





urb-al III
Oficina de Coordinación y Orientación - OCO



Agencias de Desarrollo Local

Manual de Buenas Prácticas y Procedimientos

Caso Agencia de Desarrollo Local Olavarría





- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

MANUAL DE BUENAS PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Redacción; Germán Baccani y Marcela Kadjo.

Colaboradores: Agencia de Desarrollo Local de Olavarría (ADELO).

Edita: Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología.
Coordinación general: Región Emilia Romagna.

Coordinación técnica: Fundación Apertura Transformación para la Nueva Argentina.
Diseño: Luft Design Lab

Todos los derechos reservados. La publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente, ni registrada en un sistema de recuperación de información, sin el permiso previo por escrito del editor.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea en el marco del Proyecto EU LA WIN (European Union and Latin America for Welfare INtegrated policies) del Programa URB-AL III. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de la Provincia de Buenos Aires y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Agencias de Desarrollo Local

Manual de Buenas Prácticas y Procedimientos

Caso Agencia de Desarrollo Local Olavarría

Indice

Introducción

Caso Agencia de Desarrollo de Olavarría

1 • Objeto

2 • Alcance del Manual

3 • Documentos de Referencia

4 • Responsabilidades

5 • Descripción – Fase Preparatoria

- 5.1 Misión de LA AGENCIA
- 5.2 Visión
- 5.3 Políticas
- 5.4 Alcance y Exclusiones del Sistema de Gestion de la Calidad (SGC)
- 5.5 Planificación del SGC
- 5.6 Objetivos de la Calidad
- 5.7 Compromiso de la Dirección
- 5.8 Enfoque a los Destinatarios
- 5.9 Comunicación con los Destinatarios
- 5.10 Procesos que se Desarrollan en LA AGENCIA
- 5.11 Revisión por la Dirección

6 • Gestión de los Recursos

- 6.1 Provisión de Recursos
- 6.2 Recursos Humanos

7 • Realización del Servicio

- 7.1 Planificación y Realización del Producto
- 7.2 Procesos Relacionados con el Beneficiario
- 7.3 Diseño y Desarrollo
- 7.4 Compras
- 7.5 Control y Producción del Servicio

8 • Medición, Análisis y Mejora

- 8.1 Satisfacción del Usuario
- 8.2 Auditoria Interna
- 8.3 Control del Producto No Conforme, Acciones Correctivas y Preventivas
- 8.4 Análisis de Datos
- 8.5 Mejora

Anexos

1 • Detalle de Procedimiento

- 1.A Control de Documentos y Registros
- 1.B Auditoria Interna
- 1.C Control de Productos no Conformes, Acciones Correctivas y Preventivas
- 1.D Competencia y Formación
- 1.E Objetivos de la Calidad
- 1.F Objetivos de los Procesos

2 • Estructura del Proceso Operativo

Introducción

En la Argentina desde mediados de los años 90 se introdujeron en distintos niveles gubernamentales (nacional, provincial y municipal), iniciativas vinculadas a nuevos modos de conceptualizar el desarrollo, integrando al mismo otros factores claves que lo hacen más dinámico y operativo desde el punto de vista de la formulación e implementación de política públicas.

Así lo que se entiende por desarrollo local aparece como un concepto en el que los procesos de aprendizaje colectivos y la interacción de actores juegan un rol fundamental, ya que facilitan la transmisión de conocimiento, factor clave para procesos de innovación y desarrollo. De esta manera, el desarrollo local potencia al territorio, concepto que desde mirada interdisciplinaria trasciende el concepto de espacio y resulta más una construcción colectiva relacional e histórica con una identidad a partir de la cual se conciben, impulsan y aplican las iniciativas. En este sentido las políticas vinculadas al desarrollo se basan en la promoción de la cooperación y asociación de los diferentes actores sociales articulados generando un clima general de confianza, diálogo social y generación de consensos.

Sin embargo, estos procesos estratégicos de cooperación entre actores tanto públicos como privados que participan en este ámbito de reflexión y construcción, deben asentarse en instituciones amplias y flexibles (entendidas como organizaciones de diferentes sectores y ramas como la cultural, la académica, la tecnológica y la productiva) que permitan potenciarlos. Un ejemplo de construcción institucional que nace bajo este paradigma son las Agencias de Desarrollo, instituciones sin fines de lucro conformadas por actores públicos y privados cuya misión es contribuir a la competitividad territorial local y al desarrollo sostenible de la región. Éstas brindan servicios a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), relevantes en las estructuras productivas locales por la generación de empleo, con el fin de promover negocios en el tejido empresario y mejorar el empleo y la calidad de vida de los habitantes de la región. Si bien la mayoría se han especializado en la asistencia a las MiPyMEs locales, desempeñan un rol clave en la proposición e implementación de iniciativas que impactan en la mejora de la competitividad territorial.

En el devenir del proceso de construcción institucional por la que cada una de las agencias ha transitado y a modo de establecer un parámetro general contemplando las diversidades locales *podemos definir a las Agencias de Desarrollo como organizaciones locales con capacidades estratégicas para generar y gestionar acciones que contribuyan al desarrollo socio-productivo del territorio y que se plantean una visión de largo plazo;*

sus iniciativas apuestan al desarrollo del capital social local y contribuyen al desarrollo social, a la generación de trabajo digno y cuidado del medioambiente. Esta definición nos lleva a resaltar que estas entidades integradas por instituciones que responden a las particularidades de los actores locales, su matriz de relacionamiento y su perfil productivo, más allá de constituirse bajo formas jurídicas similares pueden desarrollar dinámicas de trabajo diferente. Por lo anteriormente expuesto, se reconoce que es necesario fortalecer a las Agencias de Desarrollo en cuanto a sus competencias de gestión y a su calidad institucional, por tal motivo este Manual de Buenas Prácticas ha sido desarrollado no sólo para facilitar a las Agencias la implementación de un sistema de gestión de la calidad según los requisitos de la norma IRAM-ISO 9001:2008 sino también para estandarizar criterios de trabajo y prestación de servicios en las Agencias de Desarrollo de todo el país.

La aplicación de las pautas de trabajo propuestas en este Manual, no representa solamente dar un paso en el mejoramiento de la calidad institucional de las Agencias sino que incidirá fundamentalmente en la promoción del desarrollo de los territorios donde ellas se desempeñan.

Los principios que deberían tener en cuenta las Agencias como instrumentos de desarrollo local (basados en el Esquema Referencial v.1.1 para Agencias de Desarrollo Productivo) son los siguientes;

a *Enfoque hacia la descentralización territorial.*

La descentralización efectiva y con recursos, al permitir la autonomía de los niveles locales, constituye una herramienta fundamental para el fomento del desarrollo local.

b *Enfoque hacia la colaboración y cooperación institucional*

Capacidad de identificar problemáticas y oportunidades, articular entre actores, aunar esfuerzos, recursos y construir una visión conjunta, integrada y concertada de políticas e iniciativas consensuadas para arribar a un pacto implícito o explícito y trabajar en una estrategia de desarrollo territorial.

c *Enfoque a la articulación entre los actores públicos y privados.*

El Desarrollo Local se entiende como resultado de la integración de visiones e intereses y la concertación estratégica de actores públicos y privados (gobierno, empresas, ONGs, redes de solidaridad, centros de investigación y educación), con incidencia en el territorio. Descansa en la idea de pacto territorial, como instancia determinante para el desarrollo local.

d *Enfoque hacia la complementación entre políticas para el sector Mipyme entre los distintos niveles gubernamentales: Nación, provincias – gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y municipios.*

Se exige de la complementariedad de las políticas en diferentes escalas, con las que la idea de proyecto se fortalece y resignifica. La geografía de la política no está ligada exclusivamente a la figura del Estado Nación, sino que transita por otros territorios. De este modo, reconoce nuevas escalas de desarrollo; local como opuesto a global, remite a la escala nacional, regional ó urbana. Se espera que la agencia administre programas, políticas e instrumentos internacionales, nacionales, provinciales y municipales de apoyo al sistema productivo.

e *Enfoque hacia el desarrollo local sostenible*

Cuando hablamos de desarrollo local nos referimos no solamente al desarrollo económico local sino también al desarrollo humano, el desarrollo social y el desarrollo sostenible ambientalmente. Por ello es preciso realizar inversiones en capital humano, capital social y capital natural, además de las correspondientes al capital económico y financiero. El enfoque del desarrollo local posee una visión integrada de todas estas dimensiones ya que no es posible desligar la interdependencia existente entre ellas.

Caso Agencia de Desarrollo Local de Olavarría

El presente manual fue confeccionado teniendo como caso testigo el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Agencia de Desarrollo Local de Olavarría, Provincia de Buenos Aires.

A fines de diciembre de 2007 el Municipio de Olavarría tomó la iniciativa de crear una Agencia de Desarrollo Local. Para ello, convocó a un grupo de instituciones intermedias del partido para conformar el Consejo Asesor de la Agencia de Desarrollo Local Olavarría, denominada “ADELO”. Finalmente la ADELO fue creada por Ordenanza Municipal N° 3154/08 y cuenta con la participación activa del sector público, privado y especialmente del académico.

La ADELO cuenta con un Directorio formado por cinco miembros y presidido por el Intendente Municipal y una Secretaría Ejecutiva a cargo de la Secretaria de Desarrollo Local, quién lleva a cabo las acciones que dan cumplimiento a los objetivos propuestos por el Consejo Asesor. El Consejo Asesor está integrado por representante de las siguientes instituciones: INTA, Cámara de la Piedra, UNICEN, CPCEPBA, Concejo Deliberante, Colegio de Ingenieros, Cámara Empresaria, FUNDES, Colegio de Ingenieros Agrónomos, Cooperativa Agraria, ITECO, Sociedad Rural, Asociación PIO I, Cámara de Almaceneros, ADESO, IDEB, Jóvenes Emprendedores Rurales, Educadoras (Sras. Sánchez y Domínguez), Secretarías de Desarrollo Local y Desarrollo Social de la Municipalidad de Olavarría.

La ADELO funciona en una propiedad del Municipio ubicada en el centro de la ciudad de Olavarría, donde tienen su sede la Subsecretaría de Desarrollo Económico, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Local, el Centro IDEB de Olavarría y la Dirección de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable del Municipio.

Por todo lo expuesto anteriormente se hace imprescindible la confección de un manual para estandarizar las prácticas realizadas por las diferentes Agencias existentes en el país y para las próximas a crearse. A continuación se darán las pautas para la aplicación de buenas prácticas orientadas a lograr la implementación de un sistema de gestión de la calidad en Agencias de Desarrollo.

1 Objeto

Comunicar los distintos aspectos que componen el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de una Agencia de Desarrollo Local.

2 Alcance del Manual

Involucra todas las actividades que se desarrollan en el SGC de la Agencia de Desarrollo Local.

3 Documentos de Referencia

Norma ISO 9001:2008 (Anexo adjunto)
Esquema Referencial v.1.1 para
Agencias de Desarrollo Productivo
Documentos propios de la Agencia (Ordenanzas, Resoluciones, etc.)
Para el CASO OLAVARRIA Ordenanza 3154/08

4 Responsabilidades

Es responsabilidad de todo el personal que trabaja en la Agencia, cumplir con lo especificado en el presente Manual. Sólo está autorizado a realizar modificaciones en el manual el Responsable de Calidad, y cada modificación que se efectúe, será revisada por el representante de la Dirección y autorizada por el Comité de Calidad.

5 Descripción -Fase Preparatoria

El manual debe contener información general sobre la Agencia que facilite el conocimiento de aspectos claves de la misma;

Se definirán la Misión, Visión y Políticas para la Agencia de Desarrollo, así como el alcance y los procedimientos para gestionar el sistema de calidad hacia la mejora continua.

5.1 Misión de la Agencia

Se define la razón de ser de una Agencia como la de diseñar e implementar una estrategia territorial específica, la construcción de una agenda de la problemática territorial regional y la búsqueda de soluciones en un marco de complementariedad y compromiso público-privado.

Para el CASO OLAVARRIA es la de;

Promover el desarrollo económico local olavarriense desde una visión territorial y sustentable.

5.2 Visión

Se define la visión de una Agencia como una descripción de la situación proyectada a futuro de la Agencia. El propósito de la visión es guiar y alentar hacia un estado deseable de la Agencia.

Para el CASO OLAVARRIA es la de;

Constituirse en una organización líder en el desarrollo local.

5.3 Políticas

Se definen las políticas hacia las cuales se orienta la Agencia y en las que enmarca sus principios y valores. La Dirección debe revisarlas continuamente a fin de verificar el cumplimiento de la misión.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Agencia de Desarrollo Local de Olavarría orienta sus acciones a dar respuesta satisfactoria a los requerimientos y expectativas de sus destinatarios y a mejorar en forma continua la calidad de su gestión.

En este sentido, los lineamientos generales que guían su accionar son;

- Debatir, consensuar, planificar y evaluar el desarrollo local desde una visión territorial sustentable.
- Ejecutar las acciones tendientes a promover un desarrollo equitativo y armonioso de la estructura económica local.
- Promover la interacción entre el mundo del trabajo, del empresariado y del conocimiento con el objetivo de agregar innovación y valor a la producción local.
- Propiciar la participación de los empresarios y trabajadores en organizaciones de representación sectorial, provincial o nacional, fomentando su formación y capacitación en liderazgo comunitario y de organizaciones.
- Generar información ágil y actualizada que sirva de apoyatura a las acciones y decisiones, vinculadas al desarrollo local

Estas políticas son revisadas permanentemente por la Alta Dirección para que la Agencia sea una verdadera herramienta en el cumplimiento de su misión.

5.4 Alcance y Exclusiones del Sistema del Gestión de la Calidad (SGC)

EL alcance de la Agencia involucra a todas las actividades que se desarrollan en ella, desde la entrada de información hasta la salida del producto.

Para el CASO OLAVARRIA, las actividades que involucran son;

“Coordinación y Despacho; Financiamiento; Proyectos; Implementación y Seguimiento; Gestión por Terceros; Gestión, Evaluación y Control; Indicadores; Capacitaciones; Asistencia Técnica; Fortalecimiento Institucional y Fortalecimiento Comercial a MiPymes”.

5.5 Planificación del SGC

5.5.1 Organización para la mejora continua

La Agencia de Desarrollo Local debe organizarse de manera tal que sus miembros puedan revisar el sistema de gestión y que se puedan realizar los ajustes necesarios que garanticen la mejora continua.

Asimismo, debe asegurarse que todas las actividades y las decisiones sean comunicadas a todo el personal. Deberá organizar un Comité que planifique y mantenga el sistema de gestión, y establecer la periodicidad de las reuniones del mismo.

Además, la Alta Dirección debe establecer las responsabilidades en todos los niveles de la Agencia y la política que guíe su accionar.

Para el CASO OLAVARRIA:

Alta Dirección, Comité de Calidad, Representante de la Dirección y Responsable de la Calidad

A todos los efectos referidos en las Normas ISO 9001:2008 y en el presente Manual, la Alta Dirección la conforma el Director de la Agencia de Desarrollo Local Olavarría, según lo establecido por la Ordenanza 3154/08 y sus eventuales futuras modificaciones. Ésta ha establecido las responsabilidades y autoridades dentro de la Agencia (ver punto 6 del Manual de la Calidad), y ha fijado las políticas que guían su accionar.

Además, quienes trabajan directamente en la Agencia, han sido claramente comunicados sobre las mismas.

Para cumplir con mayor eficacia su misión, el/la Director/a es asistido por un Comité de Calidad, integrado por el propio Director (en carácter de presidente del mismo), por el Gerente del Centro IDEB Olavarría, y por otras tres personas integrantes de la Agencia de Desarrollo.

Este Comité tiene como misión la planificación, implementación, y mantenimiento del SGC. El comité se reunirá, a todos los efectos, en forma semanal.

Las reuniones de Comité quedarán plasmadas en Actas, según surge del Registro RP "Actas Reuniones del Comité de Calidad ADELO"

A su vez la Alta Dirección ha designado Representante de la Dirección, en los términos del punto 5.5.2 de la Norma ISO 9001:2008 al Gerente del Centro IDEB Olavarría.

Además a los efectos de asistir a la Dirección en todas las actividades relativas al SGC, se ha designado al Área Coordinación y Despacho de la ADELO como Responsable de la Calidad.

Dadas las características de la Agencia, la planificación y gestión de los procesos se realiza con la participación del Representante de la Dirección, del Responsable de la Calidad, y de todo el personal de la Agencia.

5.5.2 Documentación

La Agencia de Desarrollo debe asegurar la planificación, operación y control de sus procesos. Para ello es necesario que pueda establecer y registrar la documentación del Sistema de Gestión.

La Agencia debe establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para: aprobar los documentos antes de su emisión, revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente, asegurar que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos, asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran legibles, fácilmente identificables y recuperables, asegurar que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos,

y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Para el CASO OLAVARRIA;

Asegurando la planificación del sistema, la Agencia de Desarrollo Local Olavarría pone especial cuidado en el cumplimiento de los requisitos de la documentación, de los que este Manual es parte integrante junto con todos los documentos y registros, según lo delineado en el procedimiento “Control de Documentos y Registros” (PG-01)

5.5.3 Planificación de actividades del SGC

La Agencia de Desarrollo debe planificar las acciones alineadas con los objetivos de la calidad y de desempeño propuestos.

Para el CASO OLAVARRIA;

La organización planifica sus actividades para el mejor cumplimiento de los objetivos de su SGC, del cual forma parte el presente Manual todos ellos descritos en los Procedimientos Operativos de: Coordinación y Despacho (PO-01); Financiamiento (PO-02); Proyectos (PO-03); Implementación y Seguimiento (PO-04); Gestión por Terceros (PO-05); Gestión, Evaluación y Control (PO-06); Indicadores (PO-07); Capacitaciones (PO-08); Asistencia Técnica (PO-09); Fortalecimiento Institucional (PO-10) y Fortalecimiento Comercial a MiPymes (PO-11).

5.6 Objetivos de la Calidad

La comisión directiva de la Agencia de Desarrollo debe asegurar una política de calidad y de desempeño que proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del desempeño y de la calidad los cuáles deben incluir aquellos aspectos necesarios para el cumplimiento de la legislación vigente; corresponder con las funciones y niveles pertinentes dentro de la Agencia y ser medibles y coherentes con los propósitos de la Agencia de Desarrollo.

La política de calidad y desempeño debe ser comunicada y entendida dentro de la Comisión Directiva así como en el resto de los niveles y funciones de la Agencia y revisada para su continua adecuación.

Para el CASO OLAVARRIA;

En la Agencia de Desarrollo Local Olavarría se fijan objetivos en el marco de las políticas enunciadas.

Se definen objetivos que se denominan Objetivos de Sistemas a los que abarcan a la totalidad de los procesos. Estos son fijados por el Comité de Calidad.

Otros son los que se denominan Objetivos de Procesos, que son específicos para cada proceso. Son definidos en cada procedimiento por los integrantes del área y aprobados por el Representante de la Dirección o por el Comité de Calidad.

Ambos tipos de Objetivos se detallan en el Tablero de Objetivos de la Calidad (RM Tablero de Objetivos) y en el Procedimiento General Objetivos de la Calidad y Procedimiento General Objetivos de los Procesos (PG-Objetivos de la Calidad y PG-Objetivos de los Procesos).

5.7 Compromiso de la Dirección

La Comisión Directiva de la Agencia de Desarrollo debe proporcionar evidencia de su compromiso con el cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma, comunicando a todos los miembros de la Agencia la importancia de satisfacer tanto los requisitos del usuario como los legales y los reglamentarios. Asimismo deberá asegurar la disponibilidad de recursos; realizar las revisiones de los objetivos y de los compromisos asumidos y establecer las declaraciones de forma documentada; asegurar que se establecen los objetivos de la calidad.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Alta Dirección, en concordancia con el Comité de Calidad, tiene asumido un fuerte compromiso con la Calidad y el sistema de gestión que la sustenta.

Además, y a través del Representante de la Dirección, todos los colaboradores de la Agencia han sido comunicados en forma clara sobre la importancia de satisfacer tanto los requisitos de los destinatarios de los servicios, así como los legales y reglamentarios, logrando de esta manera un fuerte compromiso por parte de éstos.

Asimismo, la Alta Dirección:

- ha fijado las políticas relacionadas con la calidad.
- ha asegurado que los objetivos de la calidad han sido claramente establecidos.
- realiza periódicamente las revisiones que exige la norma.

5.8 Enfoque a los Destinatarios

La comisión directiva debe asegurar que tanto las consultas como la prestación efectiva del servicio, se gestionan procurando aumentar la satisfacción de sus usuarios.

Para el CASO OLAVARRIA;

Todos los integrantes de la Agencia de Desarrollo Local Olavarría están permanentemente atentos al cumplimiento de los requisitos de los destinatarios de sus servicios, trabajando así en pos de la satisfacción de los mismos.

5.9 Comunicación con los Destinatarios

La Agencia de Desarrollo debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los usuarios de un modo articulado con los actores intervinientes en la prestación, relativas a la información sobre el servicio, así como la retroalimentación del usuario, incluyendo sus reclamos.

Para el CASO OLAVARRIA;

Los integrantes de la Agencia mantienen una comunicación fluida con los destinatarios de sus servicios. Ello se logra a través de distintos canales mediante los cuales éstos toman conocimientos de los servicios que se ofrecen, de los requisitos exigidos y pueden manifestar sus dudas, inquietudes, reclamos, conformidades, etc. Estos canales son:

- Líneas Telefónicas
- Correo Electrónico (e-mail)
- Oficinas de Atención al Público
- Página Web
- Eventos de Difusión
- Encuestas de Satisfacción

Cabe destacar que, ante cada solicitud de asistencia recibida, el personal de la Agencia de Desarrollo Local Olavarría se contacta con el representante de la empresa solicitante, a fin de confirmar la pertinencia de la demanda y las características de la empresa, con lo cual, se cuenta con un acabado conocimiento de las necesidades de los destinatarios.

Asimismo, se mantiene fluida comunicación con las autoridades de los diferentes Ministerios Provinciales y Nacionales, como así también con otras Agencias de Desarrollo, otros Municipios y otros Organismos gubernamentales y no gubernamentales de nivel nacional o internacional con quienes se mantienen contactos permanentes, a través de los canales antes mencionados.

5.10 Procesos que se desarrollan en la Agencia

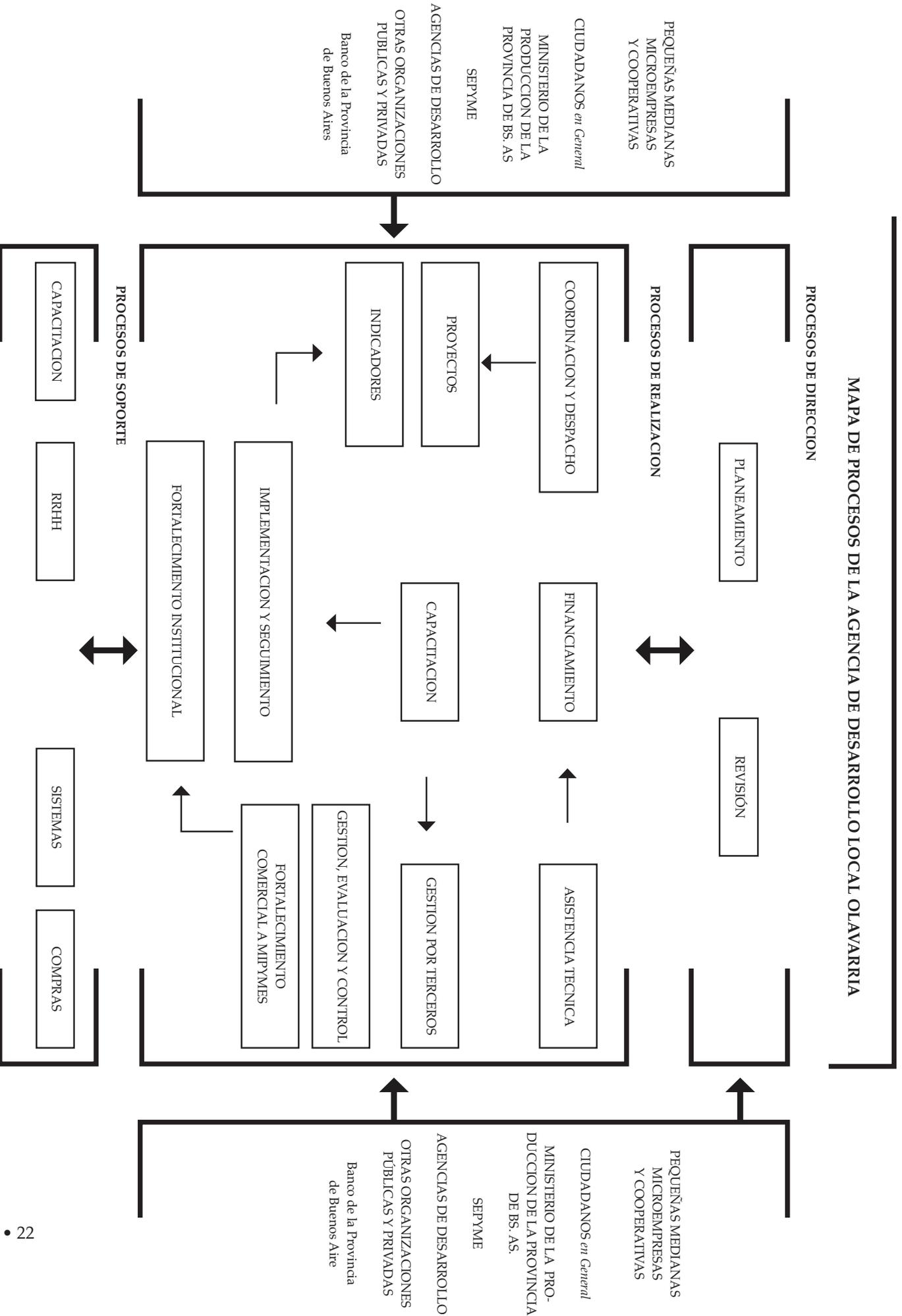
La Agencia de Desarrollo debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia. En base a ello deben;

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión y su aplicación a la Agencia;
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos; determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces;
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos;
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos;
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos;
- La Agencia debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse que los recursos provistos cumplen los requisitos definidos y gestionados para lograr el resultado propuesto.

Para el CASO OLAVARRIA;

Los procesos identificados por la Agencia de Desarrollo Olavarría con los cuales se implementan las acciones necesarias para el logro de los resultados previstos son

- Coordinación y Despacho;
- Financiamiento; Proyectos;
- Implementación y Seguimiento;
- Gestión por Terceros;
- Gestión, Evaluación y Control;
- Indicadores;
- Capacitaciones;
- Asistencia Técnica;
- Fortalecimiento Institucional;
- Fortalecimiento Comercial a MiPymes.



5.11 Revisión por la Dirección

La Agencia de Desarrollo, a través de su comisión directiva, debe revisar con una frecuencia definida explícitamente el sistema de gestión para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo los objetivos de la calidad; y el avance de los proyectos existentes y las oportunidades de nuevos proyectos o iniciativas. Atento a ello, deberá mantener registros de las revisiones efectuadas.

Para su revisión, deberá tener en cuenta los resultados de las auditorías, los resultados de las mediciones de satisfacción de los usuarios, el desempeño de los procesos, el estado de las acciones correctivas y las recomendaciones de mejoras.

Las revisiones deberán ser registradas en un RP- Revisiones del Sistema de Calidad.

Para el CASO OLAVARRIA:

La Alta Dirección revisará el SGC en forma anual, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia en forma continua. Dicha revisión incluirá la política y los objetivos como así también la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC.

Para efectuar tal Revisión, la Alta Dirección contará con:

- Los resultados de las auditorias;
- La retroalimentación de los destinatarios;
- El desempeño de los procesos;
- El estado de las acciones correctivas y preventivas;
- Las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas;
- Los cambios que podrían afectar el SGC.
- Recomendaciones para la mejora (tanto las informales como aquellas que provengan de los resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente realizada también en forma anual).

Asimismo, los resultados de la Revisión por la Dirección incluirán las decisiones y acciones relacionadas con:

- La mejora de la eficacia del SGC y sus procesos.
- La mejora de los servicios en relación con los requisitos de los clientes.
- Las necesidades de recursos.

A todos los efectos, las Revisiones por la Dirección quedarán registradas en el Registro RP "Registro de revisiones del Sistema de Calidad ADELO".

6 Gestión de los Recursos

6.1 Provisión de Recursos

La Agencia de Desarrollo, debe definir y gestionar la provisión de los recursos necesarios para garantizar el desempeño general de la institución contemplando lo que se acuerde en las revisiones realizadas por la Comisión directiva, implementar y mantener el Sistema de gestión de calidad garantizando la mejora continua de su desempeño, a fin de lograr la satisfacción de los usuarios.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Municipalidad de Olavarría pone a disposición de la Agencia de Desarrollo Local Olavarría todos los recursos necesarios para la implementación y mantenimiento del SGC y para aumentar en forma continua su eficacia.

Cada integrante de la Agencia cuenta con los elementos necesarios para el eficiente desarrollo de sus actividades.

El mantenimiento de equipos informáticos, redes y sistemas se realiza periódicamente y/o a solicitud del personal de la Agencia, por el personal del área de Sistemas del Municipio. En caso que el mantenimiento sea solicitado por el personal de la Agencia, la misma cuenta con equipos y herramental de reemplazo, por lo que la solución es inmediata.

Los recursos son asignados por el presupuesto de la Secretaría de Desarrollo Local de acuerdo al presupuesto anual del Municipio.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

La Agencia de Desarrollo debe definir y gestionar los recursos humanos necesarios para la prestación del servicio.

El personal acreditado en los distintos niveles funcionales previstos debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

Asimismo, la Agencia debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del servicio; proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria, asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades.

Además, la Agencia de Desarrollo debe definir un perfil de puesto para todos los puestos definidos y un detalle de competencias y experiencia acorde con el trabajo requerido para la operación y gestión de la Agencia.

La competencia y formación del personal, quedará registrado en un procedimiento general PG de Formación y Competencias.

La Agencia debe contar con una estructura mínima que permita y garantice la prestación de los servicios. La infraestructura incluye: edificios, espacio de trabajo, equipos para los procesos, y servicios de apoyo.

Para el CASO OLAVARRIA

Tanto la Alta Dirección, como el Representante de la Dirección y el Responsable de la Calidad, procuran el bienestar del personal, promoviendo su activa participación, su capacitación y el desarrollo de sus competencias.

Se desarrollan acciones tendientes a que cada uno de sus integrantes sepa qué se espera de él, en qué medida aporta a los objetivos y además a asegurarse que cuente con los recursos para cumplir eficazmente con su función.

Todo el personal que trabaja en la Agencia es competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia.

Más allá de eso, se propicia desde la Agencia la activa formación del personal, así como también la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas tanto en lo que respecta a su capacitación como en otras que tome la organización relacionadas con la competencia de su personal para cumplir con sus funciones, Competencias y Formación (PG-04).

6.2.2 Descripción de funciones

De acuerdo a las características de la Agencia de Desarrollo Local Olavarría y a las actividades y responsabilidades específicas de cada puesto, el personal está capacitado para cubrir todas las funciones.

Es así que, la descripción de funciones y responsabilidades de los distintos puestos de la Agencia, son los siguientes;

a. PUESTO "Director Ejecutivo de la Agencia de Desarrollo Local Olavarría"

Funciones y Responsabilidades;

Son funciones del Director Ejecutivo de la Agencia todas aquellas funciones que le han sido delegadas por el Directorio de la misma y que fueron establecidas a través del Artículo 6° de la Ordenanza 3154/08, a saber;

- a. Ejercer la representación de la Agencia ante entidades públicas y privadas del ámbito internacional, nacional, provincial o municipal.
- b. Disponer los elementos físicos y Recursos Humanos y presupuestarios necesarios para el normal funcionamiento de la Agencia en orden al cumplimiento de sus objetivos.

- c. Coordinar la actividad de las distintas Áreas involucradas en la Agencia.
- d. Convocar periódicamente o cuando una situación especial lo amerite al consejo Asesor para debatir la implementación de las acciones de competencia de la Agencia y los planes a desarrollar, verificando el cumplimiento de los mismos y de los fines para los que fuera creada.
- e. Desarrollar y verificar la actividad de la Agencia ordenando el cumplimiento de sus planes de acción a la Secretaría Ejecutiva de la misma.

En síntesis, la citada Ordenanza municipal en su Artículo 9° le asigna además facultades para coordinar las actividades de la Agencia de conformidad con lo expresado en el Artículo 1° de la misma norma, supervisar el cumplimiento de los objetivos expresados en el Artículo 4° y someter a la decisión del Directorio las iniciativas que determinen su intervención, coordinando con el Consejo Asesor las actividades que le competen.

Además son sus funciones;

- Promover, apoyar y contribuir a la generación de proyectos empresariales innovadores o de mejora tecnológica que permitan el desarrollo económico y social del Partido de Olavarría.
- Formar Mesas de Diálogo y Consensos como instrumento que para acelerar los procesos participativos -gobierno/comunidad- creando un espacio de reflexión e intercambio de conocimientos, operativas de trabajo, mejoramientos de la gestión integrada en aspectos de desarrollo local que permita un crecimiento sostenible.
- Evaluar el comportamiento de los indicadores de nuestra localidad en un tiempo amplio del año 2000 hasta lo último disponible, como sí revisar los ODM que se generan del área.
- Recopilar información sobre metas de cada programa que serán utilizados como análisis y constatados con la información presupuestada.

- Participar activamente en organizaciones no gubernamentales que operan en el territorio local y de aquellas en las que el Municipio a través de la ADELO participa en la estructura de sus comisiones directivas.
- Disponer, ordenar y controlar que se mantenga actualizado el sitio web de la Agencia de Desarrollo Local de Olavarría con todas las noticias y actividades que ésta desarrolla. Asimismo disponer y controlar se mantengan actualizados los registros de los usuarios del sitio web para llevar un control de base de datos y poder utilizarla para comunicar acciones de la agencia.
- Disponer, ordenar y controlar la elaboración de un boletín semanal con el fin de informar sobre todas las actividades realizadas por la agencia.
- Disponer, ordenar, controlar y evaluar la encuesta anual de satisfacción que se realiza con usuarios de la agencia
- Acompañar junto con el equipo de la agencia –en representación del Municipio- a empresas, microempresarios y artesanos en eventos y muestras que se realicen, de esta manera generar una nueva manera de darse a conocer en la ciudad y en la región.

b. PUESTO "Responsable del Servicio a Empresas"

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Responsable del Servicio a Empresas;

b1. Asistencia a Mipymes

- Fortalecer la confianza y el acercamiento de los empresarios MiPyMEs hacia la gestión pública-privada, a través del incremento de las asistencias gestionadas por la Agencia de Desarrollo.
- Fortalecer los vínculos empresariales de todos los sectores entre sí.
- Incentivar el desarrollo tecnológico en el ámbito de las Mipymes

- Mejorar el grado de satisfacción de las MiPyMEs.
- Asumir la mejora continua como el instrumento más eficaz en el logro de los objetivos y el desempeño de la gestión.
- Facilitar el acceso a las MiPyMEs a la profesionalización, a la capacitación y a soluciones a medida
- Propender a que el destino de los créditos tenga como fin la generación de empleo genuino y/o el crecimiento de la producción y/o el aumento de la capacidad operativa de las empresas.
- Realizar contactos, sensibilización, inscripción, de las empresas interesadas en participar de las rondas de negocios
- Elaborar proyectos asociativos, de fortalecimiento institucional, de entramados productivos en turismo aprovechando los diferentes canales institucionales de financiamiento de este tipo de proyectos. Además, ordenar y planificar un crecimiento sostenido de la actividad
- Representar a la ADELO en la Red de Agencias de Desarrollo del Cono Sur y latinoamericanas. Se pretende contar con una metodología para la asistencia al PYME o gran empresa, en la implementación de un programa de capacitación interna de sus colaboradores y abierto a la comunidad, estableciendo un vínculo de Responsabilidad Social Empresaria, con entidades educacionales de la provincia de Buenos Aires, a través del aporte de equipamiento a escuelas: técnicas, agrarias, centros de formación profesional, laboral e institutos superiores técnicos, de gestión estatal y privada.
- Asesorar a las pequeñas microempresas que recién dan inicio a su labor para lograr posicionarse visualmente con un perfil adecuado a su rubro y segmento de mercado. Diseñar el sistema de identidad y las piezas gráficas que sirvan de soporte del mismo.
- Participar en mesas de diálogo y consenso en temas que el área tenga incumbencias.

b2. Asistencia referente a la economía social

- Gestionar el financiamiento de capital de trabajo y/o adquisición de activos fijos a micro y pequeñas empresas emprendedoras con ideas proyecto que quedan fuera del sistema bancarizado.
- Potenciar el crecimiento de las empresas facilitando el acceso a financiamiento de inversiones. El destino de los fondos es para Capital de Trabajo y Activos Productivos.
- Contribuir a la mejora de la calidad de vida y las condiciones laborales de unidades productivas familiares, asociativas, y solidarias que se encuentren en situación de vulnerabilidad social mediante la aplicación de un plan integral de capacitación, asistencia, y provisión de capital de trabajo y activos fijos.
- Contribuir a la mejora del empleo a partir de la puesta en marcha de estrategias de apoyo y fortalecimiento de los entramados productivos locales, en el marco de procesos de desarrollo territorial. De esta manera permite apoyar: la ejecución de proyectos productivos de bienes y servicios; y la instalación y funcionamiento de centros de servicios orientados a la mejora de la producción local con efectivo impacto en el empleo.
- Apoyar y promover unidades económicas de actividades laborales de auto empleo y subsistencia.
- Transformar un conjunto de ideas o proyectos en micro-empresas unipersonales o asociativas, y fortalecer a los emprendedores en la etapa de mayor riesgo empresario para mejorar las expectativas de supervivencia. De esta manera generar el beneficio incremental suficiente para que el micro empresario pueda sostener a su núcleo familiar y, al mismo tiempo capitalizarse, de modo que pasado el período -temporal y transitorio- de incubación sea capaz de instalarse en un espacio propio.
- Brindar asesoramiento y acompañamiento a las personas responsables de la administración de las cooperativas.
- Ordenar y planificar un crecimiento sostenido de la actividad asesorando a emprendimientos actuales y potenciales. Asesorar operativamente en la

estructuración de la oferta y en su comercialización. Brindar información necesaria acerca del encuadre legal de la actividad a nivel nacional, provincial y local.

- Brindar acompañamiento y asesoramiento a las microempresas que se instalan en el predio de la Incubadora de Empresas de Olavarría, para lograr un acompañamiento sistemático en su posicionamiento visual con un perfil adecuado a su rubro y segmento de mercado. Diseñar el sistema de identidad y las piezas gráficas que sirvan de soporte del mismo. Diseñar material gráfico que sirva para difusión y promoción de los incubados, en el caso de su concurrencia a eventos.
- Participar en mesas de diálogo y consenso en temas que el área tenga incumbencias.

c. **PUESTO "Responsable de Ventanilla Agropecuaria"**

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Responsable de la Ventanilla Agropecuaria;

- Gestionar lo necesario referente a trámites tendientes a la obtención del Certificado de Estado de Emergencia y/o Desastre Agropecuario a fin de atenuar el impacto económico en los productores con explotaciones dentro del Partido de Olavarría, producido por las adversidades climáticas y acceder a los beneficios emergentes de la Ley 10.390 y modificatorias
- Inscribir a productores apícolas, actualizar sus datos y registrar datos, colmenas y materiales.
- Intermediar con el Ministerio de Asuntos Agrarios para asistir en el trámite On line de la obtención de la licencia de pesca con el objeto de autorizar a su titular para poder llevar a cabo esta actividad.
- Favorecer el desarrollo del sector forestal en inmuebles rurales, otorgando un apoyo económico no reintegrable a las nuevas plantaciones.

- > Gestar grupos asociativos de productores tanto agrícolas como ganaderos en pos del desarrollo de sostenibilidad de sus emprendimientos.
- > Manejar todos los programas de subsidios o créditos referentes al área agrícola ganadera que se manejen desde la Agencia.
- > Participar en mesas de diálogo y consenso en los temas en que la ventanilla agropecuaria tenga incumbencia.

d. PUESTO "Responsable de Ventanilla Minera"

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Responsable de la Ventanilla Minera;

- Evaluar y cotejar la información disponible para la creación de un registro permanente y dinámico del Distrito Minero Olavarría y verificar el cumplimiento de la normativa vigente en lo referente a explotación y cuidado del medio ambiente desde el punto de vista de la minería.
- Controlar el cumplimiento en las prácticas mineras determinadas por al Manual creado al efecto aplicable al todo el Distrito Minero Olavarría.
- > Verificar y presenciar aquellos eventos que se registren en zonas cercanas a sectores del casco urbano y de aquellos eventos en los que se requiera especialmente la presencia de un veedor.
- > Controlar el desarrollo de la actividad respecto de nuevos emprendimientos mineros o ampliación de los mismos respecto del ordenamiento territorial del partido.
- > Participar en mesas de diálogo y consenso en temas en las que el área tenga incumbencia.

e. PUESTO "Responsable de Medio Ambiente"

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Responsable del Medio Ambiente;

- Crear en el ámbito municipal programas destinados a reducir el impacto ambiental y efectuar un seguimiento efectivo y una valoración referente al progreso de los mismos.
- Definir la viabilidad de instalación, anexo de rubro o modificación del proceso productivo de establecimientos fabriles en el Partido de Olavarría tomando como referencia la legislación vigente.
- Clasificar las industrias en una de las tres categorías establecidas por la ley de Radicación Industrial sobre la base del cálculo del Nivel de Complejidad Ambiental. Alcanza a todo establecimiento industrial instalado o proyecto industrial a instalarse en la Provincia de Buenos Aires que haya presentado la documentación pertinente en el Municipio.
- Gestionar lo necesario a fin de que las empresas puedan contar con el CAA en vistas a obtener la habilitación municipal
- Clasificar las industrias en una de las tres categorías establecidas por la ley de Radicación Industrial sobre la base del cálculo del Nivel de Complejidad Ambiental. Alcanza a todo establecimiento industrial que desee obtener su habilitación municipal.
- Considerar los procesos y actividades para ejecutar proyectos ambientales en general y determinar responsabilidades, políticas de calidad y objetivos a fin cumplir con las metas que se propongan.
- Participar en mesas de diálogo y consenso en temas que el área tenga incumbencias.

f. PUESTO "Responsable de Coordinación y Despacho"

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Responsable Coordinación y Despacho;

- Elaborar y revisar los procedimientos e instructivos del Sistema de Calidad de la Agencia, definiendo estructura y estilo.
- Coordinar y despachar trámites administrativos.
- Gestionar la compra de bienes e insumos y la locación de servicios.
- Elaborar actos administrativos como proyectos de ordenanzas, decretos, disposiciones y todas aquellas otras actividades delegadas por el Departamento Ejecutivo Municipal.
- Envío y seguimiento de correspondencia a diferentes organismos a nivel municipal, provincial y nacional, y a personas físicas o jurídicas fuera del ámbito de la Municipalidad.
- Informar a la Dirección de Personal sobre todas aquellas novedades referentes al personal de la ADELO.
- Coordinar y ejecutar actos administrativos tendientes a garantizar el traslado de personal en los casos acordados, a coordinar el uso de vehículo oficial de la ADELO, a solicitar vehículos para viajes de funcionarios, a reservar salones municipales para la realización de conferencias, reuniones, presentaciones y otros eventos, adquirir insumos (librería, limpieza y cocina), solicitar dinero en efectivo para viáticos y su posterior rendición.
- Resguardar información referente a actos administrativos ejecutados por la Agencia de Desarrollo Local, tanto lo actuado en expedientes y otros actos en soporte papel, como así también todo lo relativo a documentación en soporte digital.

g. PUESTO "Responsable de Agrupamientos Industriales"

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Responsable del Agrupamientos Industriales;

- Promocionar actividades productivas optimizando la relación entre infraestructura y las actividades a radicar.
- Promocionar la radicación de actividades en agrupamientos industriales.
- Controlar las radicaciones empresariales en agrupamientos industriales.
- Gestionar la radicación de nuevos agrupamientos en el partido ante organismos provinciales y nacionales para sus habitaciones.

h. PUESTO "Responsable de administrativo de Aeródromo"

Funciones y Responsabilidades

Son funciones del Responsable administrativo del Aeródromo;

- Brindar conjuntamente con la Administración Nacional de Aviación Civil apoyo a la aeronavegación, permitiendo contar con infraestructura acorde, de acuerdo a las normas en vigencia.
- Proveer combustible aeronáutico a la aviación en general.
- Colaborar en el funcionamiento operativo de la Estación Meteorológica de superficie con sede en el aeródromo local, de acuerdo al convenio vigente celebrado entre el Municipio de Olavarría y el Servicio Meteorológico Nacional.

7 Realización de Servicio

7.1 Planificación y Realización del Servicio

La Agencia de Desarrollo, debe definir y gestionar la provisión de los recursos necesarios para garantizar el desempeño general de la institución contemplando lo que se acuerde en las revisiones realizadas por la Comisión directiva, implementar y mantener el Sistema de gestión de calidad garantizando la mejora continua de su desempeño, a fin de lograr la satisfacción de los usuarios.

La Comisión directiva debe asegurar que la Agencia de Desarrollo planifique estratégica y operativamente sus líneas de acción y desarrolle los procesos necesarios para la prestación del servicio. La planificación de la prestación del servicio debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad.

Durante la planificación de la prestación del servicio, la Agencia debe determinar los objetivos de la calidad y los requisitos para el servicio; la necesidad de establecer procesos, documentos y de gestionar los recursos específicos para la prestación del servicio; y los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de prestación y el servicio resultante cumplen los requisitos.

Para el CASO OLAVARRIA

La Agencia de Desarrollo Local Olavarría planifica y desarrolla los procesos necesarios para la realización de las asistencias teniendo en cuenta los objetivos de la calidad y los requisitos legales.

Al planificar la prestación de los servicios, desde la Agencia se determina cuando es necesario:

- a** Los objetivos de la calidad y los requisitos del servicio.
- b** La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el servicio.
- c** Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento, inspección y pruebas específicas, para el servicio, así como los criterios para la aceptación del mismo.

- d Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización del servicio resultante contemplen los requisitos.

Los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo y registros, proporcionan la evidencia de la realización de la planificación del servicio.

7.2 Procesos Relacionados con el Beneficiario

7.2.1 Determinación de los Requisitos Relacionados con el Producto

La Agencia de Desarrollo debe determinar los requisitos legales y reglamentarios vigentes, cualquier requisito adicional determinado por la organización y los requisitos no establecidos por el usuario.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Agencia de Desarrollo Local Olavarría determina;

- a Los requisitos especificados por el beneficiario, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a las mismas.
- b Los requisitos no estaban establecidos por el beneficiario pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto cuando sea conocido.
- c Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto.
- d Cualquier requisito adicional determinado por la organización.

7.2.2 Revisión de los Requisitos Relacionados con el Producto

La Agencia de Desarrollo debe revisar los requisitos relacionados con el servicio. Esta revisión debe efectuarse antes de que la Agencia se comprometa a proporcionar el servicio a los usuarios y debe asegurar que están definidos los alcances del servicio.

Cuando se cambie y/o modifique la legislación y/o reglamentación vigente a nivel nacional, provincial o municipal o propia de la institución o del servicio a prestar, la Agencia de Desarrollo debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada en tiempo y forma y que el personal correspondiente sea consciente de los cambios efectuados.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Agencia de Desarrollo Local Olavarría efectúa la revisión de los requisitos relacionados con el producto. Dicha revisión queda registrada al momento de realizar la revisión anual, en el RP- *“Registro de revisión de productos de la ADELO”*.

7.2.3 Comunicación con el Usuario

La Agencia de Desarrollo debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los usuarios de un modo articulado con los actores intervinientes en la prestación, relativas a la información sobre el servicio, la retroalimentación del usuario, incluyendo sus reclamos.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Agencia de Desarrollo Local Olavarría mantiene fluida comunicación con los beneficiarios mediante la cual comunica e informa todos los servicios que brinda y recibe las quejas y/o comentarios acerca de sus servicios. En cuanto a las quejas y/o comentarios acerca de sus servicios la Agencia se nutre anualmente de los resultados de la Encuesta de Satisfacción al Cliente.

7.3 Diseño y Desarrollo

De acuerdo a las Normas ISO, la organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto o servicio.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar las etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

No todas las Agencias realizan Diseño y Desarrollo de sus servicios, con lo cual puede ser excluido del alcance del sistema de gestión de Calidad.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Agencia de Desarrollo Local diseña algunos programas y/o normas de acuerdo a los requerimientos de sus destinatarios. Las pautas sobre las cuales se realiza el diseño, así como las distintas tareas, controles y revisiones del cumplimiento de las mismas, quedan reflejadas en el Procedimiento General: PG-05.

7.4 Compras

En los casos en que la Agencia de Desarrollo considere que algunos servicios contratados a terceros pueden tener un impacto importante en la calidad del producto y/o el desempeño, deberá identificar los servicios a contratar; establecer las características de solicitud de contrataciones del servicio para asegurarse de que el servicio adquirido cumple con los requisitos de contratación especificados.

La Agencia de Desarrollo debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad y competencias para suministrar el servicio de acuerdo con los requisitos especificados. Para ello, deben establecer los criterios necesarios para la selección y registrar los resultados de la misma.

La Agencia debe establecer por escrito los requisitos del servicio contratado, y los requisitos para la aprobación o rechazo del servicio contratado que estén identificados como importantes por el impacto que tienen sobre la calidad del servicio que brinda la Agencia.

La Agencia debe definir un procedimiento de aprobación para asegurarse que el servicio contratado cumple con los requisitos de contratación especificados

Para el CASO OLAVARRIA;

La adquisición de insumos y equipos que pueden afectar directamente a la calidad de los servicios ofrecidos por la Agencia de Desarrollo Local de Olavarría sigue la metodología definida en el Proceso de Compras a fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos especificados.

Los insumos, equipos y servicios que se incorporan a la Agencia han de ser comprados a proveedores aprobados.

El Responsable de Calidad realiza la evaluación inicial y continuada de los proveedores de acuerdo a la metodología descrita en el procedimiento correspondiente.

La organización dispone de los registros de las evaluaciones de proveedores: RP-(COMPRAS) y RP-(EVALUACION DE PROVEEDORES)

7.5 Control y Producción del Servicio

7.5.1 Control de la Producción y de la Prestación del Servicio

La Agencia de Desarrollo debe prestar el servicio bajo condiciones controladas, las que deben incluir, cuando sea aplicable: la disponibilidad de información que describa las características del servicio, la disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario, la disponibilidad de información sobre el estado del trámite del servicio prestado.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Agencia de Desarrollo Local Olavarría planifica, ejecuta la prestación del servicio bajo condiciones controladas según las descripciones de los Procedimientos Operativos de Coordinación y Despacho (PO-01); Financiamiento (PO-02); Proyectos (PO-03); Implementación y Seguimiento (PO-04); Gestión por Terceros (PO-05); Gestión, Evaluación y Control (PO-06); Indicadores (PO-07); Capacitaciones (PO-08); Asistencia Técnica (PO-09); Fortalecimiento Institucional (PO-10) y Fortalecimiento Comercial a MiPymes (PO-11), todos ellos adjuntos a este Manual de Calidad.

7.5.2 Identificación y Trazabilidad

La Agencia debe mantener los registros apropiados de la localización del trámite a lo largo del proceso de prestación.

Para el CASO OLAVARRIA;

La Agencia de Desarrollo Local de Olavarría identifica con un ID cada asistencia que se registra en el sistema. Este número es único y es el medio utilizado para rastrear el servicio.

7.5.3 Propiedad del Cliente

La Agencia de Desarrollo debe cuidar la confidencialidad de la información suministrada por los usuarios.

Para el CASO OLAVARRIA;

La documentación entregada por el cliente es tratada con extremo cuidado y atendiendo la metodología comunicada al cliente.

La misma es preservada en archivo.

8 Realización de Servicio Medición, Análisis y Mejora

La Agencia de Desarrollo debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para demostrar la conformidad del servicio; asegurar la conformidad del sistema de gestión de calidad; mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la Agencia de Desarrollo.

Debería comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

Para el CASO OLAVARRIA;

En la Agencia de Desarrollo Local Olavarría se realizan mediciones y análisis de los datos con el fin de monitorear la eficacia del sistema y su mejora continua. La misma se ve reflejada en el Tablero de Objetivos (RM TABLERO DE OBJETIVOS).

8.1 Satisfacción del Usuario

La Agencia de Desarrollo, debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del usuario del servicio con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la Agencia. Debe determinar un procedimiento incluyendo los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Para el CASO OLAVARRIA;

Como una medida de desempeño del SGC, se realiza un seguimiento de la información relativa a la percepción de los beneficiarios con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la Agencia.

Para ello, al finalizar las asistencias completan una encuesta de satisfacción sobre la prestación del servicio brindado por la Agencia de Desarrollo Local Olavarría.

8.2 Auditoría Interna

La Agencia de Desarrollo debe llevar a cabo anualmente auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de calidad cumple con los requisitos establecidos; si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Asimismo, deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología.

Para el CASO OLAVARRIA;

Para determinar si el SGC es conforme con las disposiciones planificadas y con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, y si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, se llevan a cabo auditorías internas, según el *PG-02 – Auditoría Interna*.

8.3 Control del Producto No Conforme, Acciones Correctivas y Preventivas

La Agencia de Desarrollo debe asegurar que la prestación del servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifica y se controla para su tratamiento.

La Agencia debe tratar las prestaciones de servicio no conformes tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.

Asimismo, se deben mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente. (PG- Control del producto no conforme, acciones correctivas y preventivas).

Para el CASO OLAVARRIA;

Para identificar y encausar para su corrección cualquier incumplimiento de un requisito impuesto por el SGC, se actuará según lo establecido en el *PG-03 Control del producto no conforme, acciones correctivas y preventivas*.

8.4 Análisis de Datos

La Agencia debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad para evaluar las áreas o los aspectos donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión. Asimismo, se deberá incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre la satisfacción del usuario y la conformidad con los requisitos de la prestación del servicio.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora Continua

La Agencia de Desarrollo debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión mediante el uso de los objetivos de la calidad, el análisis de datos, las acciones correctivas, los resultados de la auditoría y la revisión por la dirección.

8.5.2 Acción Correctiva

La Agencia de Desarrollo debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Asimismo, se deberá establecer un procedimiento documentado para definir los requisitos para poder revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los usuarios), determinar las causas de las no conformidades, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y evaluar la eficacia de las mismas.

8.5.3 Acción Preventiva

La Agencia de Desarrollo debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

En el de CASO OLAVARRIA;

Tanto el análisis de datos, como las acciones para determinar la mejora continua y la revisión de las no conformidades que determinen acciones correctivas o preventivas, las realiza el Comité de Calidad en las reuniones que realiza la Agencia de Desarrollo.

Para ello, implementan el registro de Revisiones por la Dirección y los registros de no conformidades.

Tanto los registros mencionados como las auditorías tanto internas como externas, el tablero de objetivos, los resultados de las encuestas de satisfacción a los usuarios, así como las reuniones del comité y las propuestas de la Alta Dirección, son tenidas en cuenta al momento del análisis de datos para los posteriores ajustes hacia la mejora continua.

Anexo

1 Detalle de Procedimientos Generales

1.A Control de Documentos y Registros

1.B Auditoria Interna

1.C Control de Productos No Conformes
Acciones Correctivas y Preventivas

1.D Competencias y Formacion

1.E Objetivos de la Calidad

1.F Objetivos de los Procesos

1.A Control de Documentos y Registros

Agencia de Desarrollo Local



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

1 Objeto

Establecer las pautas necesarias para el manejo y control de la documentación del Sistema de Gestión de la Agencia de Desarrollo Local tanto en lo que respecta a documentos como a registros.

2 Alcance

El presente procedimiento será de aplicación a todos los documentos y registros que den cumplimiento a la misión de la Agencia y sean utilizados en las actividades del mismo.

3 Documentos de Referencia

- Norma ISO 9001/2008.
- Esquema Referencial v.1.1 para Agencias de Desarrollo Productivo
- Manual de la Calidad de la Agencia.

4. Responsabilidad

Es responsabilidad de todo el personal cumplir con lo establecido en el presente Procedimiento.

El Responsable de la Calidad velará por el cumplimiento de lo establecido en este Procedimiento.

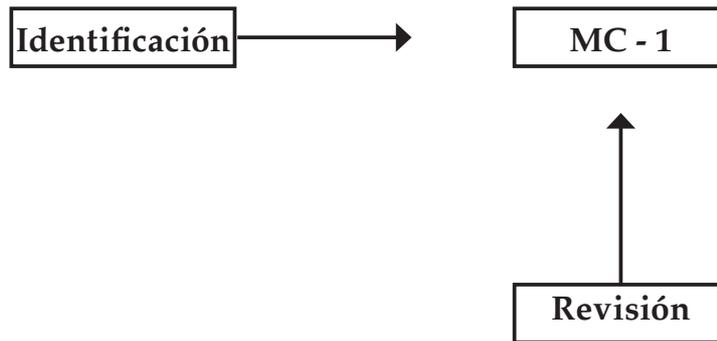
5 Descripción

5.1 Control de Documentos

5.1.1 Clasificación e Identificación de los Documentos

5.1.1.1 Manual de Calidad

Describe el Sistema de Gestión de Calidad estableciendo políticas y objetivos en concordancia con la Norma ISO 9001/2008. Es revisado por el Responsable de la Calidad y autorizado por el Comité de Calidad.

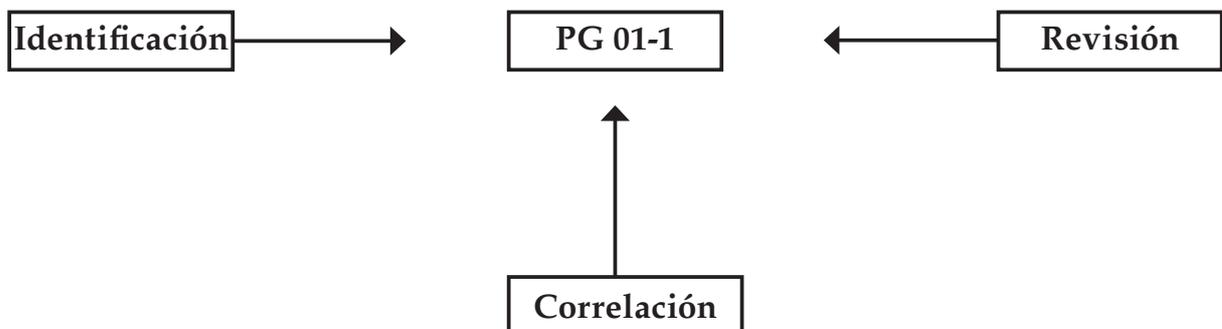


Identificación; Los dos primeros caracteres indican el tipo de documento.

Revisión; Se indicará con un número correlativo separado por un guión a continuación de los dos caracteres correspondientes a la identificación.

5.1.1.2 Procedimientos Generales

Expresan procedimientos generales de funcionamiento del sistema de gestión de la Agencia. Son revisados y autorizados por el Responsable de Calidad y/o el Representante de la Dirección.



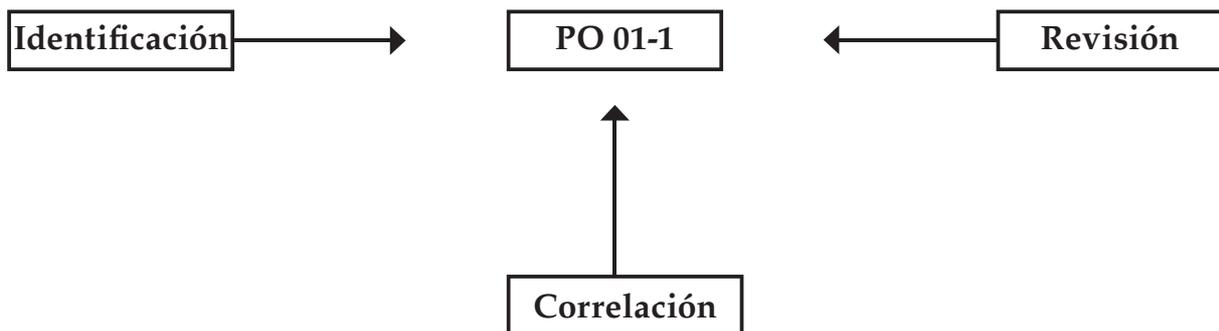
Identificación; Los dos primeros caracteres indican el tipo de documento.

Correlación; Se expresará con un número correlativo de dos dígitos comenzando por el "01".

Revisión; Se indicará con un número correlativo separado por un guión a continuación de los dos caracteres correspondientes a la correlación.

5.1.1.3 Procedimientos Operativos

Expresan procedimientos específicos de procesos o actividades puntuales. Son elaborados por los integrantes de la Agencia, revisados por el Responsable de Calidad y autorizados por el Representante de la Dirección.

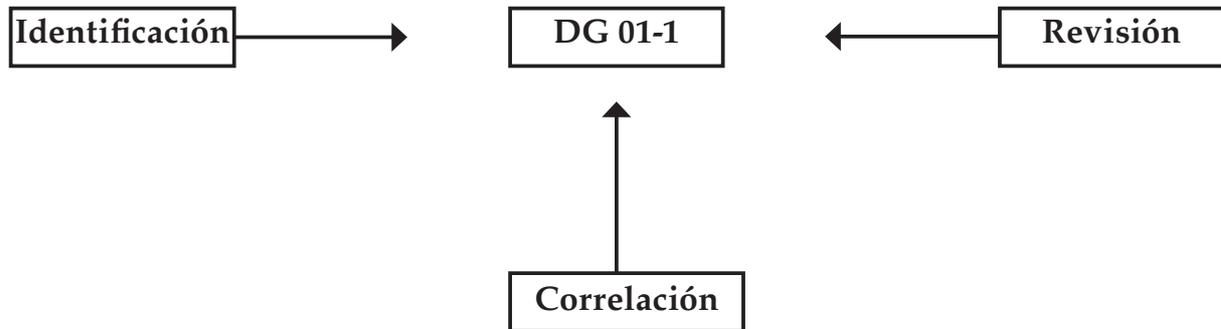


Identificación; Los dos primeros caracteres indican el tipo de documento.

Correlación: Se expresará con un número correlativo de dos dígitos comenzando por el "01".

Revisión; Se indicará con un número correlativo separado por un guión a continuación de los dos caracteres correspondientes a la correlación.

5.1.1.4 Documentos Generales



Se incluirán aquellos documentos no comprendidos en los anteriores apartados.

El Responsable de la Calidad será quien deba mantener actualizada la planilla y quien archive todos los documentos externos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad, para así asegurar su correcta preservación y disponibilidad, se identificarán los mismos en un registro denominado “Planilla de documentación vigente”.

Todo documento que pierda vigencia será archivado con una identificación de “NO VIGENTE” en su portada.

5.1.3 Formato de los Documentos

Toda la documentación enunciada en los puntos 5.1.1.1., 5.1.1.2 y 5.1.1.3 tendrán el siguiente encabezamiento en todas las páginas:

TIPO DE DOCUMENTO	Código
Nombre	Pag. "x de y"

El pie de página se detallará en todos los documentos mencionados y figurará:

Preparó: <i>Responsable/s de preparación</i>	Vigencia: <i>Fecha a partir de la cual está vigente el documento</i>
Revisó: <i>Responsable de revisión</i>	Aprobó: <i>Responsable de aprobación</i>

5.1.4 Contenido del Manual de Calidad (MC), Procedimientos Generales (PG) y Procedimientos Operativos (PO)

Para el desarrollo de un documento se deben tener en cuenta los siguientes puntos en la medida que sean aplicables. De no utilizarse se omitirá el punto en cuestión.

- **Objeto**
Indica en forma precisa para qué resulta necesario el documento.
- **Alcance**
Especifica el campo de aplicación del procedimiento.

Documentos de Referencia

Documentación que se ha tenido en cuenta para la elaboración del procedimiento.

- **Responsabilidad**
Establecerá el o los responsables de cumplir el procedimiento.
- **Descripción**
Detalla las actividades objeto del procedimiento. Para los procedimientos operativos en este ítem se detallará: propósito del proceso, beneficiarios, requerimientos legales, de los beneficiarios y de la organización, indicadores
- **Flujograma**
Solo para aquellos procedimientos que lo requieran.
- **Registros Relacionados**
Todos aquellos relacionados con el documento.
- **Anexos**
Toda información que se considere conveniente contenga el documento para su mejor comprensión.

5.1.5 Control de Cambios

Para facilitar la identificación de las modificaciones producidas respecto a una revisión anterior, aparecerá una línea vertical al costado derecho de dichas modificaciones. Las modificaciones realizadas pueden ser consultadas en el archivo de documentos no vigentes. En el caso de la exclusión de un párrafo o cuando se considere conveniente se anexará como nota al pie el texto anterior.

5.1.6 Archivo e Identificación Documentos “No vigentes”

El Responsable de Calidad será quien archive todos los documentos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad, para así asegurar su correcta clasificación, preservación y disponibilidad y creará un registro denominado Planilla de documentación vigente.

Todo documento que pierda vigencia será archivado con una identificación de “NO VIGENTE” en su portada.

Queda bajo la responsabilidad del Responsable de la Agencia archivar los documentos no vigentes.

5.1.7 Control de Documentos Externos

El responsable de Calidad será quien gestione la documentación externa, identifique la misma archivándola y efectuando la comunicación a los integrantes de la Agencia según corresponda.

Dichos documento figuran en el listado de Documentación Vigente (RM-XX).

5.2 Control de Registros

Los registros son todos aquellos documentos en los cuales se deja constancia de una acción definida.

5.2.1 Clasificación e Identificación

Cada registro quedará identificado por su nombre y un código según la siguiente clasificación:

- a. Los expedientes y todo registro que contengan serán identificados solo por su numeración y se registrarán según la Ley de Procedimiento Administrativo.
- b. Todo registro que se genere será identificado en el primer dígito con la letra "R".
- c. Con el segundo dígito se identifica el tipo de soporte (P) Papel y (M) Magnético.
- d. Los siguientes dos dígitos se numerarán correlativamente en base al momento de incorporación de los mismos al sistema. Separado con un guión se identificará el número de revisión.
- e. Cada registro, en caso de corresponder, tendrá su fecha de emisión.
- f. Todo registro una vez cumplido el plazo de retención se destruye.

5.2.2 Planilla de Registros Vigentes

Todas las acciones relacionadas con los registros (identificación, almacenamiento, responsable y retención) están establecidas en la Planilla de Registros Vigentes RM-XX.

Los registros están a disposición de todo el personal de la Agencia. Asimismo, Es preciso mencionar que una vez finalizado el periodo de almacenamiento la documentación será archivará previo análisis del Responsable de Calidad.

6 Registros Relacionados

Planilla de documentación vigente RM-XX

Planilla de registros vigentes RM-XX

7 Protección de Documentos y Registros

Para proteger la información de los documentos y registros almacenados se realiza un sistema de back up, el mismo es efectuado por área de sistemas.

Todos los documentos y registros que no se encuentran almacenados en back up, se guardan en un sitio web en gmail, en las carpetas “Documentos” y “Registros”.

La actualización de los mismos se hace semanalmente; y mensualmente en el caso de los Informes efectuados por la Agencia. La única persona autorizada a los cambios de los mismos es el Responsable de Calidad.

Los registros con soporte papel se archivan además en la Oficina correspondiente.

8 Planillas de Seguimiento

8.1 “Planilla de documentación vigente”

8.2 “Planilla de registros vigentes”



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

1.B Auditoria Interna

Agencia de Desarrollo Local



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

1 Objeto

Planificar, implementar y documentar los resultados de las auditorias internas que se realicen en la Agencia de Desarrollo Local.

2. Alcance

Toda auditoria interna de los procesos y actividades de la Agencia de Desarrollo Local.

3. Documentos de Referencia

- Norma ISO 9001:2008 (DG-03)
- Esquema Referencial v.1.1 para Agencias de Desarrollo Productivo
- Manual de Calidad y Documentación del Sistema de Gestión de Calidad

4. Responsabilidad

El Responsable de Calidad velará por el cumplimiento de este procedimiento.

El auditor líder es el responsable de la realización de las auditorias desde la confección del Plan de Auditoria hasta el Informe correspondiente. Las acciones correctivas que se deriven, su registro e implementación corresponderán al Responsable de Calidad. Los responsables de los sectores auditados tienen la responsabilidad de implementar las acciones que surjan de la auditoria según corresponda.

5. Descripción

5.1 Planificación

Se realizará como mínimo una auditoria interna por año a desarrollarse en una o más jornadas si fuera necesario con el objeto de revisar los procesos y actividades de la Agencia de Desarrollo Local. Será el Representante de la Dirección, quien definirá la fecha y alcance de la auditoria, determinará él o los auditores que la realizarán comunicando vía E-mail dichos datos (fecha y alcance) al Responsable de la Calidad con 30 días de anticipación.

5.2 Realización

El Auditor Líder conducirá, coordinará y realizara las siguientes actividades:

- a. **Reunión de apertura;** indicará a los auditados los aspectos contenidos en el objetivo de la auditoria y coordinará los aspectos logísticos necesarios para llevarlo a cabo.
- b. **Realización de la Auditoria;** el o los auditores realizarán las actividades detalladas en el Plan de Auditoria, para ellos se entrevistará con los auditados y evaluará la eficacia de las actividades auditadas según la Norma ISO 9001:2008.
- c. **Reunión de cierre;** informará los resultados de la auditoria, mencionando las fortalezas y debilidades encontradas, como así también los desvíos hallados.
- d. **Informe;** presentará un informe denominado “Informe de Auditoria” (RP 02) con el resultado correspondiente, identificando:
 - **No conformidad;** Incumplimiento o ausencia de un requisito de la norma ISO 9001:2008 o de documentación del Sistema de Gestión de Calidad
 - **Observaciones;** algún incumplimiento puntual que amerite ser informado.
 - **Oportunidades de mejora;** Propuestas de mejora al SGC, los que no necesariamente deberán ser puestos en práctica.
 - **Fortalezas;** Aspectos dignos de destacar

Entregará copia de este Informe al Responsable de Calidad y al Representante de la Alta Dirección.

5.3 Seguimiento

Se hará de acuerdo al procedimiento de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas.

- ⁶⁴ El seguimiento de las Acciones Correctivas corresponderá al Responsable de Calidad quien informará al Representante de la Dirección.

5.4 Competencia de los Auditores

El auditor interno podrá ser un integrante de la Municipalidad o personal externo contratado.

Las competencias mínimas requeridas para ser auditor, serán:

Para personal de la Municipalidad;

- Capacitación en Normas ISO 9000 (con su correspondiente certificado);
- Haber realizado al menos una auditoria interna de SGC, como auditor líder;
- Conocimiento global de la gestión de la Agencia.

• Para personal externo a la Municipalidad;

- Además de todo lo anterior,
- Ser profesional,
- Acreditar conocimientos o experiencias en auditorias de SGC en el ámbito de la Administración Pública y/o Agencias de Desarrollo.

6. Registros Relacionados

Planilla “Informe de Auditoria” RP-02

7. Disponibilidad

El presente documento estará a disposición de todos los integrantes de la Agencia de Desarrollo Local.

8. Planilla de Seguimiento

A; Planilla “Informe de Auditoria” RP-XX

“Informe de Auditoria” – RP 02

Proceso:

Auditor:

Fecha:

Descripción de los hallazgos	Categorización			
	NC	OBS	OM	F

Firma responsable del área auditada

Firma Auditor responsable



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

1.C Control de Productos No Conformes,
Acciones Correctivas y Preventivas

Agencia de Desarrollo Local



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

1 Objeto

Identificar y encauzar para su corrección cualquier incumplimiento de un requisito impuesto por el Sistema de Gestión de Calidad.

2 Alcance

El presente procedimiento es de aplicación a todos los servicios prestados en la Agencia de Desarrollo Local y en general a todos los procesos que conforman su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y al resultado de tales procesos.

3 Documentos de Referencia

Norma ISO 9001:2008

Esquema Referencial v.1.1 para Agencias de Desarrollo Productivo

Manual de Calidad

4 Responsabilidad

Es responsabilidad de todos los integrantes de la Agencia identificar cualquier situación de no conformidad en los servicios y procesos del SGC y encauzarla para su solución según lo mencionado en este procedimiento. El Responsable de Calidad elaborará las acciones a tomar e informará al Representante de la Dirección.

5 Descripción

5.1 No Conformidades, Acciones Correctivas, Acciones Preventivas

5.1.1 Fuentes que las Determinan

- No conformidades detectadas en aquellos procesos que dan origen a servicios y prestaciones que se brindan en la Agencia.
- Incumplimiento de los objetivos de calidad y/o de desempeño de los procesos.
- Quejas o reclamos de los clientes que no estén comprendidas en el primer punto.
- No conformidades, observaciones u oportunidades de mejora halladas en Auditorias internas o externas.
- Oportunidades de mejoras detectadas por el personal u observaciones halladas en auditorias internas/externas.
- Desvíos detectados (reales o potenciales) o problemas identificados por la Dirección en sus revisiones.
- No conformidades (reales o potenciales) identificadas y que no están contempladas en los ítems anteriores.

Las acciones correctivas se realizarán obligatoriamente en los siguientes casos;

- Observaciones y no conformidades halladas en auditorias.
- Desvíos detectados o problemas identificados por la Dirección en sus revisiones.
- Incumplimiento de los objetivos de calidad y/o de desempeño de los procesos.

5.2 Tratamiento de No Conformidades Detectadas

Cuando se identifique una no conformidad se actuará de la siguiente forma:

- a La persona que detectó la no conformidad la detallará en la Planilla de No Conformidades (RM-08) y lo elevará al Responsable de Calidad.

- b** El Responsable de Calidad se abocará a resolver el problema puntual de que se trate dándole una solución inmediata recurriendo de ser necesario a otras instancias para su solución.

El Responsable de Calidad evaluará la necesidad o no de iniciar una Acción Correctiva.

- a** Indicará la causa de la no conformidad, la acción correctiva propuesta, su estado y fecha de compromiso. Luego informará al Representante de la Dirección.

El Responsable de Calidad determina el criterio a emplear en la demanda de una acción correctiva para No Conformidades de otra índole.

5.3 No Conformidades Potenciales

Toda vez que se detecte una No Conformidad Potencial será informada también como tal utilizando el mismo procedimiento anteriormente mencionado, dando origen a las Acciones Preventivas.

6. Registros Relacionados

“Planilla de Seguimiento de No Conformidades”

7. Disponibilidad

El presente documento estará a disposición de todos los integrantes de la Agencia.

9. Planillas de Seguimiento

Anexo 1 Planilla “Seguimiento de No Conformidades”



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

1.D Competencias y Formación

Agencia de Desarrollo Local



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

1 Objeto

Fijar lineamientos que permitan establecer y satisfacer las necesidades de capacitación del personal de la Agencia orientado a proporcionar herramientas que faciliten el cumplimiento de las tareas y favorezcan un mejor desempeño

2 Alcance

Todos lo empleados de la Agencia de Desarrollo Local y Representante de la Dirección.

3 Documentos de Referencia

Manual de Calidad

Norma ISO 9001:2008

Esquema Referencial v.1.1 para Agencias de Desarrollo Productivo

4 Responsabilidades

Es responsabilidad de todos los integrantes de la Agencia de Desarrollo Local y del Representante de la Dirección cumplir con lo establecido en este procedimiento, atendiendo leyes, reglamentos y procedimientos fijados en la materia.

5 Descripción

5.1 Determinación de la Competencias para el Puesto (Perfiles)

Si bien no figuran expresamente en el Manual de Calidad, el Representante de la Dirección y el Responsable de la Calidad han elaborado los perfiles, competencias y aptitudes necesarias para cada puesto (DG-xx).

5.2 Necesidades de Capacitación

Las necesidades de capacitación de uno o más miembros de la Agencia determinarán la posibilidad de que el resto del personal acceda también a esta capacitación.

Éstas surgirán cuando;

- El Intendente, el Responsable de la Subsecretaría de Desarrollo Económico o el Responsable de la Agencia lo determinen.
- Cambios tecnológicos o de procesos que requieran una adecuación del conocimiento del personal.
- A demanda del empleado, que determina la capacitación como un derecho, como así también lo expresa la política de la Alta Dirección en el Manual de Calidad.
- Se presenten oportunidades de aprendizaje que permitan un mejor desarrollo de las actividades.

5.3 Plan de Capacitación

Teniendo en cuenta lo expresado el Responsable de la Agencia elaborará anualmente un “Plan de Capacitación” (RM-xx) del personal del área (Anexo II), del que efectuará su revisión en forma trimestral, sin que esto sea impedimento para la capacitación fuera del plan cuando las circunstancias así lo ameriten.

5.4 Capacitación del Personal

Toda capacitación será detallada en el Legajo correspondiente en la oficina de Personal de la Municipalidad/Agencia. La evaluación de la eficacia de la capacitación constará en el registro “Evaluación de capacitación” (RM-xx) (Anexo I).

6 Archivo

Lo archivará el Responsable de Calidad.

7 Distribución

Tomará conocimiento de este procedimiento todo el personal de la Agencia de Desarrollo Local, así como también el Representante de la Dirección.

8 Registros Relacionados

“Plan de capacitación” (RM xx)

“Evaluación de capacitación” (RM xx)

9 Anexos

Anexo I Evaluación de capacitación – RM-xx

Anexo II Plan de Capacitación – RM-xx



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

Anexo I

AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL
RM-xx

Modelo Evaluación de Capacitación

Capacitación:

Nombre:

Capacitación:

Instructo:

Fecha: ___/___/_____
(al ___/___/_____)

Evaluación de Eficacia:

Evaluador:

Evaluación:

Fecha: ___/___/_____

1.E PROCEDIMIENTO GENERAL OBJETIVOS DE LA CALIDAD DEL SISTEMA							
ITEM	POLITICA	OBJETIVO	INDICADOR	SITUACION ACTUAL	META	PLAN DE ACCION	OBSERVACIONES
1							
2							
3							
4							
5							

Confeccionó:	Fecha Vigencia:
Revisó:	Aprobó:

1.E

1.E PROCEDIMIENTO GENERAL OBJETIVOS DE LA CALIDAD DEL SISTEMA

ITEM	NOMBRE	PROPOSITO	INDICADOR	SITUACION ACTUAL	META	PLAN DE ACCION	OBSERVA-CIONES
1							
2							
3							
4							
5							

Confeccionó:	Fecha Vigencia:
Revisó:	Aprobó:

1.F

Anexo

Estructura de un Proceso Operativo

Los procesos operativos integran a las actividades y los recursos que están interrelacionados, y que transforman los elementos de entrada en resultados. La estructura mínima de un proceso operativo es la siguiente:

Indice

- 1 Denominación del proceso**
- 2 Objeto del proceso**
- 3 Alcance del proceso**
- 4 Documentos de Referencia 35350140**
- 5 Responsabilidad**
- 6 Descripción del proceso**
 - 6.1** Propósito del proceso
 - 6.2** Beneficiarios
 - 6.3** Requisitos del beneficiario
 - 6.4** Requerimientos legales y Reglamentarios
 - 6.5** Requerimientos de la Organización.
 - 6.6** Indicadores
- 7 Diagrama de Flujo**
- 8 Registros Relacionados**



- Proyecto co-financiado por la comisión Europea Oficina Programa URBAL III

Urb-III es un programa de cooperación regional descentralizada de la Comisión Europea cuyo objetivo es contribuir a incrementar el grado de cohesión social y territorial en el seno de las colectividades subnacionales y regionales de América Latina.

www.eulawin-urbal3.net