimiento

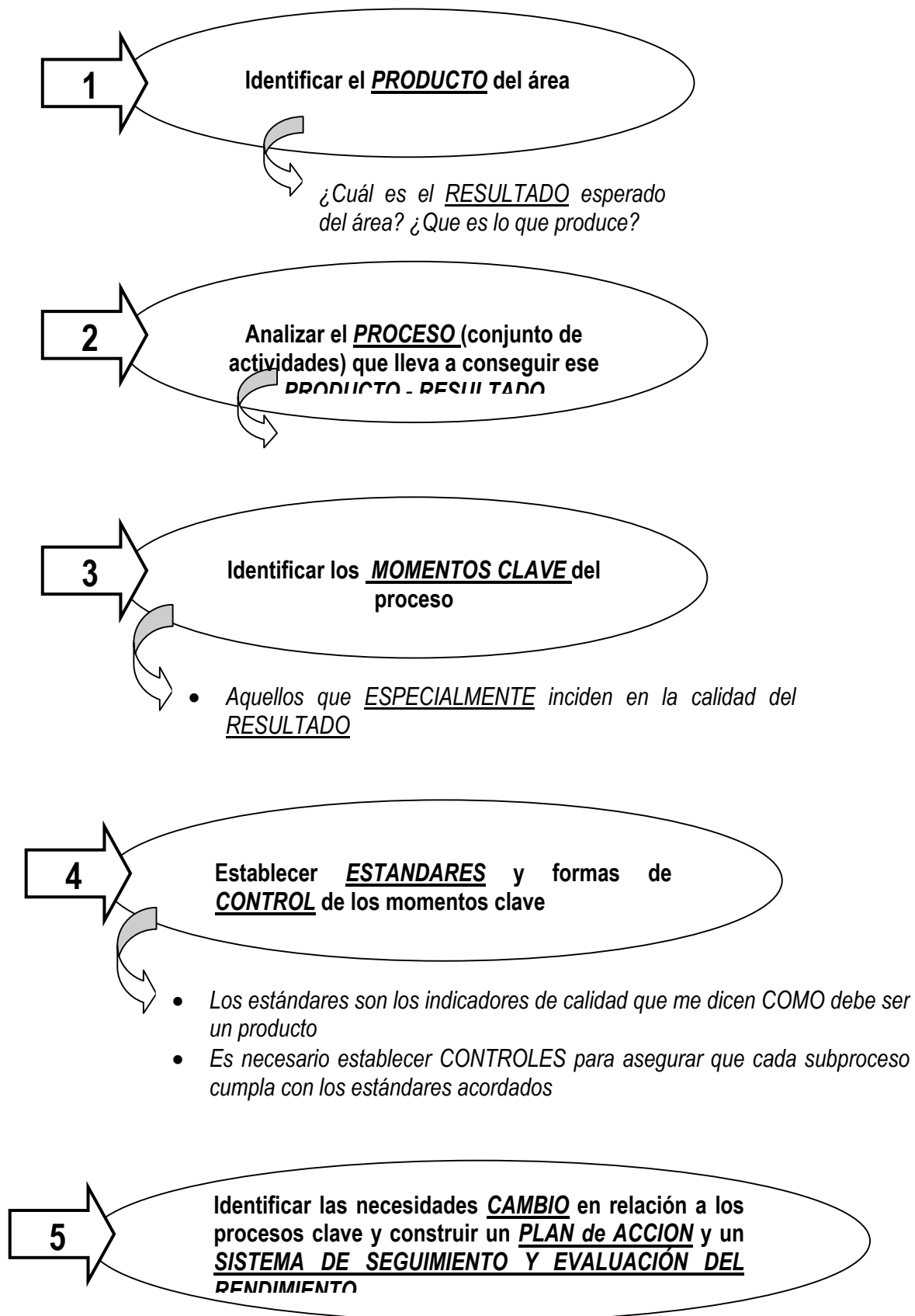
Fase V

Mejoramiento continuo

Objetivo: Poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo

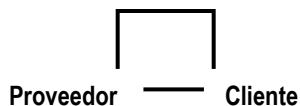
- 1- Llevar a cabo revisiones periódicas
- 2- Definir y eliminar los problemas del proceso
- 3- Evaluar el impacto del cambio sobre la "empresa" y los "clientes" (Municipalidad - áreas y ciudadanos)

Etapas del Programa de Mejora de los Procesos



ESTABLECER ESTÁNDARES Y MECANISMOS DE CONTROL DE LOS MOMENTOS CLAVE

⇒ Es importante identificar cuales son los MOMENTOS CLAVE dentro del proceso para documentar la forma de mejorarlos



Cada momento tiene un **proveedor** y un **cliente**. Los **estándares** son acuerdos entre ellos sobre los requisitos que debe cumplir el producto al finalizar ese momento.

MECANISMOS DE CONTROL



Para los **momentos clave** es necesario crear **mecanismos de control** que nos aseguren que el producto pasará al siguiente momento cumpliendo con los **estándares** acordados, de otro modo estaremos **AGREGANDO VALOR** a un producto que será deficiente o directamente no servirá

Para la realización de cada una de las etapas se capacitó adecuadamente al equipo, quien no trabajaba de manera independiente sino que era coordinado por un profesional del Área de Recursos Humanos y supervisado por el Director de su Área.

Las personas construyeron los diagramas de flujo sobre los procesos de las diferentes áreas de la Dirección de Fiscalización, y esto les permitió identificar los momentos en los cuales se perdía mayores recursos agregando valor a procesos que estaban mal desarrollados en etapas anteriores.

Fue posible tomar decisiones acerca de ciertos cambios necesarios de realizar para optimizar los procesos: acuerdos sobre tiempos de respuesta, modalidad de aviso de ciertas acciones con mayor claridad, capacitación a personas responsables de algunas partes de los procesos para mejorar su desempeño, entre otras.

4- PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LOS INSPECTORES DE FISCALIZACIÓN

Como hemos destacado al inicio de este trabajo, la formación de inspectores no ha sido la única acción llevada a cabo en relación a los agentes que se desempeñan como tal.

La Dirección de Fiscalización se compone de un equipo administrativo, un equipo operativo (equipo de inspectores) y los jefes de ambos equipos. Todos ellos liderados por la Dirección de Fiscalización.

A través de un diagnóstico realizado por la Dirección de Fiscalización se conoce que la necesidad más fuerte de transformación en cuanto a la Gestión de Recursos Humanos se encontraba en el equipo de inspectores, es decir, aquellas personas con función de fiscalización y control que tienen el contacto directo con los ciudadanos en las calles del distrito.

Por esta razón se implementaron diferentes acciones con el propósito de fortalecer este equipo de trabajo con funciones esenciales para el buen funcionamiento del área.

Entre ellas:

- Desvinculación de algunas de las personas que se desempeñaban en el rol de inspector
- Reclutamiento interno de nuevas personas para ese cargo
- Selección de personas para desempeñarse como inspectores
- Evaluación de desempeño
- **Formación de estas y talleres de trabajo para la integración con los inspectores que ya cumplían el rol**

Programa de formación de los inspectores de fiscalización

Participantes

- Personas seleccionadas para desempeñarse como inspectores de fiscalización
- Personas que ya se desempeñan como inspectores de fiscalización

Objetivos generales

- Que las personas seleccionadas adquieran las herramientas conceptuales, procedimentales y actitudinales necesarias para desempeñarse en su rol de inspector
- Que las personas nuevas se integren a las personas que ya se desempeñan como inspectores
- Que se limite al mínimo posible la “rotación de puestos”, es decir la desvinculación de los agentes en el puesto de inspector por desinterés, desmotivación o conflictos laborales y / o personal con la tarea por desarrollar

Contenidos

- Ordenanza y reglamentaciones para tramitar habilitaciones en general
- Ordenanza y reglamentaciones sobre los diferentes rubros de la actividad comercial
- El procedimiento para un correcto labrado de actas
- El rol de la Municipalidad como organización que representa los intereses de la Ciudadanía
- La función de la Dirección de Fiscalización y de los inspectores en particular
- La comunicación con el ciudadano: pasos y momentos en el proceso de comunicación
- La importancia del área de fiscalización como área recaudadora. Equidad en los ingresos y egresos públicos

Evaluación de los aprendizajes

Propósito

Conocer la construcción de conocimientos realizada por los participantes y promover una integración de los mismos.

Criterios para la evaluación de las personas participantes

Conocimientos técnicos para el ejercicio de su rol

Procedimiento administrativo y de fiscalización

Competencias actitudinales para el ejercicio de su rol: proceso de comunicación con el ciudadano, trabajo en equipo, identificación de los aspectos gratificantes y no gratificantes del ejercicio de su rol

A través de estas acciones integradas de Recursos Humanos, tendientes a fortalecer el equipo de Inspectores de Fiscalización (entre otras acciones importantes con el mismo propósito encontramos, por ejemplo un cambio en la modalidad de trabajo y una coordinación permanente del equipo a cargo del Director de Fiscalización) se ha logrado una mayor y mejor presencia del personal municipal en el distrito, cumpliendo con la competencia del Área que las mismas personas definieron **“Cuidar la seguridad de los ciudadanos como consumidores y asegurar la igualdad de condiciones para los ciudadanos como comerciantes”**

Los resultados son visibles en el capítulo 4 de este trabajo, en el aumento de cada una de las tareas que principalmente realizan los inspectores del área.

5- PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE MANDOS MEDIOS DE LA DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN

Una de las estrategias más importantes de esta experiencia ha sido el Programa de Fortalecimiento de los Mandos Medios de la Dirección de Fiscalización.

Luego del fortalecimiento del equipo de inspectores correspondía la promoción de un espacio donde los jefes de la Dirección de Fiscalización y las personas que aún sin tener tal cargo coordinan equipos de trabajo pudieran sumarse al cambio.

La propuesta resultó en talleres de formación y de trabajo cuyas principales características se destacan a continuación.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Que los mandos medios de la Dirección de Fiscalización:

REFLEXIONEN ACERCA DE

- La necesidad de una gestión orientada por resultados en las áreas que coordinan
- La necesidad de mejorar los procesos que desarrollan las áreas que coordinan

MEJOREN

- Sus habilidades para ejercer el liderazgo y la coordinación de las personas que tienen a cargo
- Sus conocimientos acerca del Rol del Estado Local Hoy en el contexto de crisis de la República Argentina
- Su capacidad para diagnosticar las necesidades de capacitación de las áreas que coordinan

CONSTRUYAN Y EXPLICITEN

- Los logros que esperan alcanzar en el próximo año de gestión
- Las necesidades de formación de las personas que tienen a cargo en relación con el desempeño de las mismas

CONTENIDOS DE APRENDIZAJE

- Las responsabilidades del Estado Hoy: los Municipios
- Una gestión por resultados
- La importancia de mejorar los procesos (POP)
- Logros pensados para el año 2003
- Liderazgo y coordinación de equipos de trabajo
- Diagnóstico de Necesidades de formación en las organizaciones públicas

ESTRATEGIA DIDÁCTICA

Modalidad Semipresencial: tratamiento de los temas en talleres de trabajo presenciales y desarrollo no presencial sobre: lectura reflexiva sobre bibliografía y prácticas en las áreas

FRECUENCIA DE ENCUENTROS

Cada 15 días

DURACIÓN DEL CURSO

2 meses

CANTIDAD DE ASISTENTES

15 personas por grupo

CANTIDAD DE ENCUENTROS POR GRUPO

4 encuentros

Podemos decir que el mayor logro del Programa de Fortalecimiento de los Mandos Medios de la Dirección de Fiscalización ha sido la definición de los **objetivos de gestión para el año 2003**. A continuación se redactan solo algunos de ellos, para que los lectores puedan apreciar que se trata de objetivos concretos que evidencian notablemente la mejora en la calidad de gestión de la Dirección de Fiscalización en la Municipalidad de Florencio

Varela. La definición de los objetivos de gestión fue supervisada en todo momento por el Director del Área, teniendo en cuenta los logros alcanzados en el año 2002, la mejora en los procesos que estaba realizándose y las posibilidades de cambio que todavía mostraban algunas formas de trabajo.

DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN – MUNICIPALIDAD DE FLORENCIO VARELA

Objetivos de gestión período Mayo - Diciembre de 2003

1- En el período Mayo - Diciembre de 2003 se realizarán 137 **habilitaciones definitivas** más (200 en total) que en el mismo período del año anterior (67), a través de las siguientes acciones:

- Priorizando el tratado de los expedientes nuevos sobre los expedientes viejos
- Informando a los inspectores sobre las características específicas de cada habilitación
- Unificando los criterios de redacción del despacho de elevación para decretos de Inspección General y Habilitación a Fiscalización

Siendo los principales involucrados en el cumplimiento de este objetivo las personas que se desempeñan en las áreas nombradas

2- En el período Mayo - Diciembre de 2003 se realizarán 6648 **inspecciones** más (21600 en total) que en el mismo período del año anterior (14952), a través de:

- La habilitación del turno vespertino que será cumplido por los inspectores que deben horas de trabajo

Siendo los principales involucrados en el cumplimiento de este objetivo los inspectores se desempeñarán en este horario

3- En el período Mayo - Diciembre de 2003 se realizarán 300 **expedientes tramitados** más (3286 en total) que en el mismo período del año anterior (2986), a través de:

- La coordinación del accionar del cuerpo de inspectores por un equipo administrativo que se creará en el sector de la Subdirección de Inspección General
- El agregado a cada expediente de un instructivo que indique los requisitos generales para cada tipo de habilitación
- La realización y difusión de un ranking de inspectores contemplando aquellos que **realicen el mayor número de actas de comprobación completas de manera tal que no sean rechazadas por el juzgado de faltas**

Siendo los principales involucrados en el cumplimiento de este objetivo las personas que conformarán el equipo administrativo del área inspección y el equipo de inspectores

4- En el periodo julio - diciembre de 2003 se realizarán 100 **inicio de trámite de habilitaciones o permisos provisorios** más (773 en total) que en el mismo período del año anterior (673), a través de:

- La Entrega de actas de notificación
- La Entrega semanal de control de visado de planillas de la subdirección administrativa a la subdirección de inspección general
- La realización a los comercios de una segunda visita a los 10 (diez) días de iniciada el acta de notificación para controlar el inicio del trámite de habilitación

Siendo los principales involucrados en el cumplimiento de este objetivo las personas que realizan atención al público y el equipo de inspectores

5- ALGUNOS RESULTADOS DE GESTIÓN ALCANZADOS A TRAVÉS DE ESTAS ACCIONES

A continuación se muestran algunos resultados cuantitativos que dan evidencia de la mejora producida en el área de Fiscalización. Los datos son comparativos de los diferentes meses del año 2002, tomando en algunos casos datos del año 2001 y mejoras de parte del año 2003.

Puede observarse que en algunos cuadros no hay números en los meses de junio y julio, o que estos descienden considerablemente. Esto se debe a que en los meses de junio y julio del año 2002 la Dirección de Fiscalización detuvo su actividad de fiscalización como estrategia dentro del Plan de Acción para el cambio. Esta etapa coincidió con la selección de nuevos inspectores y el diseño de un nuevo proceso de trabajo.

A- RECAUDACIÓN DE LA TASA DE SEGURIDAD E HIGIENE**AÑO 2001**

Mes y año	31/01/01	30/03/01	31/05/01	31/07/01	30/09/01	30/11/01
Total en pesos	288.60	323.94	329.94	327.83	292.99	275.82

AÑO 2002

Mes y año	31/01/02	30/03/02	31/05/02	31/07/02	30/09/02	30/11/02
Total en pesos	231.26	220.86	306.57	300.25	349.64	387.05

AÑO 2003

Mes y año	31/01/03	30/03/03	30/04/03
Total en pesos	315.20	386.65	408.88

B- HABILITACIONES REALIZADAS DURANTE EL AÑO 2002

Mes	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre
Cantidad de habilitaciones	19	19	1	-	13	38	89	91	98

C- INSPECCIONES REALIZADAS DURANTE EL AÑO 2002

Mes	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre
Cantidad de inspecciones	1205	1185	779	-	1011	1587	2592	3211	3050

D- NOTIFICACIONES REALIZADAS DURANTE EL AÑO 2002

Mes	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre
Cantidad de notificaciones	430	445	319	-	348	645	909	1141	1383

BIBLIOGRAFÍA

JOAN SUBIRATS "Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración" Publicaciones MAP Serie Administración General, Madrid 1994

DAVID OSBORNE Y TED GAEBLER "La reinención del Gobierno" Paidós "Sociedad y Estado" (1997, reimpresión)

DAVID OSBORNE Y PETER PLASTIK "La Reducción de la Burocracia" Paidós "Sociedad y Estado"

JAMES HARINGTON "Mejoramiento de los procesos de la empresa" Editorial MC. Graw Hill, Santa Fé – Bogotá (1992)

DANA G. ROBINSON Y JAMES C. ROBINSON "Consultoría del rendimiento, más allá de la formación". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. (1995)

NIRENBERG, BRAWERMAN Y RUIZ "Evaluar para la transformación" Paidós Tramas sociales, Buenos Aires 2000

ARLETTE PICHARDO MUÑIZ "Evaluación del Impacto Social" Lumen Humanitas, Buenos Aires 1997

BROAD Y NEWSTROM "Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo" Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 2000

RESEÑA BIOGRÁFICA

Paula N. Amaya

Fecha de nacimiento: 26 de noviembre de 1974 DNI 24.041.648

Domicilio: 54 número 1059 Villa Elisa – La Plata – Buenos Aires – Argentina

Teléfono: 0054 221 4740042

Correo electrónico: paulanazarena@lpsat.com

Estudios

Licenciada en Ciencias de la Educación - Universidad Nacional de La Plata

Curso de especialización "Desarrollo Institucional y Capacitación" INAP, España. Alcalá de Henares abril de 2001

Curso de postgrado "Actualización en Gestión Local" Universidad de Buenos Aires – FCE en curso

Desempeño laboral actual

- Investigadora de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (**CIC**)
- Integrante del Proyecto de investigación "Reforma de Estado" Cátedra de Administración Pública - Facultad de Ciencias Económicas - UNLP (Director Dr. Pedro Andrieu)
- Responsable del Sistema de evaluación del Instituto Provincial de Administración Pública (**IPAP**) de Buenos Aires
- Responsable del Programa de Fortalecimiento de Mandos Medios – Municipalidad de Florencio Varela, Buenos Aires