



Documento de Trabajo N°78 | Diciembre de 2011

## Desafíos y recomendaciones para la atención al vecino en la Municipalidad de San Fernando, Buenos Aires

Patricio Gigli • Melina Nacke • María Boix

# Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>Metodología</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Los canales de Atención al Vecino en la Municipalidad de San Fernando</b> .....	<b>7</b>
1.1. Canales y actores involucrados.....	7
<b>2. Problemáticas y desafíos de la atención al vecino en San Fernando</b> .....	<b>9</b>
2.1. Problemáticas generales de la atención al vecino.....	9
2.2. Desafíos para la recepción y gestión de consultas, quejas y reclamos .....	10
2.3. Desafíos para la recepción y gestión de trámites.....	12
<b>3. Recomendaciones y líneas de acción</b> .....	<b>14</b>
<b>Experiencias de ventanilla única</b> .....	<b>17</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>24</b>
Páginas web citadas .....	24
Entrevistas realizadas .....	24
<b>Acerca de los autores</b> .....	<b>26</b>
<b>Acerca de CIPPEC</b> .....	<b>27</b>
<b>Notas</b> .....	<b>28</b>

## Resumen ejecutivo

En el contexto del proyecto “Implementación del criterio de ‘ventanilla única’ en las principales áreas de contacto con el público de la Municipalidad de San Fernando, Provincia de Buenos Aires”, el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) relevó y sistematizó las principales fortalezas y desafíos existentes en la atención ciudadana que ofrece la Municipalidad de San Fernando, así como los diversos canales de comunicación que utiliza para relacionarse con sus vecinos.

Este diagnóstico forma parte, a su vez, de un proyecto de Desarrollo Tecnológico Municipal (DETEM) financiado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación y cuenta con la asistencia de la Unidad de vinculación tecnológica de la Universidad Nacional de Quilmes. Pretende convertirse en una herramienta de consulta que ayude a mejorar los canales de comunicación entre el ciudadano y el gobierno municipal. Para ello, propone, por un lado, mejorar y agilizar la atención que el gobierno municipal brinda a los vecinos, y por otro, busca contribuir a mejorar el conocimiento que los ciudadanos poseen sobre los puntos de contacto que existen con la Municipalidad.

Luego de presentar las características que adquiere la atención ciudadana dentro de la estructura municipal de San Fernando, el documento identifica las áreas de gobierno encargadas de llevar adelante el contacto con los vecinos, presentando sus funciones específicas y objetivos.

En primer lugar, a partir de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los funcionarios municipales y del análisis de la información relevada por medio de fuentes secundarias de información, se describe cada uno de los canales de atención al vecino con los que cuenta la Municipalidad de San Fernando.

En segundo lugar, el diagnóstico puntualiza las fortalezas y desafíos que se identificaron en la gestión de quejas, reclamos, consultas y/o trámites que realizan los vecinos ante la Municipalidad de San Fernando.

Finalmente, entre otras recomendaciones, el documento establece la necesidad de centralizar la gestión y el seguimiento de los trámites municipales; propone la confección de una guía de trámites que ayude, por caso, a la reducción de los canales informales de recepción de reclamos, y a la simplificación y estandarización de los procesos; y, plantea la importancia de la implementación de una ventanilla única de atención ciudadana, presentando algunos ejemplos que podrían ser tenidos en cuenta para el caso analizado.

## Agradecimientos

CIPPEC agradece muy especialmente al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, a la Municipalidad de San Fernando, y a la Universidad Nacional de Quilmes por su confianza y colaboración permanente en la realización de este documento. En especial, agradece a Osvaldo Amieiro, intendente de San Fernando, a Diego Rossi, Secretario de Planificación y Economía de San Fernando, a Santiago Mónaco, a Ayelén Pino, y a los funcionarios municipales que fueron entrevistados y facilitaron la información necesaria para realizar este documento.

## Introducción

El siguiente diagnóstico se enmarca en el proyecto "Implementación del criterio de "ventanilla única" en las principales áreas de contacto con el público de la Municipalidad de San Fernando, Provincia de Buenos Aires", proyecto de Desarrollo Tecnológico Municipal (DETEM) financiado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación e implementado en forma conjunta por la Municipalidad de San Fernando (a través de la Secretaría de Planificación y Economía), CIPPEC, con la asistencia de la Unidad de vinculación tecnológica de la Universidad Nacional de Quilmes.

En este marco, la investigación buscó relevar los principales canales de comunicación y atención al ciudadano de los que dispone la Municipalidad de San Fernando, provincia de Buenos Aires, focalizando en los circuitos internos que requieren, a través de diferentes dependencias municipales, las tareas de recepción, administración, gestión, tratamiento y resolución de quejas, reclamos y trámites de sus vecinos. Además, se propone como un insumo de información valioso para el estudio de las oportunidades de mejora de dichos circuitos, la implementación de un sistema de "ventanilla única" que facilite, simplifique e incremente la eficiencia en el proceso de comunicación entre la Municipalidad y los vecinos. El principio de ventanilla única refiere a que el sector público, en este caso la Municipalidad de San Fernando, debe presentarse ante la sociedad como una única entidad, independientemente de su estructura interna. El principio de ventanilla única refiere a que el sector público, en este caso la Municipalidad de San Fernando, debe presentarse ante la sociedad como una única entidad, independientemente de su estructura interna. Así, desde la teoría de la gestión pública se define a la ventanilla única como *"un conjunto de técnicas y procesos normalizados que permiten ver un espacio registral único y presentar documentación específica para su tramitación, proceso y ejecución en una o más instancias públicas, con validez jurídica"* (Criado y Ramilo, 2001: 14).

En este sentido, la sociedad actual postula la adopción de una nueva cultura de lo público, más orientada a satisfacer de manera efectiva las demandas y necesidades de los ciudadanos e incorporar conciencia de resultados en la organización municipal. Para ello, la administración debe disponer de los elementos necesarios para lograr ese objetivo, más aún los gobiernos municipales, debido a que se constituyen como la instancia gubernamental más cercana a los ciudadanos.

Cabe destacar que el gobierno de San Fernando ha implementado una serie de modificaciones en el marco del Plan Estratégico de la Ciudad en lo que se refiere a la atención ciudadana. Dicho Plan, busca profundizar y mejorar cualitativamente el proceso de gestión municipal, volviendo más eficiente el tratamiento de los trámites y tareas municipales vinculadas a la participación y acceso del ciudadano. Esto acerca la administración local al ciudadano, transparenta la gestión y genera un tratamiento integral de la información municipal.

La capacidad estatal, como señala Repetto (en Álvarez y Catenazzi, 2011: 44- 45), puede ser expresada, entre otras cosas, a través de la coordinación que se produce entre los diversos actores y dependencias estatales, por medio de las sinergias que se generan a partir de las tareas asignadas. Por otra parte, la capacidad estatal también se traduce en la innovación, es decir, en las modificaciones que sufren las dinámicas de acción públicas, sean éstas totales o parciales, y/o en la creación de nuevas dinámicas. Asimismo, la capacidad con la que cuenta un Estado se distingue por la calidad de las respuestas que otorga a las consultas ciudadanas, es decir, por la satisfacción de las demandas ciudadanas por medio de mecanismos de intervención estatal, que transparentan la gestión. Finalmente, dicha capacidad estatal puede medirse en los aumentos de la eficiencia y eficacia de los gobiernos y en sus grados de *accountability*.

En este sentido, el presente diagnóstico se realizó a partir del relevamiento de información por medio de entrevistas a los encargados de la atención al público en cada una de las áreas de la Municipalidad, y de otras fuentes secundarias de información, y expone, en primer lugar, las diferentes áreas de la Municipalidad de San Fernando que desarrollan funciones relacionadas con la atención al vecino, entre las cuales se destaca el Centro de Atención al Vecino (CAV), creado hacia fines de los años 90 en el marco de una política de la administración enfocada en el usuario.

En su segunda sección, el documento plantea los desafíos que afronta la atención al vecino en San Fernando. Esto se torna relevante debido a que, como se vio anteriormente, procesos deficientes de información atentan contra las capacidades estatales, pudiendo generar la pérdida de credibilidad del gobierno municipal.

Para finalizar, el diagnóstico propone una serie de recomendaciones y líneas de acción para mejorar los niveles de eficiencia de la Municipalidad de San Fernando en la atención al vecino, lo que contribuye a la construcción de capacidad administrativa y política.

## Metodología

Para la realización del presente diagnóstico se relevaron las áreas de la Municipalidad de San Fernando que están orientadas a la atención al vecino, con el objetivo de identificar las formas, procesos, protocolos y soluciones tecnológicas que utilizan, junto con los resultados obtenidos, balances y obstáculos identificados por los funcionarios.

Para dicha identificación, se realizaron, por un lado, una serie de entrevistas en profundidad con los encargados de las dependencias municipales que directa o indirectamente desarrollan funciones de atención al vecino. Para ello, se dialogó con funcionarios de las siguientes áreas de la Municipalidad:

- Centro de Atención al Vecino (CAV).
- Mesa General de Entradas.
- Área de Comunicaciones: Conmutador-Mayordomía.
- Servicios Digitales Municipales.
- Subsecretaría de Ordenamiento Ambiental y Calidad de Vida
- Espacios Públicos.
- Control Urbano y Tránsito.
- Obras Públicas.
- Catastro.
- Cementerio.

La selección de las áreas municipales que serían relevadas, tarea que se realizó junto a los enlaces municipales del proyecto (miembros del gobierno municipal), tuvo en cuenta cuáles eran identificadas por los funcionarios municipales como las de mayor contacto directo con los ciudadanos del municipio, en especial en torno a la recepción y/o respuesta de reclamos, y a los trámites municipales.

Por otro lado, para complementar el relevamiento realizado, se indagó sobre la documentación y protocolos existentes en relación con la atención al vecino en el municipio, entre los que se desatacan:

- Catálogo de Problemas.
- Informe sobre tratamiento y evolución del reclamo.
- Modelo de Carta de comunicación con el vecino.
- Reporte de problemas vencidos y tiempos de resolución.
- Reporte de problemas y estados.
- Protocolo de reemplazo de problemas no solucionados.
- Protocolo de comunicación de reclamos “en resolución”.
- Protocolo para el seguimiento de los tableros de control a nivel de servicios.
- Encuesta de satisfacción de reclamos solucionados.

Cabe aclarar que, en resumen, la metodología de relevamiento procuró obtener una mirada más bien introspectiva de la administración pública municipal, sin contar con relevamiento que incorpore la visión de los vecinos en el tema.

## **1. Los canales de Atención al Vecino en la Municipalidad de San Fernando**

La Municipalidad de San Fernando cuenta con una serie de canales a partir de los cuales se relaciona con los vecinos de la ciudad. Estos canales de comunicación poseen una doble funcionalidad, ya que por un lado sirven al vecino para acceder a la atención del gobierno local, pero por otro lado, además, se constituyen en importantes generadores de información sobre las demandas ciudadanas para la gestión.

A continuación se presentan los canales de atención al vecino con los que cuenta la Municipalidad de San Fernando, se describen sus procesos y funciones específicas.

### **1.1. Canales y actores involucrados**

#### **a. Centro de Atención al Vecino (CAV)**

El principal canal de atención al vecino es el Centro de Atención al Vecino (CAV) que, desde su creación en el año 1998, brinda información a los habitantes de San Fernando y atiende sus reclamos en forma personal, telefónica (a través de su línea gratuita 0-800), mediante correo electrónico o por fax.

Por su tarea de recepción y tratamiento del reclamo, el CAV de la Municipalidad de San Fernando fue distinguido con el Premio Provincial 2004 a la Innovación en la Gestión Pública.

Con un promedio de 10.000 reclamos anuales, este servicio tiene tres funciones: atender las demandas inmediatas de los vecinos de la ciudad, unificar la información en una base de datos institucional, y derivar dicha información hacia cada repartición municipal responsable de dar respuesta.

Las ventanillas de atención del Centro funcionan en la planta baja del Palacio Municipal (Madero 1218, San Fernando (Buenos Aires)). El horario de atención personal es de lunes a viernes, de 7 a 16 horas y luego, fuera del horario de atención, un contestador automático continúa la recepción de las consultas, reclamos y denuncias vecinales. A esto se suma la posibilidad de efectuar un reclamo a través de un e-mail las veinticuatro horas de los siete días de la semana.

El sistema permite monitorear el reclamo online o por vía telefónica, a partir de un número que los vecinos reciben al momento de ingresar su consulta o reclamo. De esta manera, desde su ingreso hasta su resolución -para la cual está estipulado un tiempo máximo de respuesta-, el vecino puede efectuar un seguimiento a su consulta o queja.

Por otra parte, cada oficina municipal de la que depende la resolución de quejas y reclamos tiene designado un funcionario responsable ante el CAV.

Con los años, el CAV se ha ido constituyendo en una referencia para los reclamos o quejas vecinales, y en una fuente valiosa de información que enriquece el control de la gestión a través del procesamiento de las demandas. De esta forma, a partir de los reclamos recibidos por el CAV, la Municipalidad de San Fernando cuenta con la mirada de los vecinos sobre las cuestiones que los aquejan, pudiendo identificar nuevos problemas y darles solución. Es también a partir del insumo de información que generan los reclamos que el CAV desarrolla anualmente informes con indicadores sobre los reclamos más frecuentes, su estado de resolución y zonificación por tipo de reclamos, entre otras variables.

Sin embargo, el CAV convive con otros sistemas tradicionales de atención y recepción de solicitudes de información al Municipio o de procesamiento de expedientes, tales como la Mesa

General de Entradas y Archivo, el área Comunicaciones (conmutador de llamados de telefonía) y otras áreas de contacto con el ciudadano.

#### **b. Mesa General de Entradas**

La mesa de entradas recibe los reclamos de los vecinos efectuados por nota para el inicio de un trámite municipal. Los reclamos son formulados por escrito en forma presencial, registrados en un sistema de administración y seguimiento de trámites y dan origen a un expediente municipal, que es derivado a la dependencia municipal responsable de su seguimiento y tratamiento. Su horario de atención al público es de 7 a 13 horas, mientras que el horario de 13 a 15 horas se utiliza para la carga y archivo de los reclamos en el sistema de registro.

Como ocurre en el caso del CAV, cada dependencia municipal de la que dependen trámites designa a un responsable de enlace con la Mesa General de Entradas.

Sin embargo, más allá de la tarea desempeñada por mesa de entradas, algunas dependencias municipales se encargan de recepcionar y gestionar trámites municipales por su cuenta, constituyéndose en otro canal de comunicación y atención al vecino por fuera de los canales centralizados con los que cuenta la Municipalidad (CAV y Mesa General de Entradas).

#### **Comunicaciones: conmutador- mayordomía.**

El conmutador, otro de los canales tradicionales de comunicación entre la Municipalidad y el vecino de San Fernando, depende del área municipal de Comunicaciones. Recibe los llamados de los vecinos para la consulta de información o, para la realización de un reclamo o queja, deriva el llamado y la consulta a la dependencia municipal correspondiente.

#### **c. Página web y redes sociales**

La incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación a la gestión municipal generaron la creación de nuevos canales, formales e informales de comunicación con el vecino de la ciudad.

La página web de la municipalidad ([www.sanfernando.gov.ar](http://www.sanfernando.gov.ar)) constituye hoy una plataforma a través de la cual el vecino puede encontrar información sobre los reclamos y trámites que puede hacer y sobre la forma en que debe efectuarlos. De hecho, desde la página web del municipio puede consultarse la sección “Guía de Trámites” y descargarse el Catálogo de Servicios al Vecino.

Además, más allá de la página Web oficial, en los últimos años se crearon portales y sitios municipales para la comunicación con el vecino de San Fernando, como los blog municipales y los perfiles y usuarios del gobierno municipal y de sus diferentes dependencias municipales en redes sociales virtuales como Facebook y Twitter.

#### **d. Otras áreas municipales**

Existen diversas áreas municipales que tienen atención directa al vecino. Es decir, cuentan con horario de atención específico y personal a cargo para atender los trámites y/o reclamos de los ciudadanos.



## **2. Problemáticas y desafíos de la atención al vecino en San Fernando**

Las entrevistas realizadas a funcionarios municipales permitieron identificar los desafíos y oportunidades de mejora de la atención al vecino por parte de la Municipalidad de San Fernando tanto en la recepción de reclamos y quejas, o consultas de información, como en la recepción y gestión de trámites.

En esta sección se detallarán en primer lugar, las principales problemáticas generales del municipio en la materia, y en segundo lugar, los principales desafíos de las principales áreas de atención al vecino sobre la base de la información obtenida en las entrevistas realizadas con sus encargados o responsables.

### **2.1. Problemáticas generales de la atención al vecino**

#### **a. Riesgos de saturación ante la mayor demanda ciudadana**

La creciente demanda, ocasionada también por la ampliación en la oferta de servicios y la simplificación de los procesos, puede producir, si no es acompañado por una dotación mayor de recursos humanos y tecnológicos, una saturación (en la mayoría de los casos estacional, de acuerdo al momento del mes o del año) de las áreas de atención al vecino, que en algunos casos disponen de recursos humanos insuficientes para responder a la mayor demanda, o de equipos (teléfonos y computadoras) que no son suficientes o que están en mal estado.

En el caso del CAV, la evolución del servicio provocó un incremento en el ingreso de llamadas por parte de los ciudadanos, hecho que ocasiona una mayor espera para comunicarse con las líneas telefónicas. Esta situación complica el registro y satisfacción de consultas y reclamos por parte de la Administración Municipal.

#### **b. Falta de coordinación y de actualización de información**

La multiplicidad de actores involucrados con la atención al vecino, mencionados en el capítulo 1, no se encuentran coordinados entre sí para atender a las distintas inquietudes y demandas ciudadanas, a excepción de algunas áreas, como el CAV.

Las áreas funcionan de modo insular, dando respuestas divergentes para el mismo problema. Este hecho produce confusión y aumenta el grado de insatisfacción de los vecinos y de los agentes municipales que intervienen, al no lograr un mensaje institucional unificado, y duplicando el trabajo al interior de la Municipalidad.

Otra problemática detectada en las entrevistas es la falta de actualización de la información que las áreas de atención al vecino utilizan para informar a la ciudadanía. Esta desactualización de información, sobre todo en materia de novedades institucionales, de los procesos relacionados con los trámites, o de las responsabilidades de cada una de las áreas en dicho proceso, no es responsabilidad exclusiva de las áreas de atención al vecino sino de la municipalidad en su totalidad. El déficit de información actualizada genera insatisfacción en los vecinos.

En este sentido, cabe destacar que no existen canales o procesos establecidos de actualización periódica de las novedades a los actores más involucrados con la atención al vecino. Se relevó que, en cambio, la actualización de la información se realiza por lo general en respuesta a alguna demanda ciudadana puntual. Los agentes municipales que la reciben se encargan -informal y voluntariamente- de dar con los responsables de realizar la actividad y conseguir la información actualizada en la medida de lo posible.

### **c. Canales de comunicación informales (no protocolizados)**

Otra problemática descrita por los funcionarios entrevistados fue la existencia de canales informales de comunicación con los vecinos, como por ejemplo el contacto informal con los funcionarios de las distintas dependencias, frente a un problema, queja, reclamo o trámite, que a su vez, también recibe un tratamiento informal.

Esto, si bien en algunos casos puede agilizar el proceso, debilita los canales y procesos formalmente establecidos, haciendo depender el éxito o fracaso de las gestiones a la relación de las personas responsables de turno en cada una de las dependencias y a su permanencia en ese cargo.

Por otra parte, la persistencia de canales informales de comunicación contribuye a agravar el problema de la desactualización de la información.

### **d. Dificultades en el manejo de las nuevas tecnologías**

En las entrevistas realizadas se mencionó la dificultad, en algunos funcionarios, de incorporar a su trabajo cotidiano el uso de las nuevas tecnologías. Este factor hace difícil el intercambio fluido y veloz de información aprovechando el uso de las herramientas disponibles, la actualización de la información para los reclamos, trámites o pedidos de información, y potencialmente para la implementación de nuevos sistemas de información para la mejor atención al vecino.

## **2.2. Desafíos para la recepción y gestión de consultas, quejas y reclamos**

En esta sección, se detallan los principales desafíos detectados específicamente en la recepción y gestión de consultas, quejas y reclamos. Los canales más importantes de atención en este sentido son el CAV (a través de distintos medios: presencial, teléfono y página web), el Conmutador del área de Comunicaciones, y las redes sociales virtuales.

### **a. Multiplicidad de teléfonos municipales de atención**

A partir del relevamiento y entrevistas realizadas, se detectó que existen varias líneas telefónicas del municipio que atienden cuestiones relativas a consultas, quejas y reclamos en forma paralela. Cada una de estas líneas, a su vez, es atendida y gestionada por distintos actores institucionales, que difieren en sus funciones, responsabilidades e información con la que cuentan.

En primer lugar, existe la línea **0800-777-6864 del CAV**, que es la línea más difundida por la Municipalidad en la actualidad para la atención al vecino. Los llamados recibidos a esta línea se gestionan directamente a través del personal del CAV, y se ingresan en el sistema informático del Centro, dejando registro y dándole seguimiento hasta su resolución. Es importante destacar que los horarios de atención a través de este canal son de 7 a 16 horas, y que fuera de esos horarios, los vecinos pueden dejar su mensaje en un contestador automático (sin recibir atención personal hasta el siguiente día hábil).

En segundo lugar, conviven la tradicional línea telefónica municipal: **4744- 7777** con otras más recientes, como la **4746-3690**. La primera línea telefónica mencionada, conocida por la mayoría de los vecinos del municipio, de acuerdo a lo expresado por los entrevistados, es administrada por el área de Comunicaciones del municipio y no es rotativa. Por esta razón la línea se satura con facilidad, generando el malestar de los ciudadanos que quieren comunicarse con la municipalidad.

Asimismo, actualmente la línea funciona, en gran medida, como un conmutador municipal: no se atienden las consultas, quejas o reclamos, sino que se deriva a las áreas que el personal considera debería atender el problema o consulta. No obstante, según las entrevistas realizadas, el personal no

cuenta con información actualizada ni está coordinado con otras áreas para distinguir correctamente quién sería el responsable de resolver determinados reclamos o consulta, cosa que sí ocurre con el CAV. Esto genera, muchas veces, desmotivación en el ciudadano, por las largas demoras al intentar comunicarse y por sus múltiples esfuerzos para explicar a cada persona que recibe el llamado qué es exactamente lo que precisa.

Otro problema asociado a esta línea, y que contribuye a su saturación, es que diversas áreas municipales utilizan el conmutador para poder realizar llamadas a números telefónicos que no pertenecen a la flota de teléfonos de la Municipalidad. Esto se da porque existen dependencias municipales cuyos teléfonos no tienen salida al exterior, por lo que recurren al conmutador para que deriven sus llamadas desde allí hacia el número que precisen. Éste es el caso, por ejemplo, de los centros de salud y de las guarderías municipales.

En tercer lugar, existe el 0800-777-2878 de la Patrulla de Prevención Comunitaria, atendido por personal de esta dependencia. Sus responsables señalaron que, cuando reciben consultas, tratan de responderlas en el acto, consultando al CAV o al área encargada, mientras que lo que se refiere a quejas, consultas o reclamos que no tienen que ver estrictamente con control urbano o tránsito, lo derivan al CAV para que ingrese en el sistema.

Una característica particular de esta línea telefónica es su horario extendido de atención al público: reciben llamados todos los días, de 6 a 22hs. Dado que su horario es más amplio que el del CAV, muchas veces son el canal principal de consultas los fines de semana o durante la tarde, aunque ello no implique necesariamente inicio y/o resolución de queja o reclamo.

Una de las consecuencias que se deriva de la existencia de estos canales paralelos es que atenta contra la idea general de tener una ventanilla única municipal. El personal a cargo de cada una de estas líneas tiene responsabilidades, funciones, entrenamiento, capacidades e información divergente, y dependen jerárquicamente de áreas y personas distintas. No hay coordinación entre las áreas ni procesos formales establecidos sobre qué hacer frente a las distintas situaciones posibles, en especial en los casos de comunicaciones y de control urbano.

#### **b. Desactualización de la información que envían las dependencias municipales al área de Comunicación Social, al Conmutador y al CAV**

En las entrevistas realizadas, se detectó que muchas veces las distintas dependencias no envían información actualizada con las novedades acerca de las actividades (por ejemplo, eventos, campañas, etc.) que realizan, o bien acerca de los cambios en los procesos internos o trámites de relevancia para la atención al vecino, a las áreas que tienen la responsabilidad de mantener un contacto fluido con los ciudadanos.

En especial, las áreas de Comunicación Social y el CAV encuentran dificultades en tener la información actualizada. Esto sucede porque no existen protocolos sistematizados para el envío y circulación interna de información ni responsables por área de recopilar la información que actúen como enlaces del área municipal de comunicación.

Más aún, el personal que atiende el conmutador municipal, tiene escasa información oficial sobre las novedades institucionales. Esto genera que el vecino que se comunica con el municipio a través de este canal no recibe toda la información o es informado incorrectamente, y muchas veces, derivado a diversas áreas que no siempre tienen la información que solicita.

### **c. Existencia de canales informales de recepción de reclamos que no pasan por el CAV**

Como se mencionó a nivel general, si bien se encuentra bastante difundido e instalado el uso del CAV como espacio principal de canalización de las consultas, quejas y reclamos de la ciudadanía, se detectó la existencia de canales paralelos y la persistencia de canales informales que pueden perjudicar la imagen del municipio, y en especial del concepto de ventanilla única municipal.

La presencia del municipio en internet, a través de su página web ([www.sanfernando.gov.ar](http://www.sanfernando.gov.ar)) y de las redes sociales como Facebook y Twitter, es muy positivo en muchos aspectos, pero presenta nuevos desafíos a tener en cuenta a la hora de mantener un mensaje coherente y unificado de la gestión. En especial, la coexistencia de diversos usuarios de Facebook institucionales (del municipio y de algunas áreas), pueden generar nuevos canales de recepción de consultas y reclamos, cuya atención descentrada y descoordinada puede tener como efecto un retroceso en materia de sistematización de consultas, de la actualización y precisión de la información enviada, y de la coordinación institucional.

El problema no radicaría en la existencia de estos canales, sino en la falta de ingreso al sistema protocolizado del CAV de quejas y reclamos que pudieran ocasionar los inconvenientes mencionados y deslegitimar de alguna manera el funcionamiento del CAV.

En esta misma línea, el teléfono 0-800 del área de prevención comunitaria y el teléfono conmutador municipal, como ya hemos mencionado, presentan los mismos problemas cuando no ingresan directamente las consultas, quejas y reclamos en el CAV.

### **d. Envío de mensajes incorrectos al ciudadano para la comunicación del estado de un reclamo**

El CAV tiene un sistema protocolizado donde se estipula cuándo el municipio ha cumplido con su deber en cada caso, y donde se establece el estado del reclamo, por ejemplo, “en trámite”, “en un área determinada”, o “solucionado”. Una vez que se encuentran en estado “solucionado”, automáticamente se generan cartas, firmadas por el intendente municipal, que son enviadas a los vecinos que efectuaron los reclamos informando la resolución del problema por parte del municipio.

El problema radica en algunas situaciones donde el envío del mensaje del intendente puede resultar contraproducente para el municipio, y que de acuerdo con la configuración actual del sistema, se envía de todos modos. Por ejemplo, existen reclamos de los ciudadanos sobre cuestiones relacionadas con servicios públicos, o de problemas en la vía pública ocasionados por empresas privadas tercerizadas, donde el municipio tiene un rol de supervisor o de intermediario, pero no es el responsable final de resolver el problema reportado. En estos casos, cuando el municipio cumplió con su responsabilidad de, por ejemplo, solicitarle a la empresa privada que resuelva el problema, se lo considera “solucionado”, y se envía el mensaje al ciudadano, aunque no se haya verificado que el problema que provocó el reclamo haya sido efectivamente resuelto. Esto puede tener como consecuencia una gran insatisfacción y/o enojo por parte del vecino que la recibe.

Por otro lado, para reclamos que fueron solucionados en un tiempo muy largo - en algunos casos pueden ser años- el envío de este mensaje también puede resultar contraproducente para la imagen del municipio.

## **2.3. Desafíos para la recepción y gestión de trámites**

Se detallan en esta sección los principales desafíos detectados en la recepción y gestión de trámites a través de Mesa General de Entradas y de otras dependencias públicas municipales habilitadas.

#### **a. Descentralización y falta de protocolo para los trámites**

A diferencia de lo que ocurre con la gestión de los reclamos, que se encuentra centralizada y protocolizada a través del CAV, la gestión de los trámites no se realiza a nivel central ni existe un protocolo de seguimiento y tratamiento de trámites, sino que depende casi exclusivamente de las áreas vinculadas a los trámites específicos, sin un seguimiento general.

En este sentido, mesa de entradas da ingreso a muchos trámites, pero existen muchos que no entran por esta dependencia sino que se canalizan directamente a través de las dependencias municipales responsables. En los casos que ingresan por mesa de entradas, el trámite se ingresa al sistema de trámites municipal, al que el ciudadano puede acceder a través de la página web municipal con un número de reclamo y ver en qué dependencia se encuentra su expediente. Esto resulta útil para poder identificar dónde se encuentra un trámite particular, pero ni mesa de entradas -ni otra dependencia o funcionario- es responsable de darle seguimiento.

En otros casos, los trámites sí ingresan por mesa de entradas pero los formularios deben buscarse en las dependencias municipales, representando una pérdida de recursos, sobre todo de tiempo, para el ciudadano.

Se puede ver que la existencia de una multiplicidad de ventanillas para la recepción de los trámites confunde al ciudadano, provoca pérdida de tiempo evitable y, además, redundante también en demasiados funcionarios abocados a la atención al público.

#### **b. Falta de un sistema de registro y seguimiento**

La gestión de los trámites no tiene un sistema de registro y seguimiento. Como se dijo anteriormente, los trámites ingresan, en su mayoría, por mesa de entrada, pero luego no se le da seguimiento a la gestión de trámite, más allá de la posibilidad que tiene el vecino de chequear a través de la página web municipal el estado del trámite, y en qué dependencia municipal se encuentra.

La falta de un sistema de registro y seguimiento tiene otras consecuencias negativas. A diferencia de lo que ocurre con la recepción de reclamos o denuncias a través del sistema del CAV, la gestión de los trámites no provee un soporte informático que permita a fin de año saber el tipo de trámites que se solucionaron/no solucionaron, su estacionalidad, etc. Esto permitiría obtener datos estadísticos agregados que sirvan de insumo para implementar mejoras en la gestión de los trámites.

#### **c. Guía de Trámites Municipales incompleta y desactualizada**

Más allá de la información que figura en la página web municipal sobre algunos de los trámites que el ciudadano puede efectuar a través de los canales institucionales de la Municipalidad, no existe una guía de trámites municipales única y clara, impresa o digital, donde el ciudadano pueda consultar los pasos, costos, plazos, documentación y diligencias necesarias para cumplimentar todos los trámites.

### **3. Recomendaciones y líneas de acción**

Sobre la base de los desafíos detectados en las diferentes áreas de atención al vecino, en esta sección se proponen recomendaciones y líneas de acción para lograr un modelo de gestión pública orientada al vecino, con mayores niveles de eficiencia y rapidez.

#### **a. Centralización de la gestión y seguimiento de los trámites municipales**

Como hemos mencionado en los apartados anteriores, uno de los principales problemas en relación al objetivo de lograr un sistema de ventanilla única en la Municipalidad de San Fernando es el sistema de gestión y seguimiento de trámites. A diferencia de lo que ocurre con la gestión de consultas, quejas y reclamos, el sistema de trámites no se encuentra centralizado ni cuenta con un órgano responsable de atender a las inquietudes de los vecinos y dar seguimiento al estado de los trámites, sino que existen subsistemas de gestión de trámites cuya eficiencia y nivel de respuesta dependen de cada área municipal en particular.

En este contexto, se recomienda centralizar la gestión de los trámites, a través de una dependencia particular. En el caso de San Fernando, se recomienda que los trámites se centralicen a través de Mesa de Entradas (donde ingresa buena parte de los trámites), y/o se incorpore al sistema existente del CAV, pero que deberá trabajar de manera muy coordinada con Mesa de Entradas.

El área que centralice los trámites debería tener, a nuestro entender, la responsabilidad primaria de:

- Proveer y mantener actualizada información general acerca de todos los trámites municipales.
- Suministrar a los vecinos los formularios específicos requeridos para los trámites que quieran iniciar.
- Ingresar los nuevos trámites al sistema de información, identificando responsables de las dependencias involucradas.
- Dar seguimiento del estado de los trámites de acuerdo a los plazos establecidos para cada tipo. Esto implica consultar y reclamar a las áreas que se encuentren retrasadas y poder informar eventualmente a los vecinos el motivo del retraso, así como la posibilidad de elevar la cuestión a los superiores jerárquicos en caso de no respuesta de los responsables de los trámites en las dependencias en falta.
- Responder a las consultas de los vecinos acerca del estado del trámite.

La existencia de una dependencia que realice un seguimiento sistemático de los trámites, que llame la atención de las áreas donde los mismos se encuentran trabados, y tenga información actualizada y apropiada sobre los trámites municipales permitirá agilizar los tiempos actuales de tratamiento, así como fortalecer el concepto de ventanilla única en el municipio. Esto es así ya que un solo interlocutor municipal informa a los ciudadanos acerca de los aspectos esenciales de los trámites que debe realizar, y eventualmente, deriva a las áreas pertinentes.

Es importante tener en cuenta que para lograr una atención eficiente por parte de este ente centralizador, primero se deben ordenar los procesos internos, y eventualmente aumentar y capacitar a los recursos humanos en la temática, y mejorar el sistema informático para la gestión de los trámites, que le permita realizar una buena sistematización y seguimiento de los mismos.

#### **b. Simplificación y estandarización de los trámites**

Más allá de la gestión general de los trámites, uno de los aspectos que surgieron de las entrevistas fue que cada dependencia, en general, tiene sus procesos, requisitos, y formularios. De allí surge la importancia de estandarizar, en la medida de lo posible, el circuito de recepción y ejecución de un

trámite, para agilizar la gestión interna del mismo hacia adentro de la Municipalidad pero también para facilitar la tarea al ciudadano que lo inicia.

### **c. Confección de una Guía de Trámites Municipales**

En algunas ocasiones, los ciudadanos y los funcionarios desconocen la cantidad de trámites que pueden realizarse desde las distintas dependencias municipales, así como los plazos y procesos de cada uno de ellos. Para evitar la dispersión de la información y lograr la gestión municipal de los trámites de forma ágil y sencilla, se recomienda la confección de una Guía de Trámites Municipales, que consiste en el ordenamiento y sistematización de toda la información sobre requisitos, diligencias y costos necesarios para cumplimentar los trámites. La Guía deberá ser de fácil lectura para los ciudadanos, y se recomienda que esté disponible en la página web oficial (para ser descargada en formato pdf), así como en cada una de las oficinas municipales en formato papel, quedando de este modo accesible para cada ciudadano y funcionario que requiera informarse sobre algún trámite o procesos del mismo. Deberá tener visible, además, la fecha de la última actualización.

### **d. Reducción de los canales informales de recepción de reclamos**

Aún quedan múltiples canales informales de atención de reclamos que deberían evitarse.

En lo posible, todos los reclamos deberían ser ingresados formalmente a través del CAV, incluyendo aquellos que se respondan en el acto a través de nuevos canales. Esto no implica suprimir las nuevas herramientas de comunicación de la Municipalidad con el vecino, pero debe existir un compromiso, y un discurso unificado en todos los empleados municipales, para que todos los reclamos ingresen formalmente por el CAV, con la debida previsión sobre la mayor actividad (y posible saturación) que esto generaría en dicho caso.

La respuesta a inquietudes y reclamos que llegan a través de las redes sociales tanto institucionales como de las distintas dependencias que abren sus propios espacios, así como los funcionarios que tienen contacto directo con los vecinos, deberían centralizar la atención de reclamos a través del CAV, y sólo los que ingresen en el sistema deberían ser atendidos (más allá de consultas puntuales de información).

En especial, esto ayudaría a unificar el discurso municipal, y asegurarse que el interlocutor con el vecino tenga la información actualizada, y no se den mensajes contradictorios, ni se generen espacios para favoritismos. El CAV tiene un buen sistema de seguimiento y sistematización de reclamos que permite detectar problemas comunes para ser corregidos, y la existencia de canales paralelos atenta contra su eficiencia.

### **e. Mayor utilización de las potencialidades que ofrecen las nuevas tecnologías**

Las páginas web municipales, además de ser una ventana de apertura del gobierno local hacia la comunidad, se han constituido como verdaderos espacios de encuentro entre el gobierno municipal y otros actores locales, como los ciudadanos, las instituciones de la sociedad civil y las empresas, entre otros. Además, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación e información aplicado a la gestión pública permitió la apertura de nuevas oportunidades de intercambio entre el gobierno local y la comunidad a través de la web. Si bien se destacan los avances logrados en la página web municipal en este sentido, se recomienda en esta sección potenciar ese rumbo a través de la implementación de pequeños cambios que podrían significar mejoras en la atención de la administración local a los vecinos del partido. En este sentido, la información relacionada a la gestión de trámites debería estar, en la medida de lo posible, colgada en la página web: desde la Guía de Trámites municipales hasta algunos formularios para el inicio de trámites que puedan ser descargados y completados con antelación.

Además, se sugiere que se utilice el mismo formato de consulta online sobre el estado de los trámites para la consulta sobre el estado de un reclamo, que hoy se canaliza mayormente a través del CAV. La utilización de nuevas tecnologías en la gestión permite contacto directo con los vecinos las 24 horas del día y, además, descomprime las oficinas municipales a las que acuden aquellos que no tienen acceso o no las utilizan.

Además, se sugiere aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para la creación de estadísticas para la gestión, confección y procesamiento de encuestas de satisfacción al vecino y dotación de mayor conectividad a las áreas de gobierno y al resto de la ciudad.

#### **f. Unificación de las líneas telefónicas para la atención ciudadana**

La existencia de diferentes dependencias municipales con líneas telefónicas habilitadas para la recepción de consultas de la comunidad facilita la atención ciudadana, pero genera riesgos en relación a la calidad, el control y la supervisión de la información brindada. Por ello, se recomienda unificar gradualmente las líneas telefónicas y que sea el CAV el que centralice no sólo la información sino también la recepción de las consultas telefónicas de la comunidad. Para evitar la saturación de la línea telefónica del Centro para el pedido de información, debe reforzarse la estrategia de difusión de la información municipal a través de los canales alternativos comúnmente utilizados por la ciudadanía, como la página web municipal, blogs, perfiles en redes sociales y carteleras ubicadas estratégicamente en los edificios y oficinas del gobierno municipal, además de la publicación de eventos especiales en los principales medios de comunicación locales.

#### **g. Mejoramiento en los circuitos internos de transmisión e intercambio de información**

Para evitar la desinformación o el envío al vecino de información desactualizada, se recomienda repensar y rediseñar los circuitos internos de transmisión e intercambio de información. El rediseño deberá tener como actor central al área de Comunicaciones del gobierno municipal y, además, deberá contar con el apoyo de los directores y responsables de área. La reorganización de los circuitos de información será mucho más fácil si, acompañado de ello, se define/n estratégicamente la/s área/s que deberá/n ocuparse de centralizar la información para brindarla al vecino (se recomienda que sea el CAV quien centralice, en la medida de lo posible, esa función).

#### **h. Creación de nuevos mensajes para la comunicación del estado de algunos reclamos**

Para evitar la inclusión de mensajes incorrectos en las cartas que la Municipalidad envía, en forma automática, a los vecinos para comunicar el estado de algunos reclamos o trámites, se sugiere revisar los tipos de mensajes estandarizados hasta el momento y crear nuevas leyendas que contemplen los casos especiales detectados en la anterior sección, como el caso de los reclamos a las empresas privadas de servicios públicos. En este caso el cambio en los mensajes debe ir necesariamente acompañado de una campaña de información que aclare a los vecinos cuáles son las competencias y ámbito de intervención del Estado municipal, y las responsabilidades asumidas por las empresas privadas que prestan los servicios públicos.

#### **i. Implementación de un sistema de ventanilla única por tipo de usuarios**

La implementación de un sistema de ventanilla única por tipo de usuario permitiría acelerar los tiempos de la atención ciudadana y la organización de la información según el tipo de trámite que se quiera realizar. Un ejemplo podría ser la implementación de un sistema unificado, simple, ágil y eficiente para el registro y habilitación de comercios e industrias. Este sistema beneficiaría a todos aquellos que deban realizar circuitos administrativos para registrar o habilitar comercios e industrias en el Municipio.



A modo de ejemplo, a continuación se presenta la sistematización de experiencias de ventanilla única que, en diferentes municipios, han mejorado la atención gubernamental al vecino. Así, se verán experiencias de ventanillas únicas implementadas en la gestión municipal en su totalidad, pero también casos de ventanillas únicas por sector, utilizadas para la realización y comunicación de los trámites que lleva adelante una sola dirección dentro de un gobierno. Por último, se presenta un caso de ventanilla única destinada a un público particular como es el caso de la ventanilla única empresarial de la Municipalidad de Morón.

## Experiencias de ventanilla única

<b>Nombre de la experiencia, proyecto, o programa:</b> Sistema de Información y Servicios de los Vecinos de la Municipalidad de Tigre (SIRVe).			
<b>País/ Provincia/ Municipio:</b> Municipalidad de Tigre (Provincia de Buenos Aires, Argentina).	<b>Población beneficiaria:</b> Vecino o cualquier persona visitante del partido de Tigre con necesidad de algún servicio o actividad relacionada con el Municipio. Los agentes internos/ funcionario municipal debían atender una demanda no formalizada, desordenada y a veces oculta. Actualmente cuentan con un sistema que permite ordenar y transparentar las demandas de servicios de los vecinos y al mismo tiempo organizar y controlar la respuesta que las estructuras municipales otorgan a cada una de esas demandas. El sistema incluye mecanismos de alerta y escalonamiento que, automáticamente, obligan a la intervención de funcionarios de nivel superior cuando fallan sus estructuras dependientes. También cuenta con un sistema de estadísticas que facilita la gestión y la información pública.		
<b>Estado de Implementación</b>	<b>Inicio:</b> El sistema se encuentra en funcionamiento desde el año 2009.		
	<b>En curso:</b>		
	<b>Finalizado:</b>	X	Se ha finalizado con todas las etapas de desarrollo e implementación y se continúa con la de seguimiento y control del funcionamiento.
<b>Descripción General:</b> Es un sistema que busca orientar la actividad del Estado Municipal hacia una gestión innovadora y de calidad en la atención de las necesidades y demandas de los vecinos de Tigre.			
<b>Objetivos:</b> El sistema busca mejorar y transparentar la demanda de servicios de los vecinos y la atención de sus reclamos, que en algunos sectores de la organización municipal era desatendida.			
<b>Actores o instituciones involucrados</b>		<b>Participación</b>	
1	Subsecretaría de Modernización de Gestión.	Enfoca el Gobierno Municipal en las necesidades y expectativas de la ciudadanía. Fortalece e incrementa las capacidades del Estado Municipal para ofrecer servicios públicos eficientes y a satisfacción de los ciudadanos. Orienta la administración del Gobierno Municipal a la obtención de resultados. Promueve la implementación de la gestión de calidad y mejora continua en la Administración Municipal. Fortalece la integración de un Gobierno Electrónico orientado a la satisfacción de las demandas del vecino. Profesionaliza a los servidores públicos de la Administración Municipal. Rinde cuentas, públicamente, de los procesos municipales de atención al vecino, de sus tiempos y de la calidad del servicio.	
2	Ciudadanos	El nivel de participación ciudadana es alta dado el protagonismo que tiene el ciudadano en la solicitud, seguimiento y control de los servicios. A su vez mediante encuestas permanentes se consulta al vecino ya que resulta de fundamental importancia conocer qué opinión, demandas y expectativas tienen los ciudadanos sobre los servicios municipales y como visualizan el funcionamiento integral de la Organización, a fin de orientar los esfuerzos hacia la mejora de la gestión utilizando también esta herramienta como sistema de evaluación del nivel de satisfacción de los vecinos de Tigre con la gestión municipal.	

<b>Actividades/ proceso:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Relevamiento de todas las oficinas y delegaciones del municipio que deben realizar la atención de servicios a los vecinos.</li> <li>*Dimensionamiento de esa demanda y diseño del sistema global.</li> <li>*Definición de procesos internos y estándares de atención de los servicios.</li> <li>*Desarrollo e implementación del sistema informático.</li> <li>*Reequipamiento tecnológico de las áreas involucradas.</li> <li>*Conectividad de todas las dependencias involucradas.</li> <li>*Implementación de un contact center para atender el servicio telefónico.</li> <li>*Capacitación de todas las áreas.</li> <li>*Difusión pública.</li> <li>*Seguimiento y control del funcionamiento del sistema.</li> </ul>
<b>Fortalezas/ resultados destacados:</b>	El sistema es igualador de oportunidades porque se trata de un servicio libre y gratuito (incluso el servicio telefónico se gestiona mediante un número gratuito 0800-122-TIGRE) al que tienen acceso todos los vecinos con sus demandas. Comprende y alcanza a todos los estratos sociales. Un análisis de la distribución territorial de los reclamos indica que se amplió fuertemente la demanda de servicios a prácticamente todo el ejido municipal y particularmente en áreas geográficas de sectores de bajos recursos. Su gratuidad y disponibilidad por tres vías: telefónica, presencial y online, han favorecido esta tendencia, que ha permitido registrar un incremento de solicitudes de servicio del orden del 300%. El sistema genera innovación organizacional y tecnológica mediante un producto nuevo que posee un valor incremental e implica un cambio radical para los servicios al vecino con gestión de calidad.
<b>Dificultades y obstáculos en la implementación:</b>	En términos de gestión implicó una apertura hacia la comunidad para poner a su disposición herramientas adicionales, novedosas y modernas con el fin de mejorar sostenidamente la comunicación entre el gobierno municipal y los contribuyentes. A su vez significó una reingeniería de los procesos técnicos y administrativos para adecuarlos a los tiempos y a las definiciones de calidad establecidas en el documento de compromiso con los vecinos. También involucró el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas para controlar todo el proceso. De igual modo, se logró una intercomunicación más fluida y ordenada entre los diversos sectores del Municipio que agiliza la resolución de problemas y crea una cultura institucional fuertemente centrada en la comunicación y participación de los ciudadanos.
<b>Información adicional: Marco Normativo</b>	
Decreto Municipal N° 293/08, que establece que la Subsecretaría de Modernización de Gestión pasa a depender de la Secretaría de Economía, Hacienda y Administración, y tendrá bajo su dependencia a la Dirección General de Informática. Ordenanza 2860/07, que fija la creación de las Secretarías y sus funciones. Decreto Municipal N° 229/00, Promulga la Ordenanza N° 2860/07. Convenio Municipio de Tigre y Secretaría de Gabinete y Gestión Pública. Febrero 2008, que establece el marco normativo para la implementación de la Carta Compromiso con el Ciudadano.	
<b>Contacto para mayor información:</b>	<a href="http://www.tigre.gov.ar">www.tigre.gov.ar</a>

<b>Nombre de la experiencia, proyecto, o programa:</b> Centro de Atención Unificada (CAU) de la Municipalidad de Godoy Cruz (Mendoza).	
<b>País/ Provincia/ Municipio:</b> Municipio de Godoy Cruz (Provincia de Mendoza, Argentina).	<b>Población beneficiaria:</b> Todos los contribuyentes y ciudadanos que necesiten acercarse a la municipalidad por todo tipo de trámite o búsqueda de información. Por lo tanto, se brinda servicios para los 200.000 habitantes del departamento de Godoy Cruz y para todas aquellas personas que no viven en este departamento y que requieran la realización de un trámite o información.
<b>Estado de Implementación</b>	<b>Inicio:</b> El sistema se encuentra en funcionamiento desde el año 2005.
	<b>En curso:</b>
	<b>Finalizado:</b> X
<b>Descripción General:</b> Este sistema permite al público iniciar los trámites municipales, evitando que los vecinos deambulen por las distintas oficinas solicitando información. El objetivo de la creación del CAU es atender a los contribuyentes de manera dinámica, brindando un servicio integral y personalizado, con comodidades especiales tanto para el público como para los empleados, con todos los recursos y equipamiento informático necesario, a fin de cumplir con las expectativas y exigencias de la ciudadanía.	
<b>Objetivos:</b> Atender a los contribuyentes de manera dinámica, brindando un servicio integral y personalizado, con comodidades especiales tanto para el público como para los empleados y con todos los recursos y equipamiento informático necesario, a fin de cumplir con las expectativas y exigencias de crecimiento de la ciudadanía.	

Actores o instituciones involucrados		Participación
1	Departamento de Atención Unificada	
2	Ciudadanos	
<b>Actividades/ proceso:</b>	<p>Las actividades originales de este proyecto quedan constituidas en el desarrollo de todas las etapas desarrolladas en el Proyecto Municipio Activo, y que consistieron en la instalación de la red de cableado lógico y estructurado para red, la compra de equipamiento informático (computadoras, impresoras, etc.), la implementación de un sistema informático integral e integrado que opera en línea, la reorganización administrativa que el mismo implicó y la capacitación general del recurso humano.</p> <p>Con la finalización de la ejecución de cada etapa, y luego de lograr la estabilización del nuevo sistema informático, se comenzaron a realizar las actividades definitivas para la implementación de CAU, que consistieron en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Búsqueda y adecuación del lugar físico (proyecto, pintura, mobiliario para empleados, cajeros y público, iluminación, seguridad, cartelería) que permitiera brindar las comodidades que el proyecto implica.</li> <li>•Elaboración del manual preliminar de procedimientos y funciones necesarios para el funcionamiento diario del CAU, estableciendo las pautas que vinculan el CAU con el ciudadano y el resto de las áreas del municipio (Estos manuales se realizaron en forma previa a la apertura de CAU).</li> <li>•Modificación de manual de funciones y procedimientos de áreas que trabajan conjuntamente con CAU.</li> <li>•Selección y capacitación del personal que realiza la atención al público.</li> <li>•Instalación del cableado lógico para red de voz y datos y del equipamiento informático en el nuevo edificio. Prueba de su funcionamiento.</li> <li>•Creación del CAU mediante acto administrativo, asignando jerarquía y personal necesario para su funcionamiento.</li> <li>•Publicidad del CAU dando a conocer los servicios que brinda (folletería, vía pública, medios masivos de comunicación).</li> <li>•Re-elaboración del manual de procedimientos y funciones de CAU, a partir de la experiencia real de contacto con el ciudadano, sus requerimientos e interfase con las otras áreas municipales.</li> </ul>	
<b>Fortalezas/ resultados destacados:</b>	<p>Uno de los resultados destacados es que desde la fecha de inauguración del CAU, se realizan alternativa y periódicamente dos tipos de encuestas: una que permite monitorear la satisfacción de los servicios que brinda CAU y otra que permita al ciudadano, expresar la calificación que brinda a la Municipalidad en la prestación de sus principales servicios y sus observaciones, pedidos o sugerencias. También, se realiza el seguimiento de los reclamos recibidos por vía telefónica (a través de un 0-800) y, en forma personal, se verifica la solución otorgada por el área responsable a cargo, a fin de asegurar que los ciudadanos reciban los servicios de la manera que lo desean, según lo manifiestan en sus expectativas.</p>	
<b>Información adicional:</b> Marco Normativo		
Decreto Municipal N° 2130/2004, que establece la creación del CAU. Decreto Municipal N° 1782/2005, que incorpora el Manual de Procedimientos de Trámites que se realizan en el CAU.		
<b>Contacto para mayor información:</b>	<a href="http://www.godoycruz.gov.ar/sitio2/">www.godoycruz.gov.ar/sitio2/</a>	

<b>Nombre de la experiencia, proyecto, o Programa:</b> Centro Único de Asesoramiento y Registro de Empresas (CUARE) de la Municipalidad de Morón.	
<b>País/ Provincia/ Municipio:</b> Municipalidad de Morón (Provincia de Buenos Aires, Argentina).	<b>Población beneficiaria:</b> Todos los comercios, industrias y emprendedores del Partido de Morón que deban realizar circuitos administrativos para registrar o habilitar comercios e industrias en el Municipio. Esto se logra mediante un sistema único de control y administración de la información.
<b>Estado de Implementación</b>	<b>Inicio:</b> El sistema se encuentra en funcionamiento desde Abril de 2010.

	<b>En curso:</b>	X	Se abrirán, en una segunda etapa, nuevos CUAREs en los Centros de Atención en las cámaras gremiales empresarias para que el emprendedor pueda realizar sus consultas en varios lugares del distrito.
	<b>Finalizado:</b>		

**Descripción General:** Es un sistema unificado, simple, ágil y eficiente para el registro y habilitación de comercios e industrias. Apunta a que en un solo lugar y en menos pasos, el emprendedor pueda evaluar la posibilidad de, como persona física o jurídica, ejercer una actividad económica en un lugar determinado, antes de alquilar o realizar refacciones en un local. Entre otras herramientas, el solicitante cuenta con el Simulador de Trámites que también estará disponible en [www.moron.gov.ar](http://www.moron.gov.ar) y en pantallas *touch screen* ubicadas en la nueva oficina. Con este instrumento se pueden comprobar fácilmente los trámites provinciales y nacionales requeridos, simulacros de la apertura del comercio, requisitos exigibles y pasos a seguir según el nivel de riesgo y costos. Se encuentra funcionando en la Plan baja del Palacio Municipal, Almirante Brown 946, Morón. Cuenta con un sistema de asesoramiento y orientación tanto virtual como personal.

**Objetivos:** Promover el desarrollo económico local mediante el impulso a las exportaciones de las empresas del distrito, el fortalecimiento comercial y la promoción industrial.

Actores o instituciones involucrados		Participación
1	Municipalidad de Morón	
2	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	
3	Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)	

**Actividades/ proceso:** En la búsqueda de fortalecer el consumo en locales del distrito, se pusieron en marcha exitosas herramientas de promoción. Entre las propuestas se destacan el Proyecto de Iniciación Exportadora, el ciclo de seminarios de comercio exterior, el fortalecimiento de los consorcios de exportación ya establecidos (el Grupo Eléctrico de Promoción de Exportaciones de Morón y el Grupo Autopartista de Exportación) y la conformación de nuevos grupos de diversos sectores (el plástico y de proveedores de la industria del petróleo y del gas), y el acompañamiento a las industrias locales en eventos nacionales e internacionales de promoción comercial, con ferias y misiones comerciales para promover sus productos.

**Información adicional:** Marco Normativo

Decreto Municipal N° 1362/2010, que establece el régimen de integración y promoción de las Cámaras Gremiales Empresarias Locales al Modelo de Ventanilla Única.

**Contacto para mayor información:** [www.moron.gov.ar](http://www.moron.gov.ar)

<b>Nombre de la experiencia, proyecto, o Programa:</b> Ventanilla Única de la Comunidad de Madrid.			
<b>País/ Provincia/ Municipio:</b> Comunidad de Madrid, España.		<b>Población beneficiaria:</b> Todos aquellos ciudadanos que tengan interés en presentar documentos a la Oficina de Atención Ciudadana.	
<b>Estado de Implementación</b>	<b>Inicio:</b> El sistema se encuentra en funcionamiento desde el año 2007.		
	<b>En curso:</b>		
	<b>Finalizado:</b>	X	
<b>Descripción General:</b> Red de oficinas integradas en las que se prestan servicios que dan respuesta a las demandas ciudadanas trascendiendo en dicha prestación las distribuciones competenciales entre Administraciones. Es una red de espacios comunes de atención al ciudadano que permite la prestación de servicios integrados de información, orientación, atención y tramitación sobre determinados aspectos de la actividad administrativa coordinando para tal fin el ejercicio de las competencias de las Administraciones intervinientes y de las Entidades Locales que se adhieran al mismo.			
<b>Objetivos:</b> Que la prestación de servicio y respuestas a demandas ciudadanas trascienda las distribuciones competenciales de las Administraciones.			

Actores o instituciones involucrados		Participación
1	Gobierno de la Comunidad de Madrid	
<b>Actividades/ proceso:</b>	La oficinas integradas de atención ciudadana se clasificarán en función de sus capacidades y del nivel de servicios que presten, en las siguientes categorías: a) Oficinas de contacto: Prestación de servicios de nivel primario consistentes en recepción, registro y remisión de comunicaciones del ciudadano. b) Oficinas de información: Además de los servicios expresados para las oficinas de contacto, desarrollo de servicios de nivel intermedio consistentes en la atención y orientación personalizada a los ciudadanos sobre los servicios públicos e informaciones más relevantes de las Administraciones intervinientes. c) Oficinas de gestión: Además de los propios de las dos categorías anteriores, asumen un nivel avanzado definido por la prestación de servicios integrados de gestión que comprendan la tramitación conjunta de procedimientos y trámites de competencia de las distintas Administraciones intervinientes.	
<b>Información adicional:</b> Marco Normativo		
Convenio Marco entre la Administración General del Estado y la Administración de la Comunidad Autónoma de Madrid para la implementación de una red de oficinas integradas de atención al ciudadano en el ámbito territorial de la Comunidad de Madrid.		
<b>Contacto para mayor información:</b>	<a href="http://www.madrid.org">www.madrid.org</a>	

<b>Nombre de la experiencia, proyecto, o Programa:</b> Sistema de Ventanilla Única de la Dirección General de Servicios Sociales Zonales (SSZ) del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.		
<b>País/ Provincia/ Municipio:</b> Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina).	<b>Población beneficiaria:</b> Todos las personas, familias y grupos en situación de alta vulnerabilidad social de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que realicen consultas o reclamos en cualquiera de los 17 Servicios Sociales Zonales con los que cuenta la Dirección General.	
<b>Estado de Implementación</b>	<b>Inicio:</b> El sistema se encuentra en funcionamiento desde el año 2008.	
	<b>En curso:</b>	X El sistema se implementó, durante el año 2008, en los Servicios Sociales Zonales de la Comunas 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 14 y 15. Se estima que la implementación estará finalizada para mediados del año 2011.
	<b>Finalizado:</b>	
<b>Descripción General:</b> El sistema busca, bajo la premisa de "centralización normativa y descentralización operativa", simplificar la tramitación de beneficios y la resolución de procesos burocráticos dentro del Ministerio de Desarrollo Social de la Ciudad de Buenos Aires.		
<b>Objetivos:</b> Posibilitar que el nexo entre el Ministerios de Desarrollo Social de la ciudad y los vecinos se lleve delante de forma sencilla y unificada.		
Actores o instituciones involucrados		Participación
1	Dirección General de Servicios Sociales Zonales	La Dirección General de Servicios Sociales Zonales promueve la atención social descentralizada, a partir del tratamiento integral de la problemática de vulnerabilidad social, con el objeto de mejorar la calidad de vida de la población. Cuenta con 17 SSZ dispuestos en cada una de las Comunas de la Ciudad (localizándose 2 efectores en la Comuna 4, considerada la de mayor extensión y problemática social) en los cuales se desarrolla el sistema de ventanilla única, y representan un nexo directo entre el Ministerio de Desarrollo Social y los vecinos. Los SSZ pueden desempeñarse en el espacio físico del CGP correspondiente.
2	Ministerio de Desarrollo Social de la Ciudad de Buenos Aires	Es el encargado directo de llevar adelante la implementación del sistema de ventanilla única en los SSZ.

<b>Actividades/ proceso:</b>	Se unificaron y simplificaron los procedimientos en las diferentes dependencias de atención al público, sin quitar la autonomía de cada Dirección o Programa. Equipos de profesionales, técnicos y administrativos articularon las distintas áreas y programas del Ministerio de Desarrollo Social con otras secciones del Gobierno de la Ciudad y ONGs. Se capacitó a cada una de las áreas encargadas de implementar el nuevo servicio de atención en los SSZ. Se llevó adelante un proceso de difusión para dar a conocer el sistema de ventanilla única.
<b>Fortalezas/ resultados destacados:</b>	Racionaliza los recursos, principalmente humanos, que se derivan de las economías de la organización horizontal. Obliga a la articulación real entre dependencias. Elimina el flujo de público por los diferentes Programas del Ministerio, permitiendo una mayor concentración y dedicación a la gestión dentro de las áreas. Facilita el seguimiento ordenado de los beneficiarios. Logra una recepción del público en las Áreas/Programas de manera racional y organizada a través de turnos. Mejora la productividad global en los diferentes servicios de gestión y administración. Favorece la cercanía física respecto de los lugares de gestión. Facilita la resolución de problemas a partir de la articulación interna, y organiza las consultas del potencial beneficiario afectándolas sólo a las áreas competentes. Agiliza la atención a las consultas a partir de la concentración de información.
<b>Contacto para mayor información:</b>	<a href="http://www.buenosaires.gov.ar">www.buenosaires.gov.ar</a>

<b>Nombre de la experiencia, proyecto, o programa:</b> Sistema de Ventanilla Única de la Dirección Nacional de Migraciones.	
<b>País/ Provincia/ Municipio:</b> Gobierno Nacional- Ministerio del Interior- Dirección Nacional de Migraciones (Argentina).	<b>Población beneficiaria:</b> Todos aquellos extranjeros que deban realizar los trámites de radicación y obtención de su Documento Nacional de Identidad argentino.
<b>Estado de Implementación</b>	<b>Inicio:</b> El sistema se encuentra en funcionamiento desde el año 2011.
<b>En curso:</b>	X
<b>Finalizado:</b>	
<b>Descripción General:</b> El sistema busca unificar las funciones de la Dirección Nacional de Migraciones y el Registro Nacional de las Personas, para la obtención del DNI extranjeros. Esta nueva modalidad busca unificar, agilizar y facilitar la obtención del DNI dado que en un único y mismo trámite el extranjero inicia su radicación y se incorporan sus datos biométricos para configurar el documento con la garantía del Estado.	
<b>Objetivos:</b> Posibilitar al extranjero solicitar el DNI en forma conjunta con el trámite de residencia en las Sedes habilitadas a tal efecto por la Dirección Nacional de Migraciones y recibirlo en su domicilio.	
<b>Actores o instituciones involucrados</b>	<b>Participación</b>
1 Dirección Nacional de Migraciones	Es la encargada directa de la implementación del Sistema de Ventanilla Única. La Dirección Nacional de Migraciones (DNM) es un organismo descentralizado actuante en la órbita del Ministerio del Interior de la Nación. La función principal del organismo es la aplicación de la política y la normativa migratoria nacional. Funciones y servicios. Controla el ingreso/egreso de personas al territorio en fronteras, aeropuertos y puertos. Registra, archiva y procesa el flujo de entrada/salida de todo el país. Evalúa y otorga los distintos tipos de residencia de extranjeros y cambios de categorías. Promueve la regularización documentaria de los inmigrantes y controla su permanencia. Interviene cuando se infringe la Ley de Migraciones N° 25.871. Proporciona información a todo organismo del estado nacional u organismo no gubernamental que la requiera. Participa de la Comisión Nacional para Refugiados (Conare), organismo que depende del Ministerio del Interior y que atiende los pedidos de asilo y de refugio de extranjeros.
2 Delegaciones de la Dirección Nacional de Migraciones habilitadas	
<b>Información adicional:</b> Marco Normativo	

Decreto Nacional N° 1501/2009, que autoriza a la Dirección Nacional de Registro de las Personas a utilizar tecnologías digitales en la identificación de los ciudadanos nacionales.

**Contacto para mayor información:**

[www.migraciones.gov.ar](http://www.migraciones.gov.ar)

## Bibliografía

**Álvarez, M. y A. Catenazzi** (comp.): "Gestión Municipal y Ciudad. Dilemas y oportunidades". Programa de mejora de la gestión municipal. Ministerio del Interior de la Nación, Buenos Aires, 2011.

**Criado, J. y M. Ramilo**: "E-Administración: ¿Un reto o una moda? Problemas y perspectivas de futuro en torno a internet y las tecnologías de la información y la comunicación en las administraciones públicas del siglo XXI". Instituto Vasco de la Administración Pública, 2001. Consultado en: [http://www.euskadi.net/r33-2734/es/contenidos/informacion/rev\\_vasca\\_adm\\_publ/es\\_3822/adjuntos/ramilocriado.pdf](http://www.euskadi.net/r33-2734/es/contenidos/informacion/rev_vasca_adm_publ/es_3822/adjuntos/ramilocriado.pdf).

**Liberman, M.**: "Panorama actual del e-government en la ciudad de Buenos Aires: el caso de los centros de gestión y participación". VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, 2002. Consultado en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043816.pdf>.

**Rubinstein, D. y M. A. Lupis**: "Ventanilla única de trámites: una aproximación conceptual". Secretaría de Gabinete y Gestión Pública. Proyecto de Modernización del Estado. V Congreso Argentino de la Administración Pública, San Juan, 2009. Consultado en: <http://www.sgp.gov.ar/congresoap/sitio/docs/ponencias/R/Rubinstein.pdf>.

## Páginas web citadas

- Sitio web de la Municipalidad de San Fernando: [www.sanfernando.gov.ar](http://www.sanfernando.gov.ar).
- Sitio web de la Municipalidad de Morón: [www.moron.gov.ar](http://www.moron.gov.ar).
- Sitio web de la Municipalidad de Godoy Cruz: [www.godoycruz.gov.ar](http://www.godoycruz.gov.ar).
- Sitio web de la Municipalidad de Tigre: [www.tigre.gov.ar](http://www.tigre.gov.ar).
- Sitio web del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: [www.buenosaires.gov.ar](http://www.buenosaires.gov.ar).
- Sitio web de la Comunidad de Madrid: [www.madrid.org](http://www.madrid.org).
- Sitio web de la Dirección Nacional de Migraciones, Ministerio del Interior: [www.migraciones.gov.ar](http://www.migraciones.gov.ar).

## Entrevistas realizadas

**Barrera, Rubén**. Centro de Atención al Vecino. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Bernachea, Mario**. Mesa General de Entradas. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Bonzoni, Rodolfo**. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Casissa, Miguel Angel**. Subsecretaría de Servicios y Espacios Públicos. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.



**Chinén, Sergio.** Subsecretaría de Control Urbano y Tránsito. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Lovisolo, Nicolás.** Conmutador. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Medialdea, Vanesa.** Dirección de ordenamiento ambiental y calidad de vida. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Morelli, Silvina.** Área de Comunicaciones. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Passo, Verónica.** Subsecretaría de Servicios y Espacios Públicos. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Rojas, Sergio Hugo.** Subsecretaría de Servicios y Espacios Públicos. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

**Segovia, Daniel.** Subsecretaría de Servicios y Espacios Públicos. Entrevistado por Patricio Gigli y María Boix, San Fernando. Entrevista personal.

## Acerca de los autores

**Patricio Gigli:** analista del Programa de Desarrollo Local de CIPPEC. Licenciado en Ciencia Política con orientación en Estado, Administración y Políticas Públicas. Universidad de Buenos Aires. Colaborador en proyectos de investigación en el ámbito universitario y autor de ponencias y documentos en seminarios y congresos académicos. Está cursando la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT).

**Melina Nacke:** consultora del Programa de Desarrollo Local de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política, Universidad de Buenos Aires (UBA). Está cursando la Maestría en Administración y Políticas Públicas en la Universidad de San Andrés (UdeSA). En la gestión, desde 2008 es asesora de la Honorable Cámara de Representantes de la Provincia de Misiones. También se desempeña como docente de la materia Sociedad y Estado del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires.

**María V. Boix:** licenciada en Estudios Internacionales con orientación en análisis político internacional de la Universidad Torcuato di Tella (UTDT). Graduada con medalla de honor por mejor promedio. Candidata a Magíster en Administración y Políticas Públicas de la Universidad de San Andrés (UdeSA). Fue alumna visitante de la Universidad Boston College, MA, US. En 2010 trabajó además en la Coordinación de la Comisión de Trabajo Pro Bono e Interés Público del Colegio de Abogados de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Este documento se realizó en el marco del proyecto "Implementación del criterio de "ventanilla única" en las principales áreas de contacto con el público de la Municipalidad de San Fernando, Provincia de Buenos Aires", dirigido por **Nicolás Fernández Arroyo**, director del Programa de Desarrollo Local de CIPPEC.

El **Programa de Desarrollo Local de CIPPEC** fue creado en mayo de 2005 bajo el nombre original de Área de Gestión Pública Local. Tiene como objetivo fortalecer la gestión pública local, a través de la investigación, asesoramiento y capacitación para contribuir a modernizar la administración, aumentar la transparencia y resolver situaciones problemáticas, en pos del desarrollo integral de las comunidades locales.

**Para citar este documento:** Gigli, Patricio; Nacke, Melina y Boix, María V.: "Desafíos y recomendaciones para la atención al vecino en la Municipalidad de San Fernando, Buenos Aires", *Documento de Trabajo N°78*, CIPPEC, Buenos Aires, diciembre de 2011.

Las **publicaciones de CIPPEC** son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://www.cippec.org). Alentamos que uses y compartas nuestras producciones sin fines comerciales.

Para uso online agradecemos usar el hipervínculo al documento original en la web de CIPPEC.

## **Acerca de CIPPEC**

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas. Para ello concentra sus esfuerzos en analizar y promover políticas públicas que fomenten la equidad y el crecimiento en la Argentina. Su desafío es traducir en acciones concretas las mejores ideas que surjan en las áreas de Desarrollo Social, Desarrollo Económico e Instituciones y Gestión Pública, a través de los programas de Educación, Salud, Protección Social, Política Fiscal, Inserción Internacional, Justicia y Transparencia, Desarrollo Local, y Política y Gestión de Gobierno.

*La opinión de los autores no refleja necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.*

*Este informe fue realizado gracias al apoyo del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, y a la colaboración de la Municipalidad de San Fernando, Buenos Aires.*



