Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.1791
26 de enero de 1998

ORIGINAL: ESPAÑOL

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

LA DESCENTRALIZACIÓN EN CÓRDOBA : LOS CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL

Este documento fue preparado por la consultora Claudia Gusella, en el marco del proyecto "Gestión urbana en ciudades intermedias seleccionadas de América Latina y el Caribe" (ITA/95/S71), que realiza la División de Medio Ambiente y Desarrollo de la CEPAL, con el apoyo del Gobierno de Italia. Las opiniones expresadas en este trabajo, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

98-01-87

ÍNDICE

Página

Resumen v

Introducción 1

I. ENFOQUE EN EL CLIENTE 6

A. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE 6

B. SISTEMAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES 9

II. LIDERAZGO 10

A. LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO Y LA PRÁCTICA 10

B. VALORES DE CALIDAD 11

III. DESARROLLO DEL PERSONAL 13

A. PARTICIPACIÓN EFICAZ DEL PERSONAL 13

B. EDUCACIÓN Y DESARROLLO 14

C. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO 15

D. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO 17

IV. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS 18

A. DATOS Y FUENTES 18

B. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 19

C. INFORMACIÓN DE REFERENCIA (BENCHMARKETING) 19

V. PLANIFICACIÓN 21

A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 21

B. PLANIFICACIÓN OPERATIVA 22

VI. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD 25

A. DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS 25
B. ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS PRINCIPALES 26
C. ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS EN ÁREAS DE APOYO 26
D. CONTROL DE PROCESOS 27
E. PROVEEDORES 27
F. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD 28
VII. IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE 29
A. DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD 29
B. PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS 30
VIII. RESULTADOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD 32
A. MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS 32
B. MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LOS PROCESOS PRINCIPALES 33
C. MEJORA EN ÁREAS DE APOYO 33
D. MEJORA DE PROVEEDORES 34
E. MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS POR LA CALIDAD 34
IX. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 36
A. SISTEMAS DE MEDICIÓN 36
B. RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES 37
Notas 39
Anexo I 40
Anexo II 41
Anexo III 42
Anexo IV 44
Anexo V 45
Anexo VI 49
Anexo VII 58

Resumen

A partir de 1994 con la inauguración del primer Centro de Participación Comunal (CPC) en el barrio de Argüello, la ciudad de Córdoba (Argentina) y su Municipio, emprende el camino de la modernización del Estado, la descentralización y desconcentración de su estructura administrativa y de sus servicios.

El desarrollo del proyecto se encuentra en su etapa final, con seis CPC funcionando, los dos últimos previstos en construcción, y el proyecto de readecuación de la sede central en el tradicional Palacio "6 de Julio".

A fin de realizar el seguimiento y la posterior evaluación del funcionamiento de los CPC, se adoptan los criterios que conforman los títulos de capítulos del presente documento.

Estos criterios se refieren a la orientación y enfoque de la organización, los valores del personal de dirección, las acciones para el desarrollo de todo el personal, la recolección y análisis de la información y sus sistemas, las instancias de planificación, las acciones para el aseguramiento de la calidad en los servicios prestados y la evaluación tanto de los resultados como del impacto y satisfacción de los usuarios, vecinos y clientes.

La incorporación de un resumen descriptivo de la organización presenta las características de la ciudad centralizada y su municipio funcionando antes de la implementación del Programa, y los problemas e impactos sobre los vecinos y sus relaciones con el Estado local.

El desarrollo de los criterios enunciados recoge los documentos y opiniones de funcionarios, técnicos y los propios Directores de los CPC, así como el relevamiento y compilación de información sobre el funcionamiento de los Centros.

Introducción

La población de la ciudad de Córdoba es de 1 233 886 habitantes[1/] representando el 42.32% del total provincial, siendo la segunda ciudad del país en cuanto a habitantes, con una tasa de crecimiento acumulativo superior al 1% anual, presenta un creciente proceso de urbanización y como consecuencia de ello se produce un pico de demanda de obras y servicios que no pueden ser satisfechos sin una política y acciones de envergadura que asuma esa realidad.

La excesiva concentración de Córdoba en el área central, ha venido provocando serios problemas de abastecimiento, de tráfico, funcionales y ambientales. De la misma forma se concentra casi la totalidad de la actividad cultural y recreativa (museos, salas de exposiciones y teatrales, cines, etc.).

"Un indicador notable del grado de concentración urbana surgía de las estadísticas elaboradas por la Secretaría de Servicios Públicos del Municipio, referidas a los orígenes y destinos de los viajes del transporte público de pasajeros, las que arrojaban el resultado que el 93% de los usuarios de este servicio descendían en el centro".[2/]

"Este elevado grado de centralidad produce efectos muy negativos en términos de eficiencia en el uso de los recursos municipales y, además, atenta contra la equidad con que se distribuyen".[3/]

Además, la centralización en la toma de decisiones, producía demoras en los trámites y aglomeraciones. La estructura no facilitaba canales de comunicación o instancias de participación ciudadana, resultando casi imposible conocer las prioridades o efectivamente las necesidades de los vecinos. Esta situación impedía que los mismos asumieran el rol de cogestor del desarrollo de su barrio.

Por otro lado, al tomar a la ciudad globalmente como unidad de análisis para la planificación y los sistemas de información, se desatendían consideraciones particulares o idiosincrasias propias de cada barrio o zonas que la conforman, perdiendo calidad, efectividad y muchas veces no acertando en la solución adoptada.

En resumen, los conceptos referidos tanto a la ciudad como a la estructura municipal, daban como resultado la mala atención de los vecinos y la ineficiencia en el uso de los recursos confiados al municipio.

Así, el "Plan de Acción para la Modernización de la Administración Municipal" y el "Programa de Descentralización y Desconcentración Municipal" significan la decisión y la voluntad política de enfrentar la Reforma del Estado como forma de incrementar la capacidad democrática de decisión local de políticas públicas y de su implementación, y específicamente, como herramienta eficaz para acercar el gobierno municipal al vecino.

La idea fuerza desarrollada a partir del referido Programa es la creación de Centros de Participación Comunal (C.P.C.) como nuevos espacios institucionales de convergencia y discusión de prioridades y líneas de acción conjuntas entre el gobierno local y los vecinos; lo que permite la generación de nuevas centralidades disminuyendo así la presión sobre el área central respecto a la demanda de todo tipo de bienes y servicios.

La estructura orgánica de los C.P.C. fue diseñada a fin de lograr una organización simple que permita la coordinación de las distintas áreas de trabajo y su funcionamiento integral, que facilite la relación con los vecinos, ofreciendo la calidad en atención unificada de sus demandas, trámites y quejas. Además, se busca que el grado de autonomía otorgado a los C.P.C. permita atender las necesidades zonales, a través de una relación dinámica y eficaz con el ámbito central.

El proceso se inicia con el establecimiento del Plan de Acción para la Modernización de la Administración Municipal, (Decreto N° 659 - Serie "A", Art. 2°), de febrero de 1992, constando de los siguientes Programas:

- Programa de Simplificación Administrativa.
- Programa de Descentralización y Desconcentración.
- Programa de Privatizaciones, Concesiones y Participación Ciudadana.
- Programa de Fortalecimiento de Relaciones Intergubernamentales.

La implementación del programa se plantea en etapas, a medida que se van habilitando sedes, zonificando a las ciudad en 9 sectores, incluyendo la sede original, Área Central.

Fechas de habilitación de las sedes:

C.P.C. B° Arguello: Habilitación 16 de marzo de 1994
C.P.C. B° Centroamérica: Habilitación 9 de agosto de 1994
C.P.C. B° Pueyrredón: Habilitación 26 de noviembre de 1994
C.P.C. B° Residencial Sud-Villa Libertador: Habilitación 27 de marzo de 1995
C.P.C. B° Empalme: Habilitación 26 de abril de 1995
C.P.C. Av. Colón: Habilitación 18 de mayo de 1996
C.P.C. Ruta 20: Fecha Prevista de habilitación marzo de 1998
C.P.C. Monseñor Pablo Cabrera: Obra prevista en el Plan de Obras Públicas 1997, habilitación prevista año 1998.

El proceso de desconcentración y participación ciudadana se desarrolló potenciando la modernización a través de la participación, mejorando la calidad de los servicios atento que su acercamiento brinda mayores posibilidades para responder a demandas más personalizadas en unidades territoriales menores y además facilita el control social sobre las acciones del municipio.

Los objetivos del Programa de Desconcentración y Descentralización Municipal y los Centros de Participación Comunal son los siguientes:

i) Desconcentrar los servicios de la Municipalidad de Córdoba y, de esta forma, mejorar la calidad de atención a los vecinos usuarios.
ii) Fortalecer y perfeccionar la democracia a través del impulso de la participación ciudadana.
iii) Fortalecer y organizar la capacidad de decisión que tiene actualmente la ciudadanía y consecuentemente hacerla más efectiva.
iv) Ubicar al Estado Municipal en una posición más cercana a la población para que pueda atender de una manera más oportuna y eficiente las demandas que ésta formula.
v) Facilitar una adecuada articulación entre las funciones provinciales y municipales.
vi) Lograr equidad y eficacia en la gestión pública municipal, modernizando y desburocratizando su funcionamiento.
vii) Promover la conformación de nuevos polos de desarrollo económico, distribuidos más ordenadamente en el ejido y descongestionar, no sólo el Palacio 6 de Julio, sino también el centro de la ciudad, apoyando su sustentabilidad ambiental.
viii) Racionalizar el gasto público municipal, administrando adecuadamente los recursos que la comunidad le confía al municipio, con el objeto de cumplir su fin último de mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

	Nº TOTAL DE EMPLEADOS	6 C.P.C. Habilitados
Planta Permanente	Personal Contratado	Total
247	106	353

Los recursos humanos han sido factor clave en el proceso, siendo su nivel de instrucción significativo (Anexo II):

i) 22% con título universitario (incluye títulos de 5 o más, 4 y hasta 3 años),
ii) 41% con título secundario, y
iii) 37% sin título.

Potenciar sus valores a través de la capacitación e involucramiento en el proceso ha redundado en eficiencia y eficacia en su accionar.

El Programa de Descentralización-Desconcentración implica la creación física de los Centros de Participación Comunal ubicados en lugares estratégicos de la ciudad. La misma, fue zonificada en 9 áreas que circundan el área central, a los fines que cada uno atienda aproximadamente entre 100 000 y 200 000 habitantes (Anexo I).

Los C.P.C son nuevas sedes de la Municipalidad, en los que se brinda un conjunto amplio de servicios, no solo municipales, sino también provinciales y de empresas privadas. En los centros se desarrollan también actividades culturales, educativas y de capacitación no formal, además de programas sociales destinados a la ancianidad y a la niñez. Asimismo, las organizaciones vecinales cuentan con espacios físicos adecuados para promover reuniones barriales y participar en la solución de sus problemas comunes.

Si bien no en todos los CPC se prestan la totalidad de los servicios, en términos generales están presentes las siguientes áreas:

ESPACIOS VERDES • Control arbolado • Autorización extracción arbolado • Difusión sobre normativa arbolado	JUSTICIA DE FALTAS • Trib. Administrativo de Faltas • Citación • Cobro de sanciones	DEPORTES Y RECREACIÓN • Organización eventos • Coordinación de zonas • Asesoramiento a escuelas municip.
OBRAS VIALES (pedidos) • Bacheo • Mantenimiento calles de tierra • Limpieza de sumideros y desagües • Control de ejecución de obras	ALUMBRADO PÚBLICO (pedidos) • Iluminación • Traslado de postes • Reparación alumbrado público • Inspección de obras	ASUNTOS VECINALES • Capacitación dirigentes vecinales • Asesoramiento a vecinos • Tramitación de quejas y demandas • Coordinación de zonas
REDES SANITARIAS Y GAS • Asesoramiento sobre obras menores de gas y redes cloacales	TRÁNSITO • Control de Ordenamiento • Renovación Licencia de Conducir	ABASTECIMIENTO • Inspección y control de ventas en gral. y de ventas ambulantes y ferias.

CONTROL DE OBRAS PRIV. Y USO DEL SUELO • Visación de previas y final de obra • Inspección de obras y general • Permisos de edificación • Aprobación de planos de obras • Autorización de cartelería y propaganda	RECURSOS TRIBUTARIOS • Inspección de inscripción • Todo tramite tributario de Comercio e Industria • Todo tramite tributario de autom., inmuebles, cloacas, mejoras, etc. • Emisión de plan de pagos/cedulones • Timbrados	CATASTRO • Venta de cartografía y planos • Certificados catastrales • Certificados de planos de arquitectura y cloacas • Certificados de permisos demolición • Cambios de titularidad • Consultas jurídicas de ubicación
SERVICIO Y LIMPIEZA • Control de servicios • Control de baldíos e inmuebles desocupados • Recepción de quejas • Inspecciones de prestaciones	PRESTACIONES E INSPECCIÓN DE TRANSPORTE Y TRANSITO • Control de frecuencias de transp. público • Atención a Centros Vecinales sobre asuntos de transporte y tránsito	MEDICINA PREVENTIVA • Emisión Libreta Sanitaria • Educación para la salud • Exámen Licencia de Conducir • Coordinación de zonas • Control alimentario y ambiental
CENTRO CULTURAL • Espectáculos: cine, teatro, video, conferencias, música, danza, etc. • Infantiles: mimos, títeres, conciertos • Exposiciones de pintura, artesanías, escultura, cerámica, etc. • Biblioteca, hemeroteca, videoteca Mas de 100 talleres de formación artística y con salida laboral.	DESARROLLO HUMANO • Servicio social • Administración de asentamientos humanos • Control de entes privados • Coordinación de zonas • Centro de Promoción Social para la niñez y la ancianidad	REGISTRO CIVIL • Inscripción de nacimientos • Inscripción de matrimonios • Sala de casamientos • Todo tramite del D.N.I. • Actas de nacimiento y actualización • Cambios de domicilio HABILITACIÓN DE NEGOCIOS • Inspecciones

Se agregan a esta lista de servicios municipales, aquellos que prestan dependencias provinciales y empresas privadas y nacionales:

PROVINCIALES:	PRIVADOS Y NACIONALES:
• Banco de la Provincia de Córdoba • Dirección General de Rentas • Empresa Provincial de Energía • Posta Policial • Oficina del Ministerio de la Producción y el Trabajo • Oficina de la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia de Córdoba	• Aguas Cordobesas • Telecom • Ecogas • Encotesa • Empresas del servicio de transporte urbano de pasajeros

I. ENFOQUE EN EL CLIENTE

A. CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

La búsqueda de mecanismos e instrumentos que permitan al Municipio conocer las necesidades y requerimientos de los vecinos es parte de la filosofía del Programa de Descentralización y Desconcentración y concepto de la creación de los C.P.C., ya que la desconcentración de servicios y prestaciones acercan notablemente y permiten una respuesta rápida y eficaz.

Esta gestión municipal ha diseñado, puesto en marcha y fortalecido instrumentos para articular las iniciativas de las instituciones de la ciudad a las del Municipio; intentando dar respuesta a los nuevos requerimientos de la gestión urbana.

La ciudad de Córdoba ha formulado el Plan Estratégico para la Ciudad (PEC), consensuado por el conjunto de las instituciones intermedias y la Municipalidad, incorpora la modalidad de gestión que considera las instancias de discusión de los asuntos locales, de manera que las decisiones se tomen a partir de la visión de los ciudadanos, teniendo en cuenta diversas alternativas y consiguiendo el enfoque estratégico de sus fortalezas y debilidades, y sobre todo considerando la opinión de la comunidad e impulsando la participación y la concertación público-privada.

Durante todo el proceso de formulación del PEC participaron más de ciento cuarenta (140) instituciones de la ciudad (públicas provinciales y nacionales, privadas, no gubernamentales, vecinales, educativas, contabilizando más de mil ochocientas (1 800) personas en la totalidad de las instancias del Plan.

Las fuentes del conocimiento de las actuales y futuras necesidades son variadas, así como también los canales utilizados para obtenerla según el ámbito de actuación municipal sobre los distintos problemas de la ciudad.

La Oficina de Atención al Vecino permite en cada C.P.C. recibir los reclamos, quejas y sugerencias de los vecinos, así como las dudas sobre los ámbitos de actuación institucional, y los canaliza a las áreas municipales que corresponda ya sea las descentralizadas en ese ámbito, como aquellas que se atienden desde la estructura central.

El personal asignado a dicha tarea está informado y capacitado para la atención al público, representando un 5% del total de agentes (promedio 3 personas por CPC), ubicados estratégicamente en espacios señalizados y al alcance de todos quienes acceden al ámbito.

Todas aquellas quejas, denuncias, solicitudes pertinentes a la acción de los CPC se registran en formularios específicos, que luego conforman la base de estadísticas para el trabajo interno en cada uno, y la evaluación centralizada a partir del análisis de los mismos. Las demás presentaciones son derivadas u orientadas hacia ámbitos no municipales sin registrarlas.

La misma oficina actúa como orientadora en la organización municipal y canalizadora de cualquier inquietud de los vecinos.

La cercanía y fácil acceso a esta Oficina se evidencia rápidamente, ya que los CPC se convirtieron en verdaderos canalizadores de estas quejas e inquietudes de los vecinos, representando la suma de las quejas presentadas en ellos, el 71% contra sólo el 29% efectuadas en el Área Central. (Anexo III).

Este porcentaje evidencia que la mayoría de los vecinos ven a los CPC más cerca para la canalización de sus reclamos que al Área Central.

Los Centros Vecinales (C.V.) correspondientes a los barrios de la jurisdicción que atiende cada C.P.C. cuentan con el espacio físico para sus actividades, ya sea en locales asignados específica o temporalmente, es el lugar natural de reunión y realización de las mismas, por ejemplo: asambleas barriales, plenarios, actividades institucionales, socio-culturales, deportivas, y hasta fiestas y celebraciones. Esto permite que se conozcan rápidamente los problemas y las iniciativas de los vecinos para su barrio.

Cabe destacar, que no todos los barrios están organizados, ni todos los C.V. están normalizados, pero así mismo la cantidad de barrios que componen la jurisdicción de cada CPC (promedio 50 cada uno) permite que los C.V. sean una fuente importante de contacto con las organizaciones que los representan.

Los Medios de Comunicación son también una importante fuente de conocimiento de los requerimientos de los vecinos. Desde la Dirección de Prensa municipal se efectúa el seguimiento continuo de los medios gráficos, orales o escritos de la ciudad, siendo esta Dirección quien canaliza hacia las áreas específicas de la Municipalidad.

Asimismo, los propios CPC tienen contacto con los medios barriales (radios FM, periódicos con quienes mantienen una relación de doble vía, tanto para conocer lo que pasa en su zona como para promocionar o difundir sus actividades.

Las encuestas son herramientas por las que se puede comprobar el grado de satisfacción de los vecinos sobre los temas consultados, así como también las expectativas de los mismos

hacia las acciones del municipio. Existen las realizadas por el Área Central, como aquellas que por temas puntuales realizan los propios CPC.

Existen también sistemas centralizados que atienden problemáticas y políticas integrales o más complejas, que posibilitan conocer e interactuar con los vecinos de toda la ciudad, así como también acciones o emprendimientos de asociación y consenso que tienen como centro al ciudadano y sus instituciones:

– El Consejo Deliberante de la Ciudad de Córdoba a través de sus Concejales es también un medio de interacción con los vecinos y sus representantes. Mediante solicitudes, pedidos de informes, presentación de proyectos específicos, propuestas, visitas y consultas telefónicas se obtiene y brinda información sobre las necesidades y reclamos de los vecinos.

– Las Asociaciones Público-Privadas concebidas y consensuadas en el PEC fueron, y se han transformado en verdaderas usinas de las iniciativas de la comunidad, pudiendo ser socios tanto en el diagnóstico como en la búsqueda de soluciones a emprendimientos del Municipio como de las entidades socias.

Podemos citar como ejemplo:

Incubadora de Empresas: asociación entre la Municipalidad, la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Córdoba, con el fin de promover emprendimientos empresariales innovadores, apoyando en aspectos logísticos, asistencia técnica (legal, impositiva, financiera) y espacio físico por un tiempo determinado, favoreciendo la creación de nuevas empresas, reduciendo obstáculos y minimizando los riesgos propios del inicio de sus actividades.

Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad: asociación civil sin fines de lucro integrada por la Municipalidad y 13 entidades empresariales de distintos sectores (Cámaras, Asociaciones, Delegaciones) cuyo objetivo es promover el desarrollo económico local orientando su apoyo a la pequeña y mediana empresa a través de programas de capacitación, información empresarial y financiamiento alternativo, apuntando a convertirse en centro de referencia para la actividad comercial, industrial y de servicios de la ciudad, mejorando sus niveles de competitividad.

Programa Centro: convenio de cooperación y coordinación de acciones entre la Municipalidad, la Fundación Centro, la Cámara de Comercio de Córdoba, CLIMA (empresa concesionaria del servicio de recolección, tratamiento y disposición de residuos) y otras entidades interesadas en la revitalización del casco histórico de la ciudad.

Citaremos también los sistemas de comunicación que ha implementado la Municipalidad para receptar las situaciones de emergencias, y posibilitar la respuesta inmediata que las situaciones tratadas requieren:

El Sistema de Emergencia Ambiental (Línea verde 105): está compuesto por un número de teléfono de ingreso gratuito con atención permanente y, como complemento, un vehículo equipado con un laboratorio móvil. A través del mismo se reciben denuncias y solicitudes de diversa índole ambiental (poda indiscriminada, principios de incendios en espacios verdes, aguas servidas en la vía pública, basurales.

El sistema está informatizado, lo que permite contar con información precisa para actuar ante una emergencia, y mantener un archivo de renuncias por tipo y área de la ciudad, pudiendo relevarse así los problemas ambientales que tengan mayor impacto social.

El Comité de Emergencia Municipal (Líneas 103 y 108): es una estructura especial que permite atender a las cuestiones referidas a la Defensa Civil. Atiende las áreas de Capacitación, Operaciones, Asistencia Sanitaria y Social. Cuenta con dos líneas telefónicas de emergencia de ingreso gratuito que operan las 24hs durante todo el año, y que receptan permanentemente las necesidades para restablecer el orden social, sanitario, y la vida misma.

B. SISTEMAS PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES

La información recabada a través de los medios antes expresados, principalmente la suministrada por la Oficina de Atención al Vecino y sus formularios, genera acciones por parte de las Direcciones de cada CPC, entre las que podemos citar:

- Operativos periódicos y recorridos de sus zonas con las áreas técnicas (empleados, jefes, funcionarios) efectuando el registro de necesidades y estado de la infraestructura, a fin de verificar el sistema de captación de reclamos y la capacidad de respuestas.
- Reuniones periódicas con entidades intermedias (Centros Vecinales, entes promotores, cooperativas, grupos parroquiales, centros de jubilados).
- Reuniones con Direcciones operativas del Área Central a fin de evaluar y canalizar determinadas acciones que superan la capacidad de respuestas de los propios CPC.
- Reuniones semanales entre Directores de CPC, a instancias de la Dirección de Coordinación de CPC, donde se coordina, evalúa e intercambian experiencias de solución y/o tratamiento de problemas de distinta índole.

Las respuestas a las inquietudes presentadas tienen como objetivo ser integrales, considerando todos los aspectos, y fundamentalmente ser efectivas para modificar situaciones conflictivas o de necesidad extrema.

II. LIDERAZGO

A. LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO Y LA PRACTICA

La desconcentración-descentralización efectuada ha redundado en mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios. Cada ámbito de actuación municipal se ha transformado, principalmente en el cambio de escala de aplicación y atención de las diferentes áreas. Se avanza hacia la visión del vecino en forma integral, teniendo que dar respuestas integrales que corrijan lo sesgado de cada ámbito de actuación, que muchas veces, por el tamaño y la complejidad de la organización central, se tiene del cliente.

"A partir de la Desconcentración-Descentralización: nuestro cliente es el vecino".

Esta visión ha incorporado un concepto en la forma de trabajo en todos los niveles de la organización, que desde la conducción se plasma en todas sus acciones.

El perfil buscado para quienes gerencian cada C.P.C. (Directores) tiene como principal componente este espíritu, el compromiso, involucramiento y dedicación hacia los asuntos que atienden los C.P.C., conocimiento y participación en las actividades comunitarias de la zona o barrio de su jurisdicción, a fin de que se transforme en un referente del mismo. No es un funcionario municipal más, es quien los vecinos referencian como el canalizador de sus inquietudes.

A fin de que no se pierda la integralidad de las acciones en todo el radio municipal y se mantengan los niveles de calidad establecidos en la atención de los servicios, se crea una instancia de Coordinación de C.P.C. (dependiendo de la Secretaría General), que vela por esta visión, por la interrelación de los barrios, y monitorea el desarrollo y desempeño de los seis C.P.C.

Así, la participación y el involucramiento de las Direcciones en el proceso de calidad de los servicios se manifiesta en un conjunto de acciones que conlleva el compromiso en:

- El conocimiento acabado de la zona a su cargo y la característica de sus vecinos, evaluando sus debilidades y fortalezas, así como teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades.
- La conducción personal de los procesos de planificación y microplanificación emprendidos, así como la relación personal con los dirigentes y líderes barriales.
- El requerimiento a todos los niveles de la organización de planes de trabajo para el logro de sus objetivos, buscando mejores niveles de calidad, recorriendo (en algunos casos diariamente) las oficinas y dependencias a fin de evaluar comportamientos, la modalidad de atención al vecino y recoger propuestas sugeridas.
- La revisión de los planes de trabajo en reuniones permanentes con jefes de áreas, con dirigentes barriales, entre Directores de CPC y su coordinación desde el Área Central.
- La participación en cursos dirigidos a funcionarios públicos, fundamentalmente en temas de gerenciamiento, administración y descentralización, ofrecido en el ámbito de nuestra ciudad (ejemplo: "Gestión Pública Local" - Fundación Ciudad 2000).
- El liderazgo de reuniones institucionalizadas semanales con miembros de Centros Vecinales y/o instituciones intermedias donde se evalúa la calidad de los servicios.

La dedicación de los directivos superiores a este tipo de actividades se promedia en 75% del tiempo que adjudican a la dirección del CPC, lo que evidencia la visión y el espíritu de los objetivos pretendidos para cada CPC.

B. VALORES DE CALIDAD

La calidad de los servicios prestados es alimentada permanentemente por planes, programas o actividades que se realizan con la visión de las direcciones, reforzando la característica del Director, y tomando en cuenta la singularidad de cada CPC y sus vecinos.

- Se implementan metodologías de trabajo que obligan a la revisión de objetivos y resultados a alcanzar.
- Se realizan contactos individuales y/o grupales con la permanente orientación de exaltar la necesidad de mejorar la calidad de los servicios.
- Se resalta la importancia de la permanente evaluación de las respuestas en virtud de las demandas de los vecinos.

Ejemplo de esta permanente preocupación es, en el caso del C.P.C. B° Residencial Sud-Villa Libertador, la realización de desayunos de trabajo los días sábados con los Centros Vecinales de su jurisdicción

La perseverancia y continuidad en el esfuerzo por lograr mejores niveles de calidad se expresa en:

i) la adaptabilidad del personal, su predisposición y participación en la elaboración, ejecución y control de los procesos; y

ii) el análisis y evaluación de resultados con políticas correctivas y propositivas; como por ejemplo la reestructuración de áreas operativas que permitan mejorar un servicio de atención al vecino.

III. DESARROLLO DEL PERSONAL

A. PARTICIPACIÓN EFICAZ DEL PERSONAL

El personal municipal es parte fundamental en el desarrollo y ejecución de este Programa de desconcentración-descentralización por ser el recurso humano el verdadero sustento de toda organización; mucho más en este caso, donde la atención personalizada del vecino es el objetivo básico en las líneas de acción de esta gestión municipal.

Las tareas de implementación de un C.P.C. comienzan con el reclutamiento de su personal, el que se realiza a través de una invitación por escrito a todos los empleados del municipio, para luego ser seleccionados y entrevistados para cubrir los distintos puestos de trabajo. Siempre tienen prioridad aquellos que viven en la zona de influencia del C.P.C. que se pondrá en marcha, lo que redunda en que cada empleado cumpla también el rol de vecino, comprometiéndose en la atención e identificándose con los clientes. Es quizás este sentido de pertenencia lo que motiva su involucramiento desde el inicio.

Antes de su inauguración, jefes y empleados planifican y realizan tareas para la puesta en marcha y reciben capacitación y entrenamiento. Durante 15 días previos, a tiempo completo, todo el equipo de trabajo, se capacita en cursos referidos a: conducción de personal, dinámica de grupo y conformación de equipos laborales, relaciones humanas y mejoramiento de la atención al público y beneficios del Programa de Desconcentración-Descentralización Municipal.

En cada CPC se ha incorporado al empleado en todas las instancias del proceso de mejora de los servicios a través de distintas modalidades en relación al estilo de trabajo y las características de las áreas. Así, los valores que priman en las Direcciones y las acciones que se realizan pueden resumirse en:

i) El reconocimiento, confianza y apoyo a las tareas desempeñadas por los empleados.
ii) El aliento a la generación de mejoras en los servicios y en sus procesos.
iii) El respeto por las decisiones tomadas por los jefes, promoviendo su rol, y generando el compromiso del personal en la mejora de los servicios.

iv) El fomento de la creatividad del personal, evaluando sus ideas. Son quienes elaboran el Plan de trabajo del desarrollo de un proyecto, y esto hace que sean creadores, ejecutores y corresponsables de los resultados obtenidos.

Si bien no existen compromisos formales para dar respuesta a las iniciativas del personal, el estilo y la metodología de trabajo descrita hace que la gestión asuma a la participación del personal como un elemento clave del desarrollo del Programa de Desconcentración-Descentralización Municipal, por lo que los Directores de los CPC mantienen el acceso directo a las ideas e iniciativas de los empleados a su cargo.

B. EDUCACIÓN Y DESARROLLO

A los fines de acompañar el proceso de cambios organizacionales e institucionales en marcha, se hace necesario implementar una propuesta de formación y capacitación que abarque globalmente los distintos niveles de responsabilidad.

"De este modo, se procurará involucrar al empleado público y a los funcionarios responsables de conducción en un proceso de continua y activa adaptación a las exigencias que se derivan de una mejor prestación de los servicios públicos".[4/]

La formación atiende a dos cuestiones principales:

- Incorporación de nuevas tecnologías y técnicas de gestión.
- Desarrollo de habilidades, valores y comportamientos que posibiliten gestionar mejor las actividades del municipio.

Cabe destacar que este proceso de formación incorpora las ventajas que actualmente ofrecen el uso de la informática aplicada, las técnicas de simulación y análisis grupales, y, sobre todo el estudio de casos y la resolución de problemas en áreas del municipio.

Quienes cumplen funciones en los C.P.C. están incluidos en el Plan Anual de Capacitación de Funcionarios y Agentes Municipales, que para 1997 constaba de dos Programas (Anexo IV):

i) Programa de Capacitación en Tecnologías de Gestión para Directivos Municipales: destinado a Directores, Subdirectores, Directores de Proyecto y personal jerárquico de carrera. Sus objetivos son facilitar la incorporación efectiva de nuevas tecnologías de gestión y promover el desarrollo de nuevas capacidades gerenciales en los cuadros directivos. Está estructurado en dos cursos:

- Planificación, Organización y Evaluación de la Gestión Municipal
- Gestión de Recursos Humanos

ii) Programa de Capacitación del Personal Administrativo: destinado a Secretarias/os y empleados administrativos que realizan tareas administrativas y de atención al público. Sus objetivos son fortalecer y promover la incorporación efectiva de nuevas tecnologías informáticas, alcanzar la eficiencia y contribuir a mejorar la calidad de la atención al ciudadano. Está estructurado en dos cursos:

- Informática aplicada al servicio administrativo
- Mejoramiento de la calidad en el servicio administrativo

Además de la capacitación descripta, brindada desde al Área Central, en el ámbito de los CPC se generan las demandas y se ofrecen las respuestas para la capacitación más específica a su personal.

Así, normalmente el personal de todos los niveles de los CPC reciben capacitación en computación, recursos humanos, atención al público, urbanismo y ambiente, administración cultural, catastro y vecinalismo.

Estas temáticas surgen de la propia demanda del personal, del análisis de los Directores en base a las necesidades detectadas, o del efectuado conjuntamente con los Jefes de Áreas, así como también de las reuniones con la Coordinación de CPC.

C. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO

La medición del desempeño individual, tiene en todo el ámbito municipal, como principal componente formal, la Calificación Anual Obligatoria, parte del Estatuto del Personal Municipal.

Este sistema de calificación se realiza anualmente en el mes de octubre, constando de dos instancias de calificación (superior inmediato del agente y superior directo del anterior) y las instancias de recusación.

La calificación conceptual se asienta en los siguientes conceptos:

i) Calidad y rendimiento: en relación con la cantidad de trabajo realizado, se evalúan los niveles de exactitud, eficiencia, velocidad y eficacia.
ii) Conocimientos: grado o dominio de la función que desempeña y de los métodos, procedimientos y medios aplicables a su trabajo.
iii) Cooperación: predisposición para el trabajo en equipo y para responder al requerimiento de colaboración.
iv) Responsabilidad: grado de responsabilidad evidenciado en el cumplimiento de los deberes y obligaciones propias de su función.
v) Corrección personal: aspecto y cuidado de su persona, actitudes, modales y comportamiento en sus relaciones y trato.

vi) Criterio e iniciativa: capacidad de análisis y discernimiento: justeza en el enfoque de problemas y situaciones; habilidad para desarrollar ideas y/o con acertado criterio propio.

vii) Capacidad de conducir: habilidad para motivar la acción de sus subordinados, definir y transmitir objetivos y obtener resultados.

Estos conceptos se aplican según el agrupamiento al que pertenece el empleado:

- A los agrupamientos administrativo, técnicos, maestranza y servicios le corresponden los criterios del i al v.
- A los agrupamientos profesionales le corresponden los criterios del i al iv y el vi.
- A los agrupamiento Personal de Conducción le corresponden los criterios i, ii, iv, vi y vii.

Además, las sanciones por motivos disciplinarios, inasistencias y embargos incurridos inciden en la calificación produciendo una disminución del puntaje total obtenido por los conceptos, conforme a una escala determinada.

Más allá de este mecanismo tradicional, la concepción y la forma de trabajo en los CPC han incorporado otros parámetros de medición, que si bien no están institucionalizados, son de común práctica en su ámbito:

- Supervisión sistemática y sorpresiva de áreas de trabajo.
- Análisis de los niveles de actividad como índice del cumplimiento de tareas y de satisfacción de demandas.
- Evaluación colectiva con los demandantes (reuniones con C.V., entidades intermedias).
- La participación voluntaria del personal en eventos especiales (ejemplos del CPC "El Libertador": festejos del Día del Niño, Pre-Cosquín, Cine al Aire Libre).
- La cooperación, esfuerzo y empeño para resolver situaciones complicadas o de alta demanda.

Los reconocimientos al personal en todos los casos no se refieren a lo económico, sí atañen a reconocimientos mediante resoluciones que resaltan logros de relevancia (ejemplo Resoluciones de la Dirección del CPC, Centroamérica), mayor participación en las instancias de toma de decisiones, y en algunos casos la posibilidad de prolongación de la jornada laboral a empleados que demuestren disposición e idoneidad para ejecutar tareas eventuales.

En este aspecto, si bien estos reconocimientos resultan medianamente efectivos, existe la idea de incorporar mecanismos que permitan jerarquizar a quienes se vislumbran como empleados más destacados, por ejemplo: sistema de premios, suplementos salariales al mérito, etc. Esto quizás es una cuenta pendiente con el personal de los CPC, quienes han sido pieza fundamental en la implementación exitosa y efectiva del Programa de Desconcentración-Descentralización Municipal.

D. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

En los CPC el diálogo permanente entre las autoridades y todo el personal es el factor fundamental por el cual estos últimos se sienten actores en el proceso de cambio y búsqueda de calidad de los servicios prestados.

Como se señaló anteriormente, la constitución de la planta de cada Centro se conforma a partir de pases voluntarios desde el Área Central, por lo que un indicador de insatisfacción de un empleado es el pedido de pase a otra dependencia.

Las actividades realizadas a partir del primer día en un CPC, coadyuvan a constituir un grupo humano sólido, con importantes lazos afectivos, sumado al ambiente de tranquilidad, reconocimiento de las iniciativas e ideas innovadoras y satisfacción por cada obra o tarea realizada.

Un criterio que está presente es la flexibilidad y movilidad en el trabajo del personal, la variedad de tareas, que en muchos casos es la manera de realizar o ejecutar un proyecto o afrontar una contingencia, y sortear las dificultades con eficiencia y eficacia.

IV. INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

A. DATOS Y FUENTES

Desde el primer día de trabajo de un C.P.C. se recoge la información cuantitativa de su funcionamiento, se envía a la Oficina de Estadística de Secretaría General donde se procesa y se analiza la información proveniente de cada uno de ellos.

La fuente primaria de los datos es la producida por los C.P.C. en la toma de decisiones, y se procesa estadísticamente.

Los indicadores se pueden clasificar en: los que miden el volumen de la actividad en los Centros de Participación Comunal, y los que evidencian el grado de eficacia de estas gestiones.

El criterio empleado es el de registrar cuantitativamente la información de toda la actividad realizada mensualmente en cada CPC (Anexo V) de acuerdo al siguiente agrupamiento de los datos:

i) Registro Civil
ii) Mesa de Entradas e Información al Vecino
iii) Habilitación de Negocios
iv) División Salud
v) Inspección General
vi) División Catastro
vii) División Servicios Públicos
viii) División Obras Privadas
ix) División Asuntos Tributarios
x) Obras Publicas
xi) Área Cultural
xii) Poder de Policía

La información es enviada mensualmente a la Oficina de Estadísticas desde cada uno de los CPC, bajo el mismo formato, donde se efectúa la carga de los datos en sistemas que permiten su procesamiento.

B. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los datos, como se señala anteriormente, son una herramienta de seguimiento y evaluación de los niveles de actividad, del cumplimiento de tareas, de la capacidad de los servicios.

Se editan mensualmente cuadernillos con la información comparativa entre CPC, con Área Central, en gráficos y tablas, lo que permite hacer un seguimiento de la actividad realizada en los Centros.

Estos cuadernillos de información son distribuidos en las áreas de Secretaría General, Coordinación de CPC, Directores de los mismos y áreas de planificación.

El atributo de los indicadores que surgen del agrupamiento de datos: mensuales, comparables con los de la Sede Central, por áreas de atención y por C.P.C.

- Actividad Administrativa, se mide a través de los actos administrativos realizados en los C.P.C.: consultas, pagos, contribuciones, cedulones emitidos, etc.
- Actividad Cultural, se mide a través de: asistentes a espectáculos públicos, matricula inicial y total de talleres culturales, número y diversidad de talleres.
- La oficina de Atención al Vecino concentra la información de quejas y reclamos por áreas y temas, problemas solucionados por áreas y temas.
- La información sobre las necesidades y requerimientos de los vecinos es la proporcionada por los formularios específicos y presentaciones en el área de atención al vecino y todas aquellas de otras áreas que traten sobre pedidos, quejas, denuncias, consultas etc.; la que es fundamentalmente analizada en cada CPC y utilizada en el proceso de diseño, ejecución y evaluación de los servicios.
- La información referida a las operaciones y funcionamiento es aquella comparativa entre CPC, entre ellos y el Área Central, en lo referido a las actividades realizadas, su nivel de cumplimiento y su relación con el personal afectado a ellas.
- La información referida al personal recibe el mismo tratamiento que la del total del personal municipal con mediciones y parámetros tradicionales (presentismo-ausentismo, nivel de instrucción, etc.)

C. INFORMACIÓN DE REFERENCIA (BENCHMARKING)

La experiencia de descentralización y desconcentración municipal en Córdoba es una experiencia que podría considerarse inédita en el país, por lo que la misma es referenciada y consultada permanentemente por otros municipios que proyectan innovaciones semejantes.

Esta razón hace casi imposible tomar como referencia otras ciudades, otra es que el proceso aún no ha concluido, ya que con la inauguración de las dos últimas sedes en construcción se completa la cobertura de todas las áreas de la ciudad.

Constantemente, y como proceso rutinario de relevamiento, análisis y evaluación a partir de la información señalada, se compara los niveles de actividad de los CPC y los del Área Central, teniendo como hipótesis que la desconcentración acerca los servicios a los vecinos e inicia un proceso de calidad.

V. PLANIFICACIÓN

A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La filosofía de mejorar la *calidad de vida* de los cordobeses como principal objetivo de todas las instancias de planificación emprendidas por la Municipalidad de Córdoba, se refleja en la preocupación por transmitir la necesidad de contar con una planificación estratégica por áreas que mantenga y fortalezca esos principios, y que esté presente en toda la organización el concepto de que para alcanzar esos objetivos se hace necesario mantener y promover la calidad de los procesos y resultados.

La detección de temas críticos a abordar, contar con un ajustado diagnóstico que señale las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector y sus actores, a fin de definir un modelo de desarrollo y de objetivos generales y particulares expresados como resultados a alcanzar, son los pasos seguidos para el planeamiento de las acciones.

Bajo esta óptica, cada CPC, según sus propias realidades, prevé estrategias para el mejoramiento de sus servicios, como por ejemplo:

- Avanzar en la descentralización operativa de servicios prestados aún centralizados.
- Refuncionalizar sectores del edificio para un mejor aprovechamiento de los espacios.
- Ampliar horarios de atención al vecino
- Mejorar los sistemas informáticos de bases de datos e incrementar capacidad de atención en diversas áreas.
- Ampliar servicios de atención personalizada a través de llamados telefónicos directos, visitas a domicilio, etc.

B. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La Planificación Operativa de los CPC se realiza a partir de la Coordinación dependiente de la Secretaría General e involucra a los seis CPC, teniendo como objetivos:[5/]

i) Promover la participación vecinal en las áreas de influencia de los CPC de la Municipalidad de Córdoba.
ii) Contribuir al mejoramiento de la calidad y eficiencia de los servicios públicos municipales.
iii) Fortalecer la capacidad de gestión de los Centros de Participación Comunal como órganos territoriales de administración descentralizada del municipio.

La estructura de los planes operativos de los CPC se organiza a través de cuatro ejes programáticos.

PLAN OPERATIVO DEL CPC
PROGRAMA I - PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN VECINAL
PROGRAMA II - MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS
PROGRAMA III - FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN
PROGRAMA IV - COORDINACIÓN (ÁREA CENTRAL E INTER CPC)

La estructura de los planes operativos se realiza a partir de los programas señalados para cada uno de los CPC.

Así se señalan para el año 1997, a modo de ejemplos en el Programa II Mejoramiento de la Calidad de los Servicios, proyectos o actividades para cada CPC:

- Argüello: ampliación de las actividades del CPC.
  Ampliar las actividades administrativas y culturales con nuevos servicios y talleres de manera de incrementar la afluencia de vecinos al CPC.
- Centroamérica: Confección y difusión de manual informativo.
  Confeccionar un manual de instrucción general que contenga detalladamente todas las tramitaciones que se pueden realizar en cada área u oficina del CPC.
- Pueyrredón: actualización catastral y de nomenclatura de calles.
  Realizar la actualización de la información catastral de domicilios, parcelas faltantes, y de señalización en el área de influencia del CPC.
- El Libertador: mantenimiento de calles y espacios verdes.
  Realizar todas aquellas tareas de mantenimiento y conservación de la infraestructura vial y espacios verdes del sector, optimizando la programación y el control. Contratar los equipos necesarios para la ejecución de las tareas.
- Empalme: mejorar y fortalecer la acción División Obras Públicas.

Alcanzar respuestas más rápidas y eficaces a los reclamos presentados por los Centros Vecinales, asociaciones intermedias y vecinos en general del área de influencia.

- Colón: Ateneo Informativo I.
  Asesoramiento sistemático a los propietarios de los establecimientos comerciales dedicados a los rubros comestibles, sobre la normativa vigente para su instalación y funcionamiento.

Cada uno de los proyectos se define a través de una forma común, donde se establecen todos sus aspectos, y que contempla:

PRESENTACIÓN Y RESUMEN DEL PROYECTO	
• Nombre del Proyecto	• Costo total
• Programa	• Duración del Proyecto
• Área o Sector	• Fecha de inicio
• Responsables	• Fecha de finalización

IDEA CENTRAL DEL PROYECTO
• Breve descripción

CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN
• Fundamentación y antecedentes

OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	
• Objetivo general o de desarrollo	• Metas
• Objetivo general del proyecto	• Resultados esperados

EJECUCIÓN	DESGLOSE PRESUPUESTARIO
• Tareas y cronograma	• Recursos Humanos y costos
• Localización	• Recursos Materiales y costos

Así se conforma el Plan Operativo de los 6 CPC y consecuentemente el Plan de cada CPC, coordinando los objetivos generales de la Planificación con los particulares de cada zona.

Como se señala en el Programa II de Mejoramiento de la Calidad de los Servicios, bajo la misma consigna y como objetivo general de la Planificación Operativa, es trasladada en cada acción particular y teniendo en cuenta las características de cada CPC.

Los Planes Operativos de cada Centro se plantean alcanzar como resultados generales a los de la Planificación Operativa general, lo que redunda en la coherencia, consecuencia y legitimidad de las acciones a realizar.

Un ejemplo de este proceso es la experiencia de Microplanificación para el año 1997, reiterando las ya realizadas con éxito durante 1994 y 1995 en algunos barrios de la ciudad, cuya evaluación fue altamente positiva ya que se logró alcanzar un 99% de los objetivos propuestos.

Enunciada como Proyecto 3 Planificación Participativa Local (PPL) en el Programa IV de Coordinación Central e Inter CPC de la Planificación Operativa General, en cada sector se transforma en un proyecto con objetivos particulares y resultados a alcanzar basados en la misma metodología, que garantiza la comunión de los esfuerzos del Municipio y los vecinos.

Mediante la microplanificación puede hacerse efectivo un diseño urbano integral, basado en las realidades locales, recursos disponibles, posibilitando una gestión eficaz a través de la identificación y priorización de problemas, elaboración de estrategias, de opciones concretas de solución y negación de las inoportunas, programación de la implementación, ejecución, monitoreo y evaluación.

El esquema de trabajo realizado en las zonas de cada CPC por barrio seleccionado se sintetiza en los siguientes pasos:

i) Selección de barrios a intervenir.
ii) Reunión de autoridades municipales, coordinación de C.P.C., su Director, 12 técnicos municipales y 12 representantes vecinales.
iii) Identificación y relevamiento de problemas a través de observaciones y entrevistas, así como sus causas probables y a quienes afectan.
iv) Resumen y priorización de cuestiones identificadas, estrategias de acciones a corto, mediano y largo plazo.
v) Plenario donde se pone a consideración los problemas priorizados y las estrategias elaboradas. Se analizan las opciones concretas de solución, se enumeran tareas y mejoras planificadas.
vi) Se presenta un programa de implementación y se firma un convenio a fin de establecer las responsabilidades de la acción futura.

En resumen, la metodología implementada posibilita la apertura a los vecinos al ámbito de la toma de decisiones, perfeccionando la participación ciudadana y fortaleciendo el sistema democrático.

Cabe destacar que en el año 1997 el presupuesto municipal contemplaba recursos asignados a cada C.P.C. en la suma de $100 000 pesos argentinos, que permitieron realizar las obras de menor envergadura -no estructurales ni que requieran fondos permanentes de mantenimiento- que se hayan priorizado mediante la microplanificación.

VI. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

A. DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Una de las claves de la descentralización-desconcentración realizada es la de acercar los niveles de gestión de los servicios municipales a los vecinos, por lo que permanentemente se diseñan y adecuan los servicios en función de las necesidades detectadas, de la disponibilidad de recursos y espacios.

Ejemplo de esto es la constante generación de equipos de mantenimiento de espacios públicos coordinados por los CPC, que avanzan en el alcance y la diversificación de sus tareas (higiene urbana, espacios verdes y mantenimiento de calles).

Estos nuevos equipos dan respuestas más apropiadas, ya que, a fin de mejorar la prestación, incorporan las características propias del sector en el diseño del servicio, tomando en cuenta horarios más apropiados para la realización de las tareas, carácter, idiosincrasia del barrio.

A partir de los requerimientos detectados se diseñan actividades que no fueron, en un principio, parte de la acciones consideradas, y que sin embargo se han incorporado al quehacer de los CPC, por ejemplo:

i) campañas de vacunación de personas y animales, campaña antipediculósica y cortes de cabello (CPC Pueyrredón),
ii) cursos de apoyo escolar con docentes del sector, colaboración con bibliotecas de escuelas y C.V. (CPC El Libertador),
iii) talleres de educación no formal con salida laboral, acciones para la distensión, distracción y contención a la niñez y adultos (CPC Colón).

B. ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS PRINCIPALES

Las acciones llevadas a cabo desde los C.P.C. aseguran la calidad ya que son el resultado de la atención personalizada, la respuesta a sus problemas consensuada y en forma inmediata, con la menor espera posible o dilación.

Ante la presentación de un reclamo, por medio de un formulario pre-impreso, se traslada al área correspondiente competente, previa inspección, se evalúa, se emite un informe o propuesta de solución, se ejecuta, y es notificado el vecino demandante en su domicilio del proceso realizado.

La continuidad y la práctica de la Microplanificación seguramente redundará en beneficios, al sintetizar en su acción mejoras barriales, y seguramente disminuyendo reclamos individuales.

Pero claro que no siempre es posible aplicar esta secuencia, ya que existen situaciones especiales, de emergencia o eventuales cuellos de botella en algunas áreas, y para lo cual el trabajo en equipo de todo el personal del C.P.C. ha posibilitado que se haya conseguido dar una respuesta eficaz en esos casos. Por ejemplo, refuerzos en áreas de registro civil en semanas anteriores al comienzo del ciclo lectivo, refuerzo en cajas cuando hay vencimientos.

C. ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS EN ÁREAS DE APOYO

Las áreas de apoyo, en el caso de los CPC, conforman un bloque que en su conjunto son parte del proceso principal de la prestación de servicios.

La celeridad, agilidad y dinámica de las áreas administrativas internas, la simplificación de los procesos de comunicación interna, y el hecho de ser unidades de trabajo con personal en permanente contacto, ha hecho que todos los empleados se integren al proceso de mejorar y acercar los servicios municipales a los vecinos.

Las tareas de limpieza , seguridad y movilidad al interior del CPC han sido, en la mayoría de los casos, concesionada a empresas privadas, por lo que la inspección y control de las mismas se transforma en un requisito importante, ya que la imagen y confort del lugar, es también una factor de calidad para los servicios.

D. CONTROL DE PROCESOS

El mecanismo más ágil y confiable en el control de los procesos principales o de apoyo, es el chequeo permanente de las quejas o demandas registradas, ya sea en la información procesada estadísticamente, como en la revisión de los formularios específicos.

Este seguimiento de las demandas proporciona a la Dirección de cada CPC y a la Coordinación, una muestra representativa de los reclamos, y a partir de su respuesta o su reincidencia, el real cumplimiento de atender a la problemática de los vecinos. Así, por ejemplo en el CPC Empalme, está a disposición un Libro de Quejas que recoge más espontáneamente las demandas del funcionamiento del CPC, los reclamos y por supuesto las quejas por la atención recibida.

Un control más cualitativo y de la eficacia de las acciones se efectúa a partir de la valoración de información y datos proporcionados por informantes claves del sector. Los dirigentes vecinales, los docentes, las entidades comerciales barriales, todos ellos son quienes acercan su visión de los servicios prestados y son quienes efectúan un poderoso control.

También, hay que señalar que en todas las áreas de trabajo se aplican los controles específicos más eficazmente que a nivel central, ya que la permanente atención de supervisores e inspectores a su jurisdicción redunda en mayores índices de cumplimiento de obligaciones, en una tarea más preventiva y disuasiva, y no en un compulsivo aumento de multas e infracciones.

E. PROVEEDORES

La atención sobre la calidad de los proveedores está directamente relacionada con la importancia e intensidad de los controles realizados a los procesos. Esto es así ya que cuando algún servicio es prestado por terceros en nombre del municipio, es imprescindible asegurarse la máxima exigencia en la prestación.

En los ámbitos de los CPC, por su tamaño y la cercanía a las personas y los controles, es mayor la posibilidad de que sea más efectiva la verificación del cumplimiento de las bases establecidas para la contratación de un servicio o bien, por lo que, a través de personal idóneo, oficina a tal fin, o remitido al Área Central, se promueve la exigencia de calidad y buen precio por aquello que existe un compromiso en proveer: servicios convenientes y de calidad.

F. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

La evaluación de los sistemas y servicios implementados a partir del funcionamiento de los CPC se realiza en la instancia de Coordinación de CPC, dependiente de la Secretaría General , y en permanente contacto con todas las áreas operativas municipales, la Secretaría Privada y el Sr. Intendente.

Esta instancia de coordinación junto a todos los Directores y Subdirectores de los CPC evalúan los resultados obtenidos, tanto en forma general en el proceso de descentralización-desconcentración, mediante niveles de actividad y eficacia de las acciones, como en lo referido a actividades puntuales o programas específicos.

Las reuniones son semanales, y parte de ellas se dedican a la evaluación informal de la actividad.

VII. IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

A. DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD

La preocupación por la calidad de los servicios prestados en los CPC ha impactado en la totalidad de la estructura municipal, produciendo en toda la organización un efecto multiplicador del anhelo por alcanzar los resultados obtenidos en los centros neurálgicos del programa.

Con la aparición de los C.P.C. se modifica para siempre la relación Municipio-Vecino y Vecino-Municipio, generándose una comunicación más fluida, abierta, directa, plural y participativa.

Son variadas las acciones que se realizan desde los CPC para difundir y promocionar la importancia del proceso de desconcentración-descentralización emprendido, poniendo énfasis en la calidad de sus servicios y en beneficio de la comunidad que atienden.

Los medios utilizados para la difusión de estos valores son afiches, volantes, folletos, publicación de notas y partes de prensa en diarios, periódicos locales y revistas barriales. La propalación callejera y la constante aparición de las campañas en radios FM barriales son también utilizados, así como la comunicación institucional a los vecinos mediante mailing directo, a los Centros Vecinales y otras entidades.

Dentro de los proyectos del citado Plan Operativo y sus objetivos, se describen acciones que tienden a potenciar el rol de los CPC en el proceso de mejoramiento de los servicios municipales, como por ejemplo:

- Articular la gestión participativa público-privada, desarrollando un cuerpo de voluntariado promotor vecinal y ciudadano.
- Confección y difusión de un manual informativo, sobre lo que puede hacer un CPC.
- Acciones de concientización vecinal, que promuevan el cumplimiento de las normas, el respeto por la ciudad y su medio ambiente como forma de mejorar la calidad de vida.

B. PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS

Con respecto a las políticas de preservación del medio ambiente y la conservación de los recursos, se señala la política para toda la ciudad, que por supuesto tiene alcances y aplicación en el ámbito de los C.P.C.

"El parámetro de aplicación de una política ambiental en Córdoba ha sido la protección de los recursos básicos y la salud de la población, con visión integral respecto del rol que competa a cada vecino en el proceso de vida de una ciudad. De esta manera, los ejes fundamentales del proceso de implementación de la política ambiental han sido la educación sobre el ambiente, la participación ciudadana y la prevención y control del deterioro ambiental, a través de la creación de ámbitos de integración y coordinación de objetivos consensuados".[6/]

El Programa de Descentralización-Desconcentración es también la readecuación del Estado a la necesidad de integrar a la comunidad en la solución y control de los problemas ambientales.

La gestión ambiental urbana se compone de una serie de acciones y programas que se citan a continuación:

- Incorporación de la Evaluación de Impacto Ambiental como herramienta institucional para un desarrollo urbano ambientalmente adecuado.
- Revisión y adecuación de la legislación ambiental.
- Universidad Libre del Ambiente. Organismo que nuclea las actividades educativas y de difusión de los aspectos ambientales urbanos, la concientización y el fomento de la actitud participativa de los vecinos.
- Incremento en los últimos cuatro años de la relación espacio verde/habitante, de $5m^2$ a $8m^2$.
- Promoción de sistemas alternativos de transporte.
- Mejoramiento de la infraestructura ambiental básica (tratamiento de residuos sólidos urbanos, selección de materiales reciclables, red cloacal).
- Fomento de la participación a través de canales de participación colectiva e individual.

La participación colectiva desde el Área Central tiene dos ámbitos principales:

i) Consejo Municipal del Ambiente: tiene el objetivo principal de discusión y debate de los problemas ambientales y es Cuerpo consultivo del Departamento Ejecutivo Municipal.

ii) Taller Ambiental "Córdoba nuestra casa", con la convocatoria a las organizaciones ambientales no gubernamentales y organizaciones intermedias como Centros Vecinales.

Desde los CPC la participación colectiva de la comunidad en las actividades de preservación del medio ambiente se refieren a la realización de campañas junto a los Centros Vecinales, de concientización y apoyo, cursos con escuelas primarias y secundarias.

La participación individual se realiza tanto desde el ámbito central como desde los CPC, por la conformación de cuerpos de Guarda Ambientales Honorarios o Auxiliares Ecológicos Vecinales, constituidos por ciudadanos que se integran voluntariamente preocupados por la problemática ambiental y que colaboran activamente en acciones de protección y control.

Los CPC son los que nuclean la actuación de estos Guarda Ambiente por zonas y promueven su constitución de forma más cercana a los interesados, tanto en las escuelas, C.V. y otras entidades.

Cabe destacarse también las acciones de diagnóstico, prevención y control que centralizadamente se realizan:

- Observatorio Ambiental, junto al Sistema Automático de Monitoreo del Aire (SIMA), posibilitan contar con un mapa ambiental geo-referenciado de la ciudad como base para la toma de decisiones de la política ambiental integral.
- Programas de sensibilización, educación y extensión comunitaria.
- Controles: permanentes en la vía pública a través de la Brigada Ambiental, de cursos superficiales de agua, de emisiones atmosféricas, de actividades industriales y de servicio, de ruido e higiene urbana.

VIII. RESULTADOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

A. MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

El "Programa de Descentralización y Desconcentración Municipal" como se señala, fue desarrollado por etapas, a medida que se fueron incorporando nuevas sedes, la zonificación de la ciudad en 9 áreas, fue perfeccionando la jurisdicción y los barrios atendidos por cada CPC.

La evolución en los niveles de actividad ha aumentado en proporción similar en los CPC desde el momento de su habilitación, y ha disminuido en el Área Central.

En la actualidad, los niveles de actividad en los CPC, medidos en actos administrativos, sin considerar consultas ni pagos, representa 40.58% del total de los actos registrados en el ámbito municipal. Es decir que ese porcentaje del total de la actividad de la Municipalidad se realiza en algún CPC.

Efectivamente los servicios han mejorado por la relación recreada entre los vecinos y el municipio. La evolución de la cantidad de actos administrativos realizados y absorbidos por los CPC ejemplifican la mejora y creciente aceptación de éstos por parte de los principales clientes de los servicios prestados.

Los principales aspectos positivos señalados por los vecinos, en cuanto a la presencia de los CPC en su barrio, se concentran mayoritariamente en la *comodidad* que le brinda y la *agilidad* en los trámites que realizan en su ámbito.

El índice más alto de uso de los CPC se refiere a "realizar trámites municipales", y queda un largo camino para que los índices de participación vecinal, cultural y recreativa se equiparen a éste, lo que demuestra es que la desconcentración de servicios de atención al público en todas las áreas de actuación municipal, se está cumpliendo con creces, con menores tiempos de espera, más accesibles para los vecinos de los barrios periféricos al centro y con mejores índices de cumplimiento de obligaciones de parte de éstos.

Por otro lado, la implantación y funcionamiento de los CPC, por sus actividades y presencia institucional, van creando adicionalmente "nuevas centralidades" urbanas, generando

condiciones para el desarrollo de actividades comerciales y de servicios en los diferentes sectores de la ciudad, así como también para la renovación urbana y edilicia de los mismos.

La visión de este proceso urbano es compartida por la gran mayoría de los vecinos, ya que entre 51% y 77% de los mismos opina que la instalación del CPC en su barrio ha impactado positivamente en aspectos como el desarrollo comercial, urbano, sobre el medio ambiente, el tránsito y fundamentalmente el desarrollo comunitario.

B. MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LOS PROCESOS PRINCIPALES

La efectividad alcanzada en los procesos tiene como principal indicador la relación entre los índices de actividad y el personal involucrado en esas actividades.

La planta de personal actual que cumple sus funciones en los CPC habilitados representa aproximadamente un 6% del total del personal municipal, por lo que se infiere un importante rendimiento y productividad ya que sólo con este porcentaje se atiende más de 40% de los trámites municipales.

Un ejemplo de esa efectividad es la alcanzada por el área de Obras Privadas, donde la cantidad de finales de obra otorgados en un mes es muy superior en algunos CPC que en el Área Central, y por supuesto en su conjunto, demostrando que con menos personal y equipamiento, pero con sistemas donde prima la calidad del servicio, se cubren 80% de la gestión de la obra privada de la ciudad.

C. MEJORA EN ÁREAS DE APOYO

Lo que ha implicado la desconcentración, y en menor medida la descentralización, en la evolución de los procesos principales, es más notorio en las áreas de apoyo, ya que el impacto sobre ellas ha sido más profundo: encarar desde el nacimiento de cada uno de los Centros una manera distinta de cumplir con las tareas de apoyo.

El proceso de cambio fue encarado desde dos frentes:

- Interno: nuevos sistemas informáticos, nuevos ámbitos de actuación, nuevos procesos de gestión y de tratamiento de la información, cada acto que se realiza es un desafío a lograr mejores niveles de efectividad.
- Externo: nuevas formas de relacionamiento con otras áreas municipales y públicas, vinculaciones formales e informales que coadyuvan al logro de calidad en cada parte del proceso.

Para cada uno de los integrantes de la organización, ser la cara del municipio en su propio barrio, con sus propios vecinos ha implicado la mejora sustancial en cada área.

D. MEJORA DE PROVEEDORES

Si bien las condiciones en la contratación de muchos de los servicios o bienes corresponden al área específica de cada CPC, es mucho lo que se debe avanzar en el proceso de descentralización señalado. En lo pertinente a los proveedores de los Centros van incorporando las nuevas prácticas impuestas por la cercanía y los controles más estrictos que impone la práctica descentralizada.

También las áreas respectivas de toda la Municipalidad en su conjunto están inmersas en un proceso que pone atención a los proveedores, que identifica claramente los requerimientos de la institución, la oferta local o no local, los antecedentes, las condiciones que deben primar en la contratación.

De esta manera, por un lado se garantiza a los que proveen buenas condiciones, transparencia en los procedimientos e igualdad de oportunidades, y por otro lado, posiciona a la institución en un mejor nivel de exigencias tanto en calidad como en precios.

MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS POR LA CALIDAD

En la actualidad se encuentran operando seis CPC, atendiendo al 79% de la población de la ciudad, en el año 1998 entrarán en funcionamiento los dos restantes, los que junto al Palacio 6 de julio completarán la cobertura planificada de sedes alternativas de la Municipalidad.

Hoy, con este grado de implementación del Programa se superan los 100 000 trámites por mes realizados en los CPC, consiguiendo importantes niveles de eficiencia.

En el plano presupuestario y de ejecución de los recursos, el programa también ha mostrado sus avances. Si bien el conjunto del presupuesto municipal muestra altos índices de ejecución, financiamiento, inversiones y equilibrio, resaltaremos aquí la efectividad de los CPC cuyo presupuesto 1997 representa sólo el 2.9% del presupuesto total municipal, y como dijimos atiende en lo administrativo, cultural, recreativo y vecinal a 79% de los cordobeses.

El hecho de que se hayan ido sumando sedes a lo largo de apenas tres años y medio, ha permitido ir evidenciando la potencialidad y las dificultades de la ejecución presupuestaria con cierto grado de descentralización.

Lo que sí se ha promovido y es parte del proceso, es la consigna de que la ejecución, ya sea gasto o inversión, debe realizarse con responsabilidad, criterio, sensibilidad y teniendo en cuenta la situación de la organización y su entorno. Esto es, que abordar un proceso hacia la calidad implica avanzar hacia la rigurosidad en todas las instancias.

La experiencia del año en curso de la ejecución de una parte del presupuesto asignado a cada CPC a través del proceso de Microplanificación, resulta más que valiosa para avanzar en ese camino, principalmente por el componente de participación de los vecinos en la asignación y priorización de las erogaciones. (Anexo VI - Niveles de actividad)

IX. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

A. SISTEMAS DE MEDICIÓN

Además de las evaluaciones mencionadas referidas a los sitemas de medición sobre las necesidades, reclamos y quejas de los vecinos con la organización, se hace necesario considerar los indicadores que mejor muestran el grado de aceptación y satisfacción de los vecinos con el proceso de descentralización-desconcentración, los CPC y los servicios que prestan.

Se consideran en este punto dos fuentes de datos:

i) Las encuestas que toman en consideración la opinión de los vecinos referidas a los siguientes aspectos (Anexo VII):

- Valoración de Gestión, Conocimiento y Valoración del primer CPC, Impacto de la Campaña Publicitaria CPC, realizada en marzo de 1994, sobre una muestra de 450 casos efectivos de habitantes de la ciudad de Córdoba y una sub muestra sobre la zona de afectación del CPC Arguello.
- Demandas Poblacionales y Valoración de Gestiones Nacional, Provincial y Municipal, realizada en abril de 1997, sobre muestra de 500 casos efectivos de habitantes de la ciudad de Córdoba.
- Uso e Imagen de los Centros de Participación Comunal, realizada en junio de 1997, sobre 6 muestras por jurisdicción de CPC, 1 200 casos efectivos en total de habitantes de la ciudad de Córdoba.

ii) Los datos estadísticos que indican los niveles de participación de los vecinos en las actividades sociales, institucionales, deportivas y culturales, ya que éstas expresan la satisfacción de los mismos debido a que no están obligados a asistir. También se consideran los indicadores de otros servicios.

B. RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

A partir de la encuesta realizada en marzo de 1994, a sólo dos semanas de la habilitación del primer CPC, comienza a aparecer dentro de la valoración positiva de la gestión municipal, la importancia que los vecinos le asignan a la descentralización y estas nuevas sedes del municipio.

Es así que de los parámetros positivos por lo cual consideran una buena gestión del Gobierno Municipal figuran con importantes porcentajes las buenas obras realizadas (que incluye la red de ciclovías, la prolongación de La Cañada, los puentes y los CPC) con 36%, el mejoramiento de los servicios 8.98% y la descentralización Municipal 5.08%.

La inauguración del primer CPC en esta encuesta ya se presentaba con 16.81% como la mejor obra de la gestión.

En el primer sondeo de opinión de los vecinos del sector de atención del CPC Arguello, la gran mayoría expresaba que era una obra muy importante para su barrio (81.21%) a pesar que solo 16% de ellos habían asistido y visitado el nuevo edificio, principalmente para realizar pagos de impuestos (37.5%), por curiosidad (12.5%) o para realizar trámites municipales (8.33%).

El porcentaje que incluye a quienes van a realizar trámites o a pagar impuestos, desde 1994 hasta junio del presente año, es muy alto, y también lo son los índices de satisfacción, lo que es bastante significativo, ya que el pagar impuestos es una actividad que en ningún lugar del mundo genera demasiada satisfacción.

Luego de aquella encuesta realizada a principios de la actividad desconcentrada, ya con los seis CPC funcionando a pleno, el porcentaje de quienes han asistido alguna vez a un CPC aumenta de 16% al 72%, lo que demuestra un aumento en el reconocimiento de esta nueva "institución", con sólo tres años de edad.

Esto se evidencia también si consideramos que entre las personas que realizaron trámites municipales, en lo que va del año 1997, 64% de ellas las realizaron en un CPC.

Esta difusión y generalización sobre las ventajas del uso de los Centros también se manifiesta entre los que no asistieron, ya que por comentarios recibidos, expresan altos porcentajes de buenas referencias en general (30%), por la atención personalizada (10%), por la solución de los problemas burocráticos, porque funcionan bien, es cómodo.

Otro de los indicadores de la satisfacción de los vecinos es lo expresado en relación a la calidad de atención recibida.

De ese 64% que realizó algún trámite municipal en los CPC, en la muestra tomada en abril en el ámbito de toda la ciudad, 53% se mostraron conformes con la atención recibida,

porcentaje muy superior a los señalados para las otras dependencias, que van desde 1% a 16% de conformidad.

Tomando las muestras recogidas en los sectores de influencia directa de los CPC, en la encuesta de junio, la consideración sobre la atención en general del personal aumenta considerablemente al 83% que la califica como Buena. También son altos los niveles calificados como buenos que señalan la disposición del personal para solucionar problemas (73%), la rapidez en la atención (71%) y la agilidad para dar soluciones (64%).

En relación a los niveles de participación de los vecinos en las actividades y el uso de los servicios prestados, se señalan el permanente aumento de la participación en actividades culturales y la asistencia a más de 100 talleres de todo tipo que se desarrollan en su ámbito.

- Promedio de 700 alumnos estables de talleres culturales por C.P.C.
- Promedio de 6 400 asistentes a espectáculos y eventos para el mes de diciembre de 1996.

Estos indicadores expresan claramente la aceptación y rápido arraigo con su zona alcanzados por los CPC, persistiendo el objetivo de profundizar en más aspectos la desconcentración y descentralización, revirtiendo el concepto tradicional de la administración pública y otorgando primacía en la gestión municipal a la democratización del gobierno local, la promoción ciudadana, la búsqueda de eficacia y eficiencia en la aplicación de políticas públicas, y por sobre todas las cosas a la mejora de la *calidad de vida de los cordobeses*.

Notas

1/ Censo Provincial de Población y Vivienda de 1996.

2/ Guillermo Marianacci, 1995, "La Experiencia de Descentralización en Córdoba. El Programa de Desconcentración Municipal: Los Centros de Participación Comunal (C.P.C.)", Revista Córdoba, ciudad y desarrollo, Año II, N°6, Noviembre de 1995.

3/ Municipalidad de Córdoba, 1994, "Desconcentración-descentralización de la Ciudad", Revista Córdoba, ciudad y desarrollo. Año 1, N° 0, 1994.

4/ Municipalidad de Córdoba, Secretaría General, 1997, Documento "Diseño General del Plan Anual 1997 de Capacitación de Funcionarios y Agentes Municipales", Córdoba, Abril de 1997.

5/ Municipalidad de Córdoba, Secretaría General, 1996, "Planificación Operativa 1996/2 - 1997, Centros de Participación Comunal", setiembre 1996.

6/ Intendente Rubén A. Martí, 1995, Editorial, Revista Córdoba, ciudad y desarrollo, Año II, N°7, marzo/abril de 1995.

Anexo I

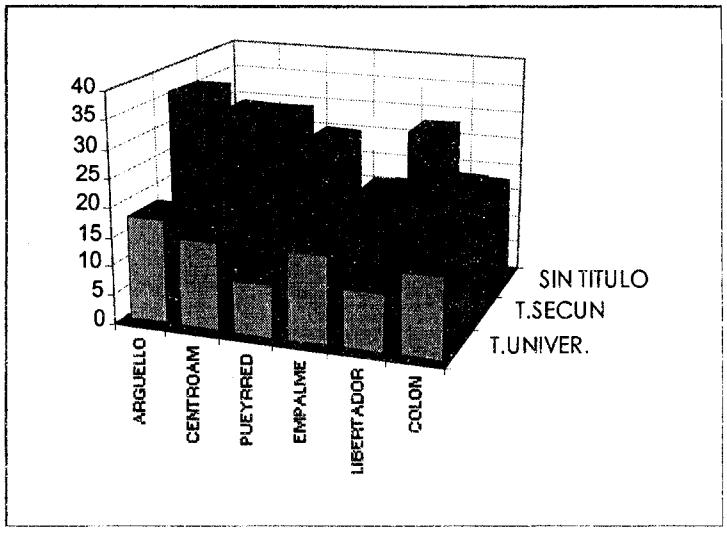
MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA CENTROS DE PARTICIPACION COMUNAL
PARAMETROS CONTEXTUALES

Centro de Participación Comunal	Fecha de Habilitación	Total de Población	Total de viviendas	Total de barrios	Superficie de la jurisdicción
Zona nº 3 Argüello	16/03/94	134 504	33 525	58	62Km^2
Zona nº1 Centroamerica	09/08/94	215 897	55 718	44	58Km^2
Zona nº 10 Pueyrredón	26/11/94	155 948	42 419	37	104Km^2
Zona nº 6 Villa El Libertador	27/03/95	122 204	30 059	54	100Km^2
Zona nº 8 Empalme	24/04/95	201 956	50 121	67	124Km^2
Zona nº 4 Av. Colón	18/08/96	114 450	30 389	40	45Km^2
Zona nº 5 Ruta 20	En construcción	98 612	23 334	38	47Km^2
TOTALES		**1 043 031**	**265 343**	**338**	**540Km^2**
PROMEDIOS		**149 004**	**37 906**	**48.29**	**77.14**

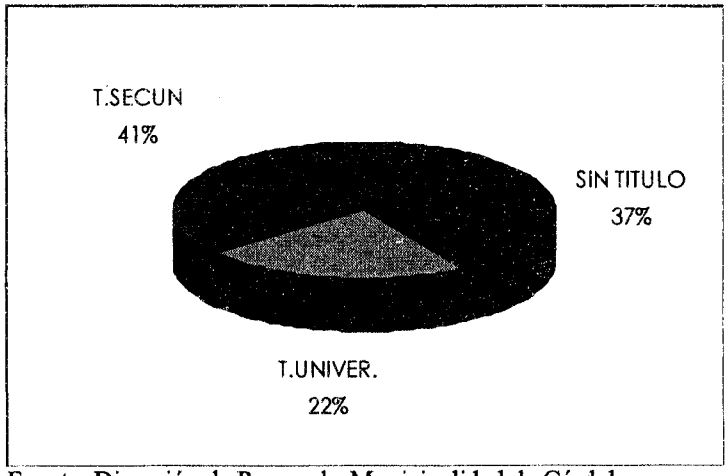
Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Muncipalidad de Córdoba

Anexo II

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL SEGÚN CPC
(Julio de 1997)



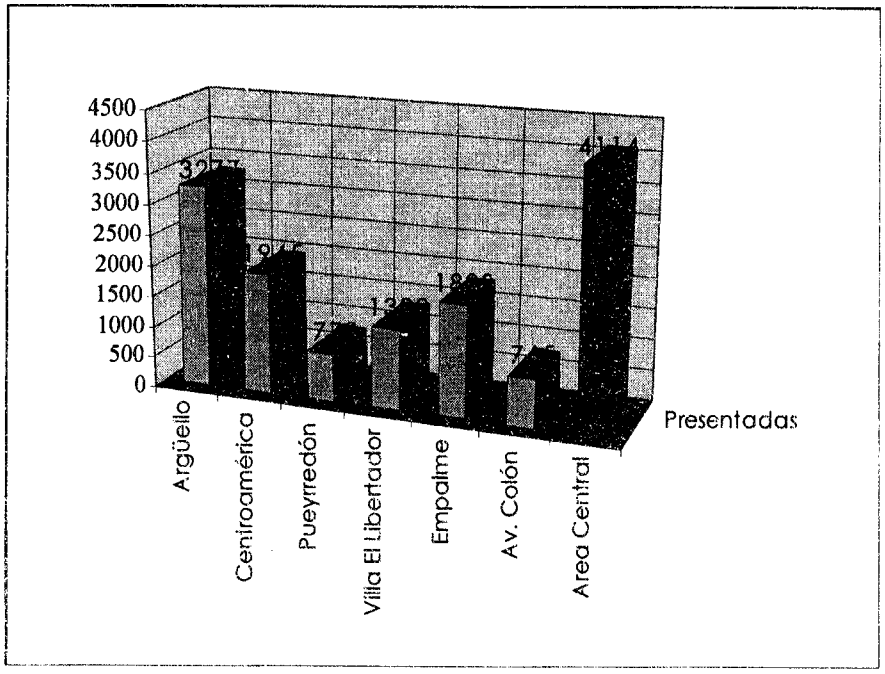
NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL DEL
TOTAL DE LOS CPC
(Julio de 1997)



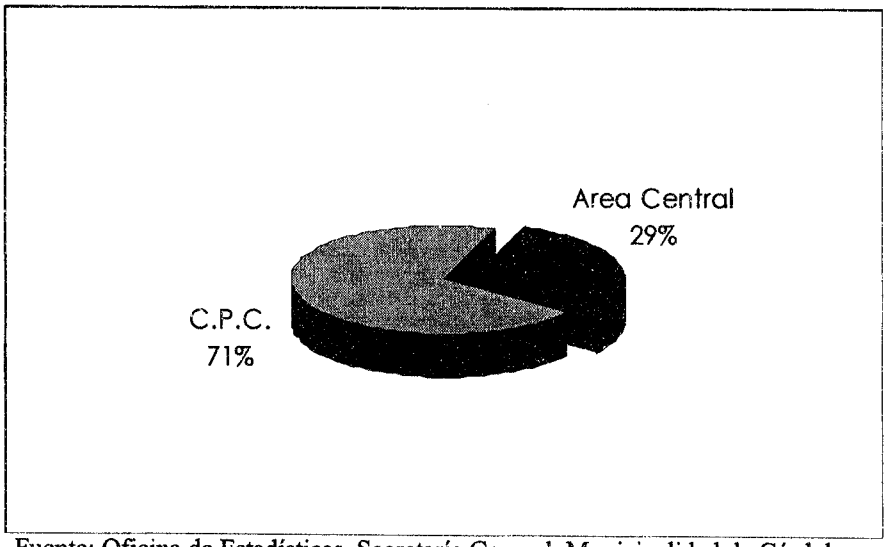
Fuente: Dirección de Personal - Municipalidad de Córdoba

Anexo III

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA RECLAMOS PRESENTADOS EN CPC Y ÁREA CENTRAL
(Período mayo 1996 - junio 1997)

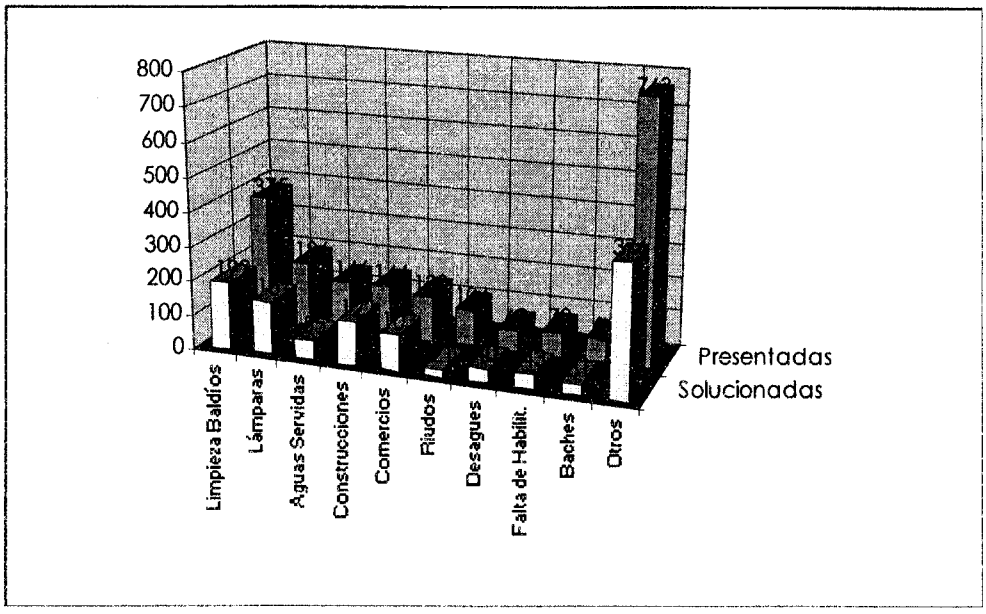


RELACIÓN ENTRE RECLAMOS PRESENTADOS EN LOS CPC Y EN EL ÁREA CENTRAL
(Período mayo 1996 - junio 1997)

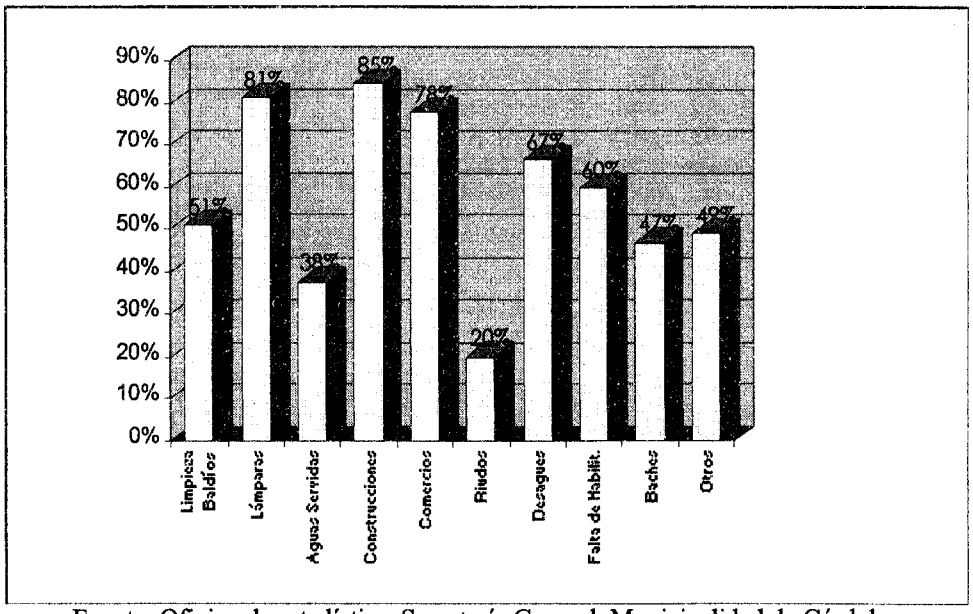


Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA RANKING DE QUEJAS SEGÚN TEMAS PRESENTADAS Y SOLUCIONADAS EN CPC Y ÁREA CENTRAL
(Período enero 1996 - junio 1996)



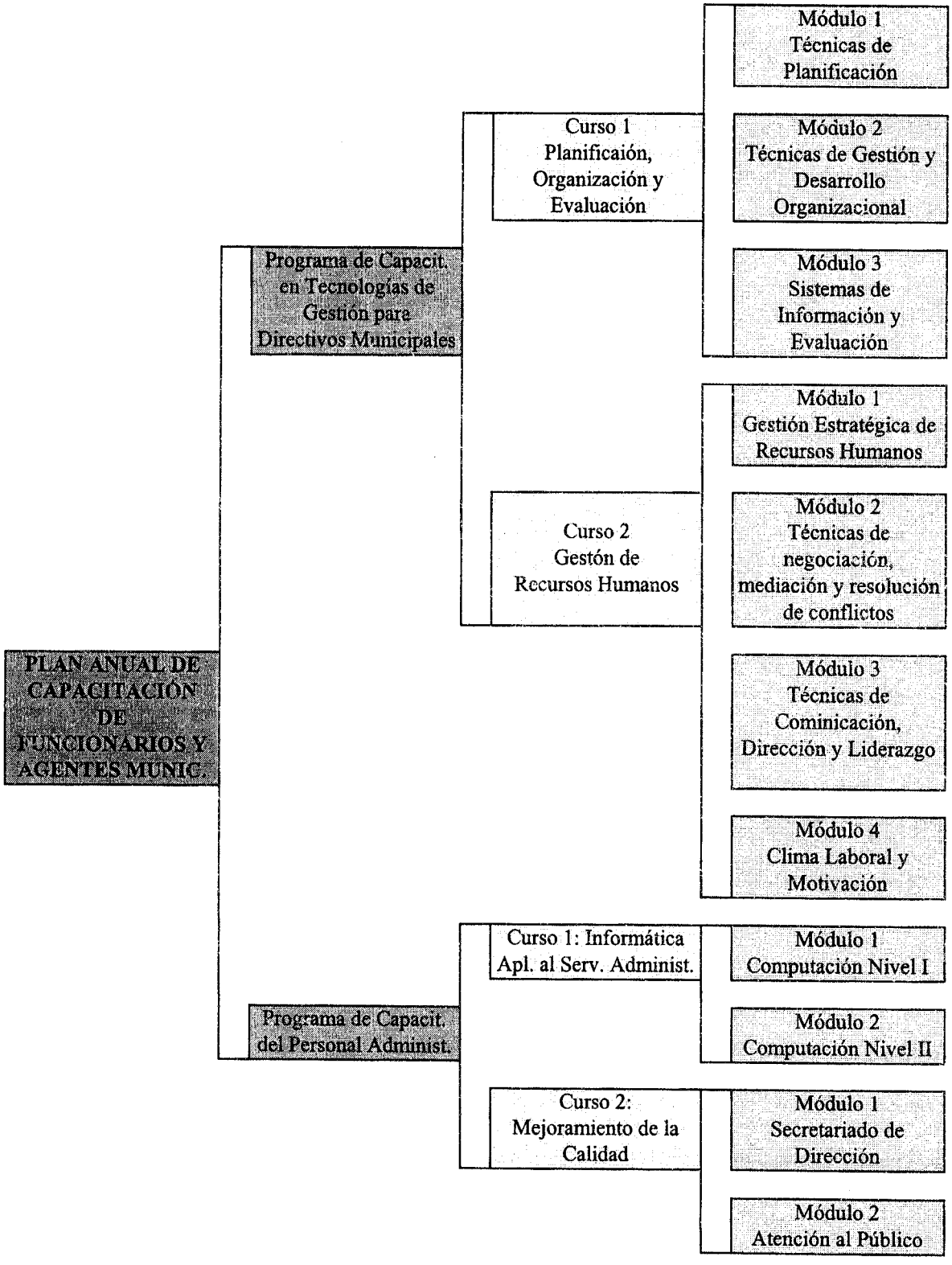
MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA PORCENTAJE DE QUEJAS SOLUCIONADAS EN CPC Y ÁREA CENTRAL
(Período enero 1996 - junio 1996)



Fuente: Oficina de estadística, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba.

Anexo IV

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA PLAN ANUAL 1997 DE CAPACITACIÓN PARA FUNCIONARIOS Y AGENTES MUNICIPALES



Anexo V

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA DATOS E INFORMACIÓN MENSUAL REQUERIDA A LOS CPC POR LA OFICINA DE ESTADÍSTICAS DE SECRETARÍA GENERAL

Estas son las variables mínimas a computar, pudiendo incluir otros datos si fuera de interés de cada Centro de Participación Comunal

a) Registro Civil:

i) Actualización de D.N.I. de 8 años: cantidad de D.N.I. efectivamente actualizados.
ii) Actualización de D.N.I. de 16 años: cantidad de D.N.I. efectivamente actualizados.
iii) Cambios de domicilios: cantidad de cambios de domicilio efectivamente registrados.
iv) Duplicados de D.N.I. (Triplicados, etc ,etc.): pedidos de copias de D.N.I. formalmente solicitadas.
v) Rectificaciones: cambios realizados en los distintos libros en los que se registran las actas.
vi) Nacimientos: nacimientos efectivamente registrados en actas.
vii) Matrimonios: matrimonios efectivamente registrados en actas.
viii) Pedidos de Actas: copias de actas de nacimiento, matrimonio, etc. solicitadas.
ix) Formularios 38 confeccionados: Actas de Infracción por incumplimiento de plazo de actualización de D.N.I.

b) Mesa de entradas e información al vecino:

i) Expedientes Externos: la cantidad de expedientes iniciados por actores externos a la Municipalidad.
ii) Expedientes Internos: la cantidad de expedientes iniciados por áreas internas.
iii) Notificaciones: la cantidad de notificaciones realizadas por el área.
iv) Archivo: el total de actuaciones archivadas.
v) Denuncias: el total de denuncias recibidas y registradas en los correspondientes formularios.

c) Habilitación de negocios:

i) Habilitación: consignar el total de habilitaciones efectivamente otorgadas, inclusive las renovaciones.
ii) Inspecciones: el total de las inspecciones de negocios efectivamente realizadas.
iii) Consultas: el total de consultas verbalmente atendidas o por escrito.
iv) Actas: el total de actas realizadas, sean éstas de emplazamiento o de sanción (pueden discriminarse a criterio de cada CPC).

d) División salud:

i) Carnets sanitarios nuevos: total efectivamente realizado
ii) Carnets sanitarios renovados: total efectivamente realizado
iii) Exámenes oftalmológicos: total efectivamente realizado

e) Inspección general:

i) Actas: consignar el total de actas completadas, sean éstas de emplazamiento o de constatación de infracción.

f) División Catastro:

i) Certificaciones: total de certificaciones catastrales y de domicilio efectuadas, (pueden ir discriminadas).
ii) Mensuras: aquí se computan los siguientes trámites:
Visaciones de previas de mensuras.
Liquidación de derechos de mensuras.
Aprobación de planos de mensura.
iii) Actualizaciones de título o parcelarios: Registro de los cambios de titular de los inmuebles o de su domicilio en archivos del sistema. Y de los parcelarios en el caso de aprobación de los planos de mensura.
iv) Consultas: consultas verbales o escritas sobre valuación, mensura, ubicación, etc. sobre los inmuebles comprendidos en la jurisdicción.
v) Inspecciones realizadas: inspecciones efectivamente ejecutadas.
vi) Cartografía: copias de planos vendidas.
vii) Expedientes Externos: actuaciones que se registren en distintos expedientes.

g) División Servicios Públicos:

i) Renovación de Carnet de Conductor: total de renovaciones registradas de carnet de conductor.
ii) Consultas: total de reclamos o consultas atendidas de vecinos.
iii) Servicios: total de inspecciones, o servicios directos brindado a los vecinos.

h) División Obras Privadas:

i) Previas: total de autorizaciones para el inicio de obras privadas.
ii) Planos Aprobados: total de aprobaciones de planos registradas.
iii) Consultas: total de consultas atendidas en el mes.
iv) Localizaciones: total de localizaciones de inmuebles registradas.
v) Liquidaciones: total de liquidaciones de derechos de edificación realizadas.
vi) Form. 1: total de formularios F1 visados. Se refiere al total de formularios para la iniciación de actividades industriales, comerciales y de servicio, y que necesiten autorización de localización por parte de ésta oficina.
vii) Inspecciones: total de inspecciones realizadas a obras privadas, incluyendo las obras detectadas.
viii) Final de Obra: total de Finales de Obra otorgados.
ix) Expedientes: total de expedientes procesados en ésta oficina.

i) División Asuntos Tributarios:

i) Cedulones: total de cedulones emitidos por los tributos inmobiliarios, automotores y otros (pueden ir discriminado).
ii) Planes de pagos: total de planes de pago en cuotas otorgados para el pago de tributos sean nuevos o reimplantados (pueden ir discriminados).
iii) Contribución Comercio e Industria:
Altas: total de nuevos contribuyentes o rubros inscriptos.
Ceses: total de ceses de contribuyentes o rubros.
DD.JJ: total de declaraciones juradas recibidas, por presentaciones de los contribuyentes.
Cedulones: total de cedulones emitidos por ésta contribución.

j) Obras Publicas:

i) Reclamos: Total de reclamos atendidos.
ii) Inspecciones: Total de inspecciones realizadas.

k) Área Cultural:

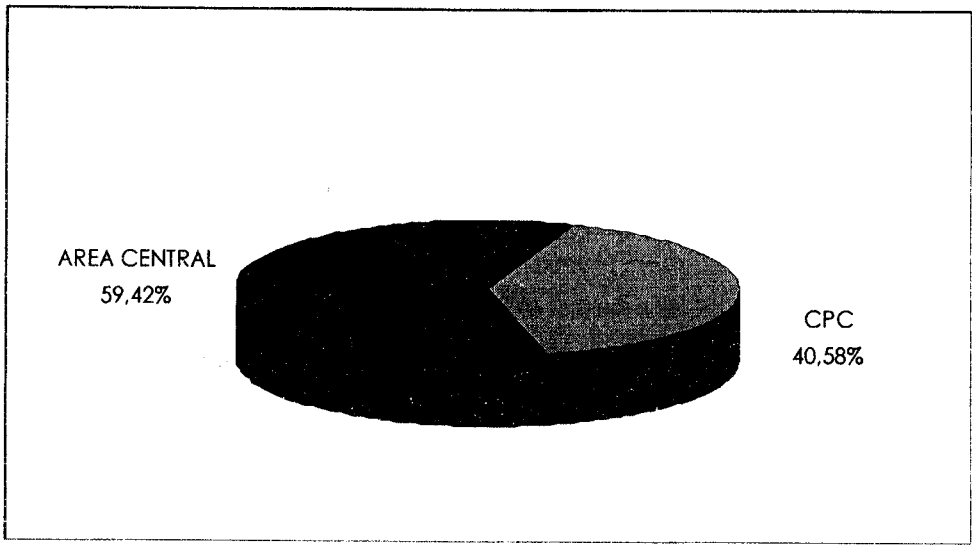
i) Público: total de público asistente a los espectáculos públicos realizados en el mes.
ii) Participantes de talleres: total de alumnos regulares en los talleres culturales, promedio mensual.

l) Poder de Policía:

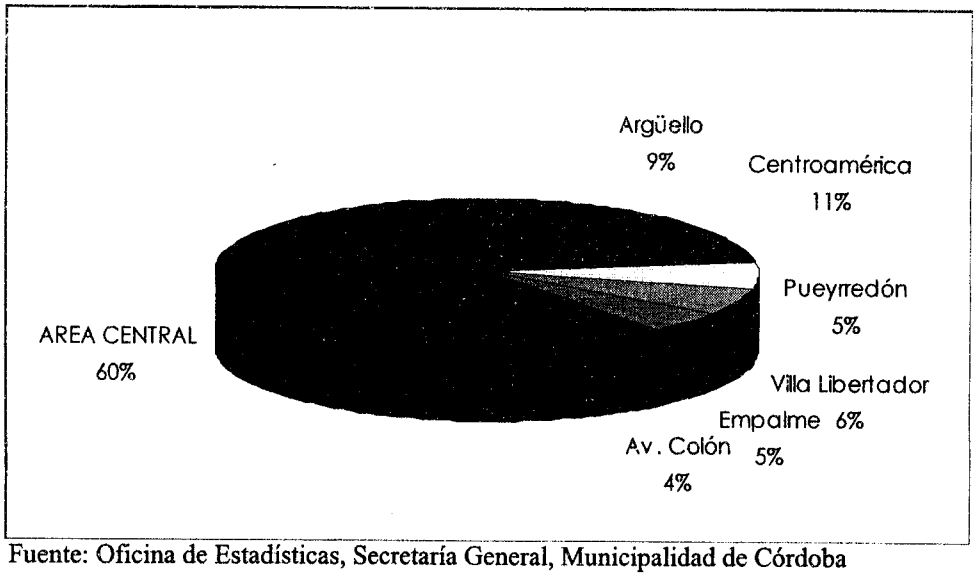
i) Actas de Emplazamiento: total realizadas en el mes en todo el C.P.C.
ii) Actas de Constatación: total realizadas en el mes en todo el C.P.C.

Anexo VI

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA RELACIÓN ENTRE ACTOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS EN LOS CPC Y LOS REALIZADOS EN EL ÁREA CENTRAL
(Mayo 1997)

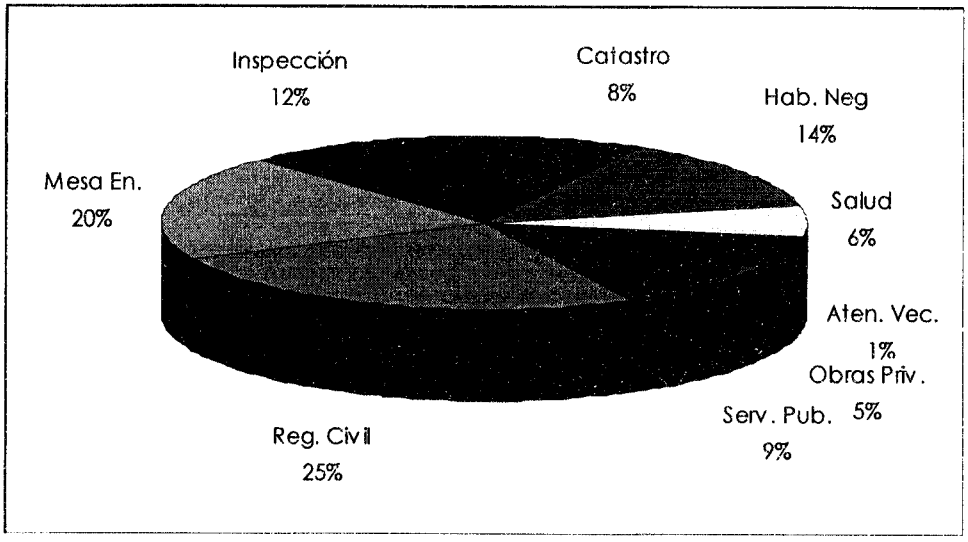


RELACIÓN ENTRE ACTOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS SEGÚN CPC Y LOS REALIZADOS EN EL ÁREA CENTRAL
(Mayo 1997)

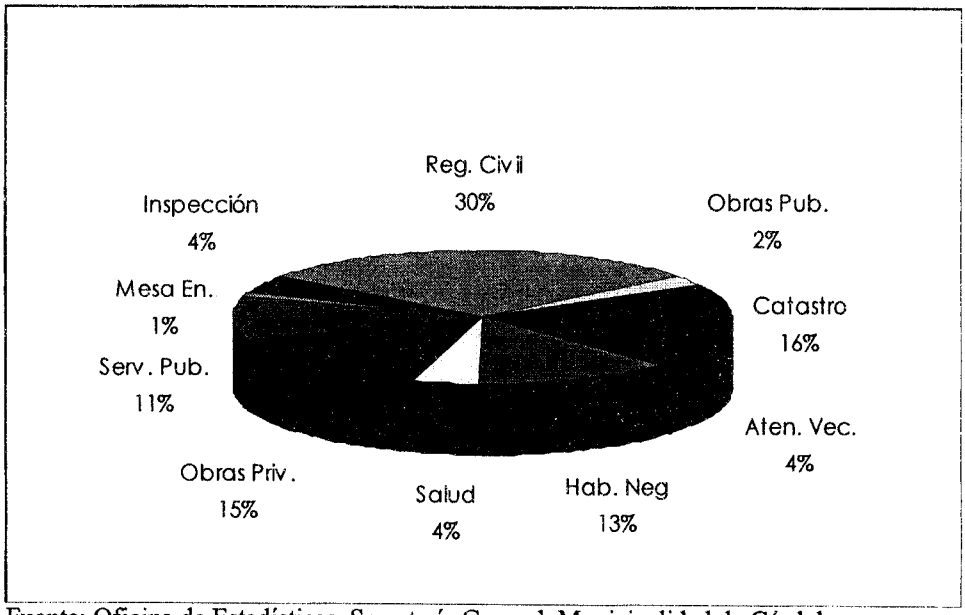


Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA ACTOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS EN EL ÁREA CENTRAL SEGÚN SERVICIOS PRESTADOS
(Mayo 1997)

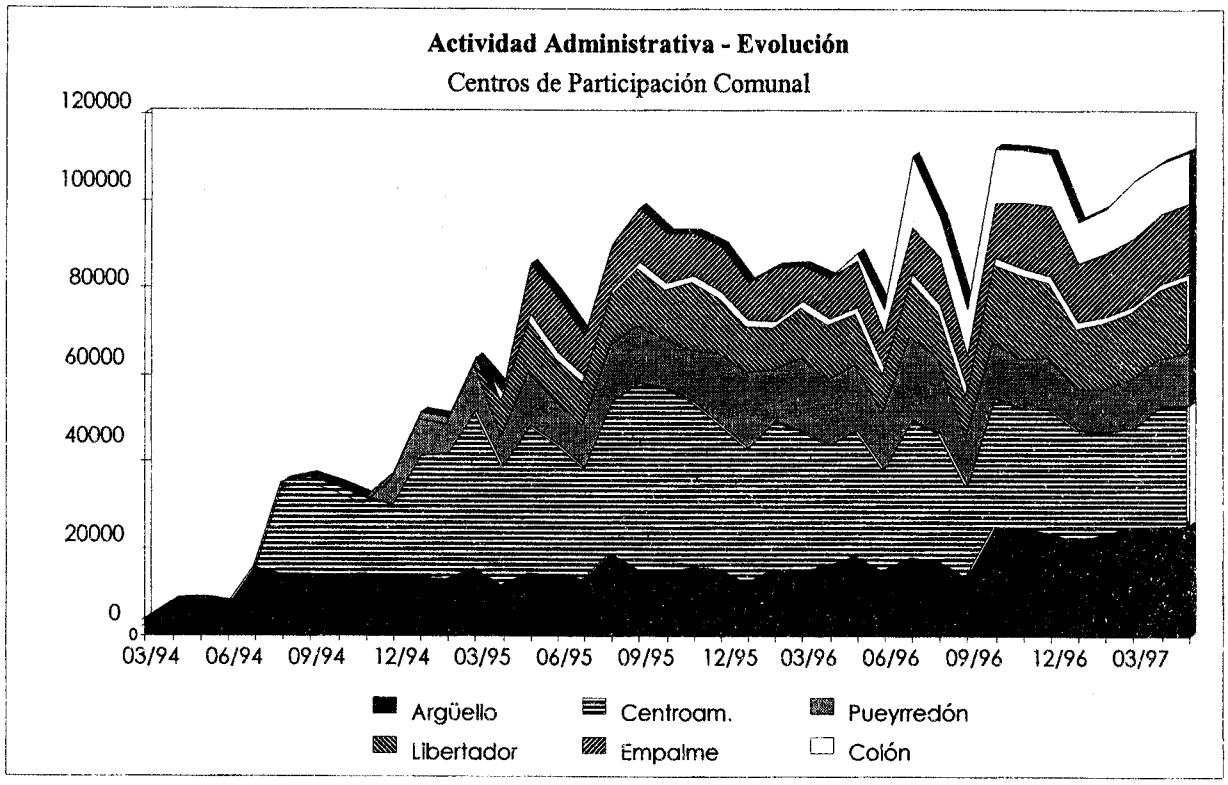


MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA ACTOS ADMINISTRATIVOS REALIZADOS EN LOS CPC SEGÚN SERVICIOS PRESTADOS
(Mayo 1997)



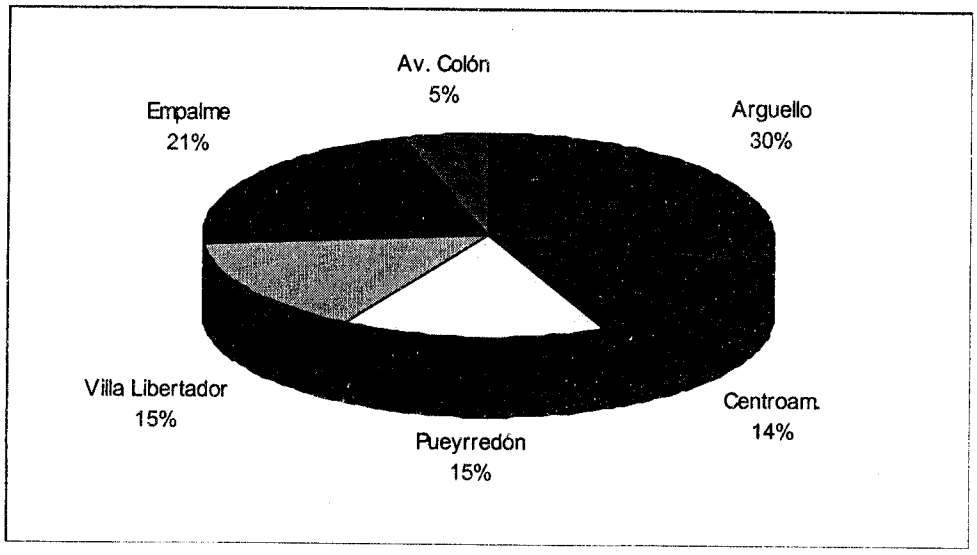
Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA TOTAL DE ACTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES SEGÚN CPC (Período diciembre 1995-mayo 1997)

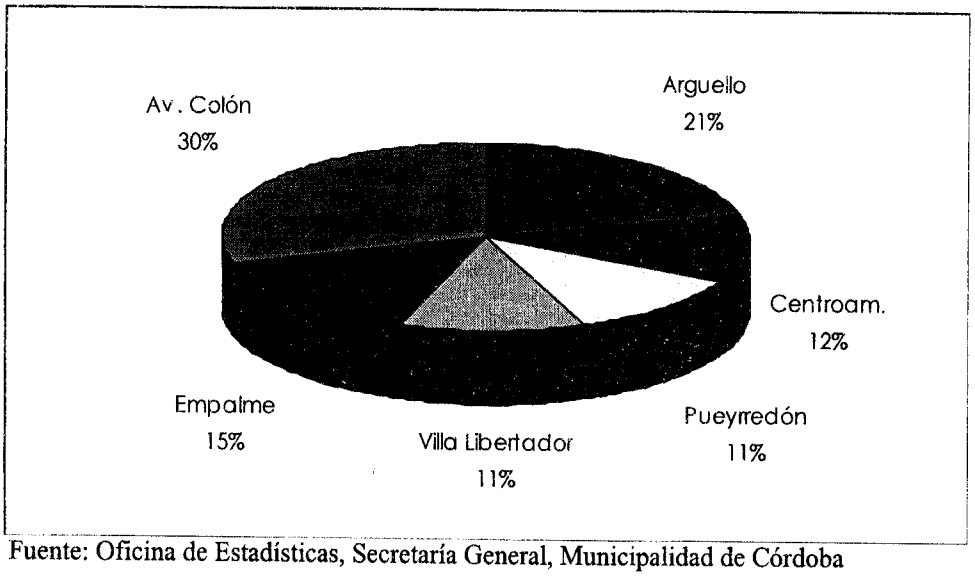


Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA
ASISTENTES A ESPECTÁCULOS PÚBLICOS SEGÚN CPC
(Mayo 1996)

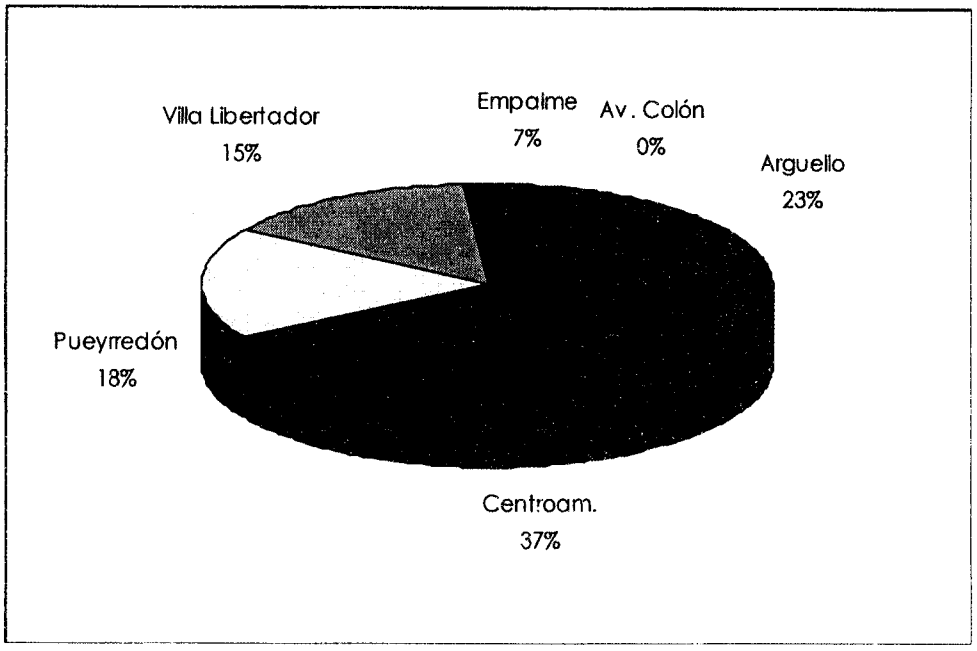


MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA
ASISTENTES A ESPECTÁCULOS PÚBLICOS SEGÚN CPC
(Mayo 1997)

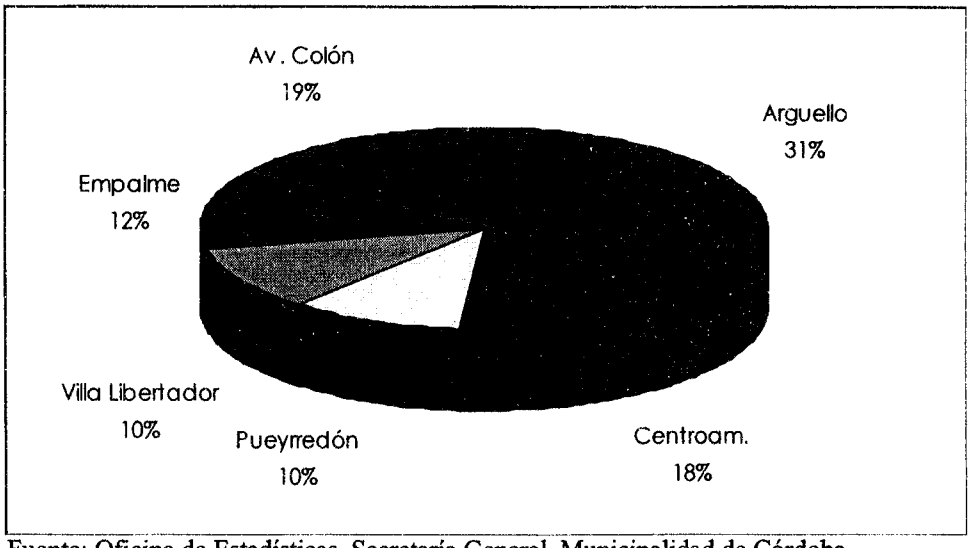


Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA ASISTENTES A TALLERES SEGÚN CPC
(Mayo 1996)



MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA ASISTENTES A TALLERES SEGÚN CPC
(Mayo 1997)



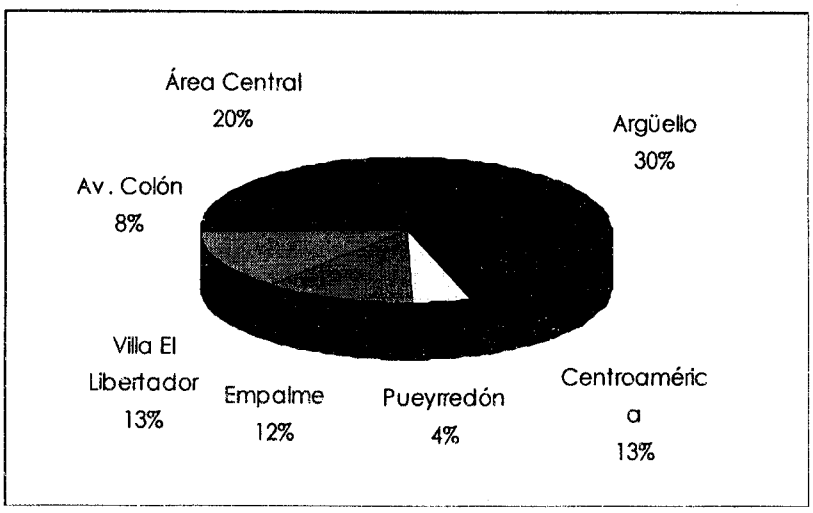
Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL
ESTADÍSTICA DE UN SERVICIO ESPECÍFICO TOMADO AL AZAR
Servicio: Finales de Obra Otorgados
(Período mayo de 1997)

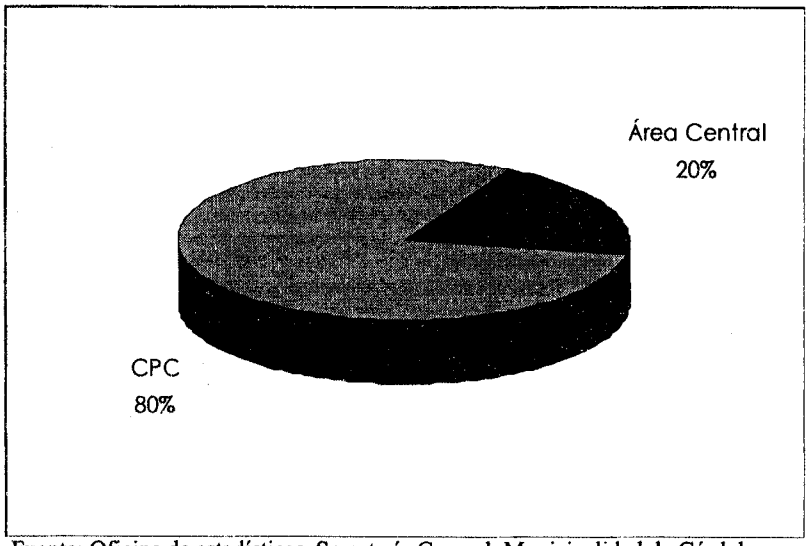
Centro de Participación Comunal	Cantidad	Proporción
Zona nº 3 "Argüello"	40	37.04%
Zona nº1 "Centroamerica"	17	15.74%
Zona nº 10 "Pueyrredón"	6	5.56%
Zona nº 8 "Empalme"	16	14.81%
Zona nº 6 "Villa El Libertador"	18	16.67%
Zona nº 4 "Av. Colón"	11	10.19%
TOTALES	**108**	**100.01%**
AREA CENTRAL	**27**	

Fuente: Oficina de estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA
ESTADÍSTICA DE UN SERVICIO ESPECÍFICO TOMADO AL AZAR
Servicio: Finales de Obra Otorgados
(Período mayo de 1997)

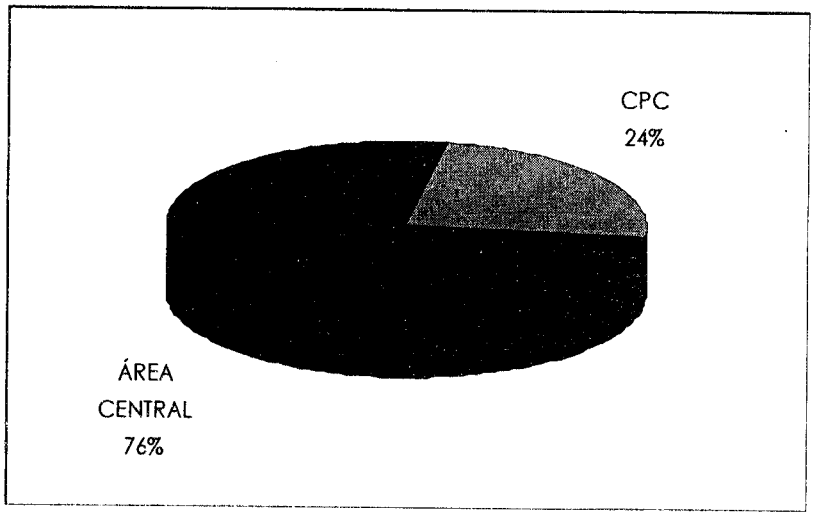


MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA ESTADÍSTICA DE UN SERVICIO ESPECÍFICO TOMADO AL AZAR RELACIÓN ENTRE CPC Y ÁREA CENTRAL
Servicio: Finales de Obra Otorgados
(Período mayo de 1997)

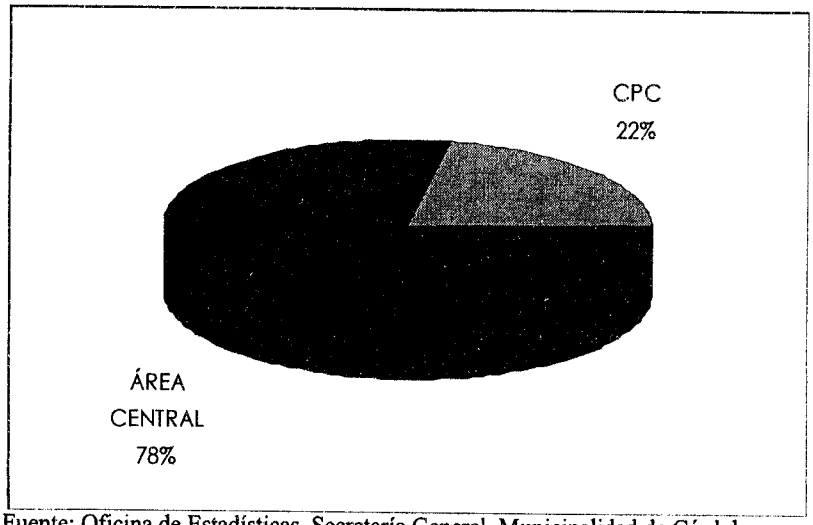


Fuente: Oficina de estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA
RELACIÓN ENTRE LA RECAUDACIÓN EN LOS CPC Y EN EL ÁREA CENTRAL
(Mayo 1996)

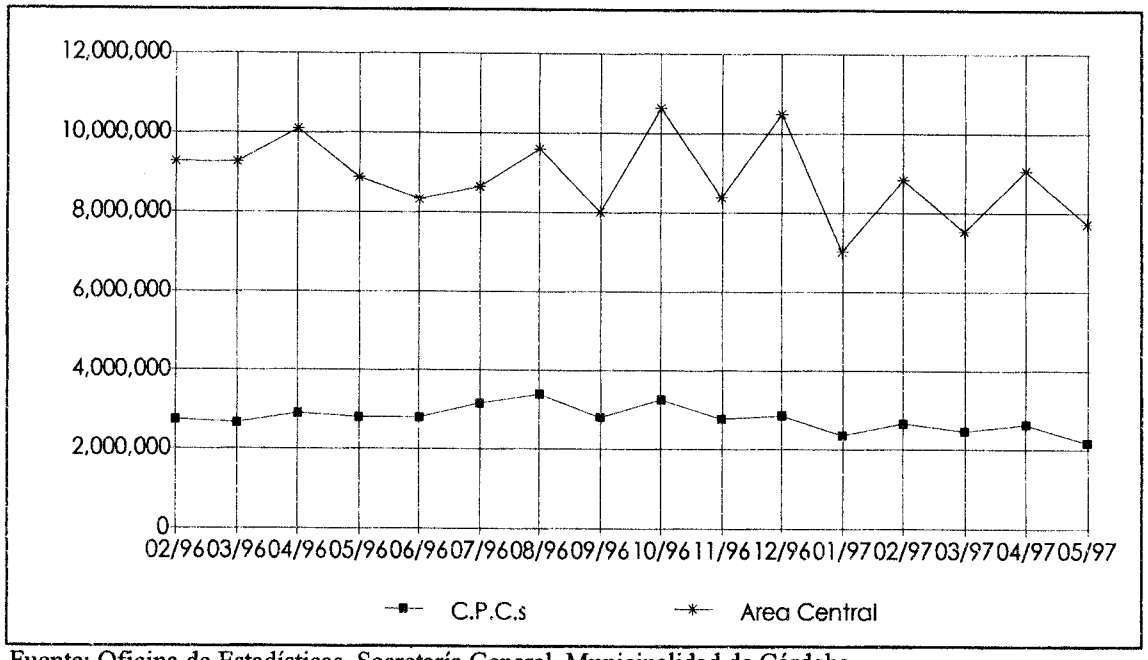


MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA
RELACIÓN ENTRE LA RECAUDACIÓN EN LOS CPC Y EN EL ÁREA CENTRAL
(Mayo 1997)



Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba.

MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA EVOLUCIÓN DE LA RECAUDACIÓN MENSUAL POR LAS CAJAS MUNICIPALES EN LOS CPC Y EL ÁREA CENTRAL
(Período febrero 1996-mayo 1997)



Fuente: Oficina de Estadísticas, Secretaría General, Municipalidad de Córdoba.

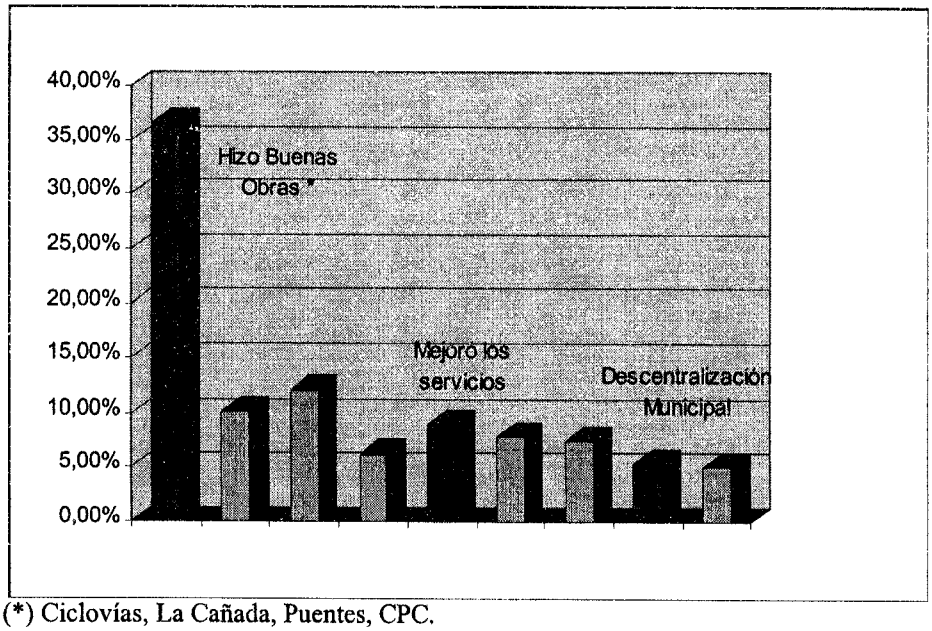
Anexo VII

ENCUESTA: VALORACIÓN DE LA GESTIÓN, CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE C.P.C. CIUDAD DE CÓRDOBA
(Marzo 1994)

Calificación de la gestión del intendente, parámetros positivos:

RESPUESTAS	%
Hizo Buenas Obras (*)	**36.72%**
Le da impulso a la ciudad	10.16%
Buen administrador	12.11%
Medio ambiente	6.25%
Mejoró los servicios	**8.98%**
Continúa la obra de anterior gestión	7.81%
Se ocupa de jóvenes y necesitados	7.42%
Descentralización Municipal	**5.47%**
Otros	5.08%

Fuente: Buró Creatividad & Estrategias de Comunicación

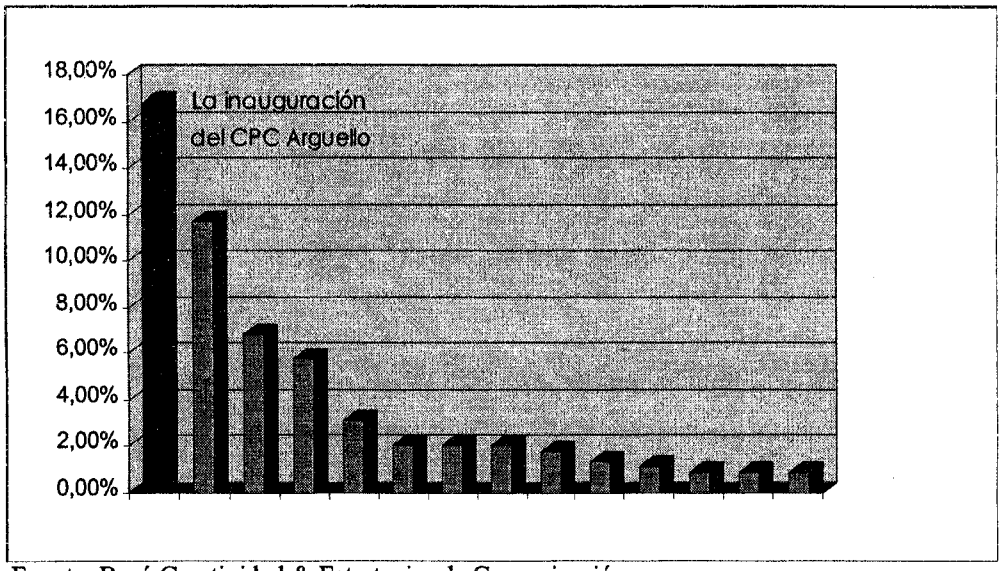


(*) Ciclovías, La Cañada, Puentes, CPC.

ENCUESTA: VALORACIÓN DE LA GESTIÓN, CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE C.P.C. CIUDAD DE CÓRDOBA
(Marzo 1994)

¿Cual fue a su juicio la MEJOR medida que tomó el intendente desde que asumió en diciembre de 1991?

RESPUESTAS	%
La inauguración del CPC Arguello	16.81%
Continuidad de escuelas municipales	11.73%
El transporte diferencial	6.86%
Semáforos/luces/serv. varios	5.75%
Medidas p/preservar el medio ambiente	3.10%
Mantención y arreglo de Costanera	1.99%
Puentes	1.99%
Otras	1.99%
Continuar la obra de Mestre	1.77%
Prestaciones de salud	1.33%
Inicio de cloacas	1.11%
Plan de vivienda municipal	0.88%
Asistencia a sectores carenciados	0.88%
Control Vehicular	0.88%
Ninguna	11%
Ntof.	32%

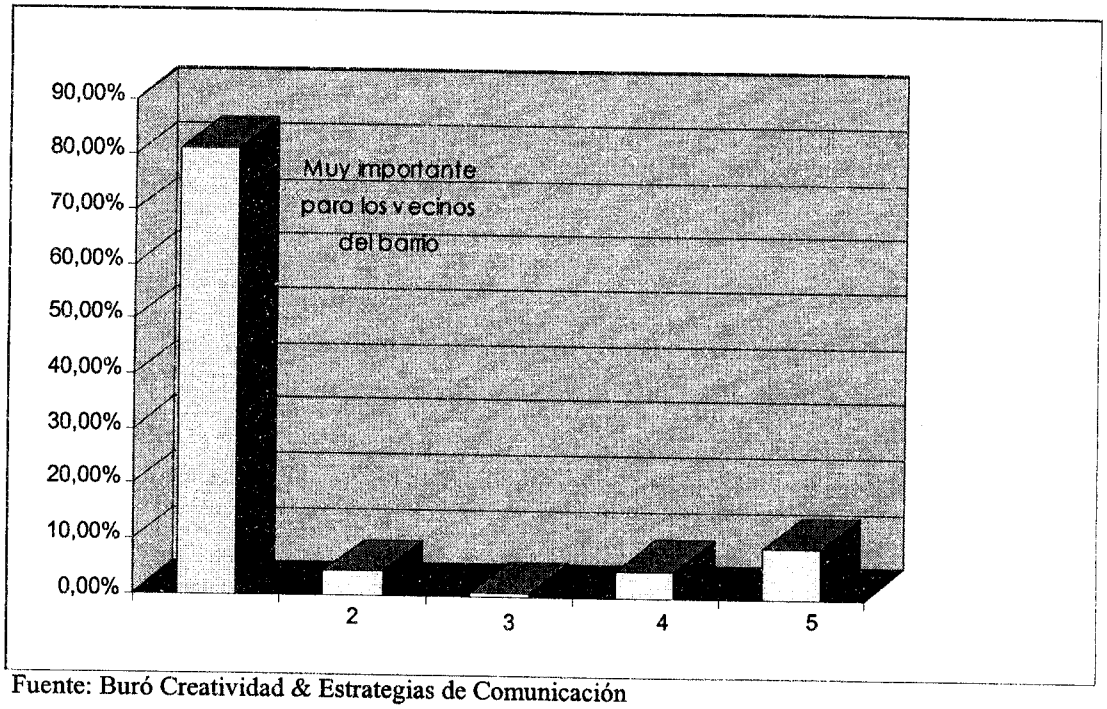


Fuente: Buró Creatividad & Estrategias de Comunicación

ENCUESTA: VALORACIÓN DE LA GESTIÓN, CONOCIMIENTO Y VALORACIÓN DE C.P.C. CIUDAD DE CÓRDOBA - Sub muestra Zona Oeste
(Marzo 1994)

¿Podría responder si la creación del CPC en esta zona de la ciudad es, a su juicio, una obra?

	OPCIONES	%
1	**Muy importante para los vecinos del barrio**	**81.21%**
2	Más o menos importante	4.24%
3	No es importante	0.61%
4	No tiene opinión formada	4.85%
5	No conoce sobre la inauguración	9.09%
	Total	100.00%



Fuente: Buró Creatividad & Estrategias de Comunicación

¿Podría decirme si conoce que servicios se brindan o qué actividad se desarrolla en ellos?

OPCIONES	%
Conoce	**90.00%**
No conoce	10.00%

¿Usted a concurrido al Centro de Participación Comunal?

OPCIONES	%
SI	16.00%
NO	84.00%

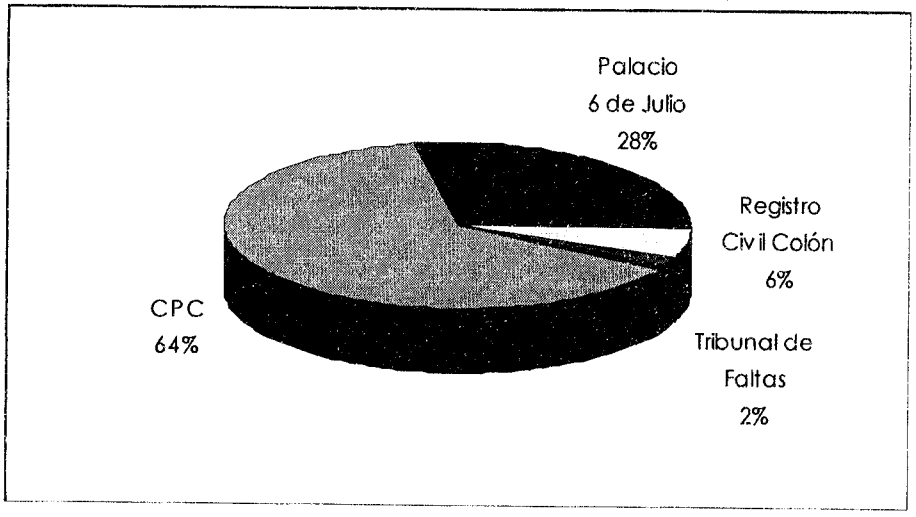
¿Podría decirme por qué razón lo hizo?

RESPUESTAS	%
Por trámites municipales	8.33%
Pago de impuestos	37.50%
Para conocerlo	12.50%
Actualizar el DNI	8.33%
Cambio de domicilio	8.33%
Otros	25.00%

ENCUESTA: DEMANDAS POBLACIONALES Y VALORACIÓN DE LA GESTIÓN
(Abril 1997)

Entre quienes realizaron en lo que va del año trámites en alguna dependencia municipal, lo hicieron en:

RESPUESTAS	%
CPC	64%
Palacio 6 de Julio	28%
Registro Civil Colón	6%
Tribunal de Faltas	2%
Consejo Deliberante	0.5%
TOTAL	100%



¿Usted diría que la atención recibida lo dejó:

	Conforme	Más o Menos Conforme	Disconforme	NS/NC
CPC	**53%**	**10%**	**6%**	**31%**
Palacio 6 de Julio	16%	7%	9%	68%
Registro Civil Colón	3%	1%	2%	93%
Otro	1%	0%	0%	99%
Tribunal de Faltas	0%	0%	1%	99%
Consejo Deliberante	0%	0%	0%	100%

Fuente: BURO Sur Opinión Pública e Investigación de Mercados

ENCUESTA: USO E IMAGEN DE LOS CENTROS DE PARTICIPACIÓN COMUNAL CIUDAD DE CÓRDOBA
(Junio 1997)

¿Concurrió alguna vez al CPC ...?

RESPUESTAS	%
SI	**72%**
NO	28%

PARA QUIENES NUNCA FUERON:

¿Por qué razón nunca fue al CPC?

RESPUESTAS	%
No necesitó ir/No tuvo oportunidad	41%
No es el que hace los trámites	16%
El más cercano me queda muy lejos	15%
Los trámites los hace en el centro por comodidad	6%
No puede salir/imposibilidad	6%
Falta de tiempo	5%
No sabía que existían	4%
Otros	4%
NS/NC	3%
Total	100%

Fuente: BURO Sur Opinión Pública e Investigación de Mercados

Más allá que nunca haya tomado contacto con un CPC, por los comentarios recibidos nos podría dar su opinión sobre el funcionamiento del CPC en este barrio

RESPUESTAS	%
Tengo buenas referencias	30%
NS/NC	24%
Hay atención personalizada	10%
Solucionan problemas burocráticos	8%
Funcionan bien	6%
La gente aprende con sus actividades	4%
Hacen falta/Son útiles	4%
Es cómodo y queda cerca	3%
Otros	11%
Total	100%

PARA LOS QUE FUERON AL MENOS UNA VEZ:

De modo aproximado, ¿con qué frecuencia concurre al CPC?

RESPUESTAS	%
De vez en cuando	52%
Otro (*)	30%
Siempre	14%
NS/NC	4%
Total	100%

Otro(*): Contempla respuestas como: Fuí una sola vez, 2 veces al año, cada 20 días, una vez cada 2 meses, hasta 2 veces por semana.

¿A qué concurre al CPC?

RESPUESTAS	%
Trámites	82%
Reclamos	3%
Asesoramiento	2%
Participar en Centros Culturales	3%
Deportes	1%
Pasear	2%
Talleres	1%
Otras razones	4%
No recuerda	2%
Total	100%

¿Cómo califica los siguientes atributos del CPC?

PARÁMETROS	BUENO	REGULAR	MALO	NS/NC
Barrio	**76%**	11%	11%	2%
Estacionamiento	**66%**	9%	6%	18%
Acceso al edificio	**93%**	3%	2%	5%
Señalización	**87%**	5%	2%	5%
Higiene	**95%**	2%	0%	3%
Seguridad	**71%**	6%	3%	20%
Horarios	**77%**	9%	1%	13%

Y particularmente sobre el desempeño del personal, Usted diría que:

PARÁMETROS	BUENO	REGULAR	MALO	NS/NC
La atención en general	**83%**	11%	2%	4%
Disposición para solucionar problemas	**73%**	13%	3%	11%
La rapidéz en la atención	**71%**	20%	4%	5%
La agilidad en la solución de los problemas	**64%**	17%	5%	14%

Independientemente de lo dicho hasta ahora, quisiera que me diga si para usted la instalación del CPC en esta zona fue Bueno, regular o Malo, según los siguientes aspectos:

PARÁMETROS	BUENO	REGULAR	MALO	NS/NC
Desarrollo comunitario	**77%**	5%	1%	18%
Medio ambiente	**61%**	7%	3%	28%
Tránsito	**52%**	13%	4%	31%
Seguridad	**45%**	15%	9%	31%
Agilidad	**77%**	9%	2%	13%
Desarrollo urbano	**63%**	9%	2%	26%
Desarrollo comercial	**51%**	10%	3%	36%
Otro	**1%**	0%	0%	99%

Señale un aspecto negativo del CPC y uno positivo:

NEGATIVOS:

RESPUESTAS	%
Ningún aspecto negativo	43%
NS/NC	26%
Está lejos	8%
No hay demasiados cursos gratis	4%
Falta de iniciativas	4%
Mala disposición edilicia	2%
Mal trato de empleados	2%
Burocracia	1%
Falta de agilidad en trámites	1%
Inseguridad en la zona	1%
No tiene suficiente estacionamiento	1%
Falta de servicios sociales para todos	1%
Otros (*)	6%
Total	100%

(*) Otros incluye respuestas como: horario de atención, no tiene dispensario, pocos accesos para discapacitados, falta de calefacción, todo es negativo, etc.

POSITIVOS:

RESPUESTAS	%
Comodidad para la zona	24%
Agiliza los trámites	18%
NS/NC	13%
Descentralización	12%
Buenos servicios y atención	9%
Todo es positivo	7%
Ningún aspecto positivo	6%
Actividades culturales y recreativas	5%
Bien ubicados	2%
Cursos para todas las edades	1%
Buen mantenimiento y limpieza	1%
Cobro de impuestos	1%
Otros (*)	1%
Total	100%

(*) Otros incluye respuestas como: está informatizado, tiene Registro Civil, participación vecinal, etc.