

GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

ATENCIÓN CIUDADANA





SOBRE RIL

La **Red de Innovación Local (RIL)** es una organización que nace en 2014 con el objetivo de lograr que, en cada ciudad, las personas puedan tener calidad de vida y oportunidades para desarrollarse. Llevamos más de ocho años construyendo una red que conecta, acelera e inspira a miles de personas trabajando para resolver los desafíos públicos de las ciudades, acompañándolos a convertirse en líderes de sus comunidades.

RIL nació en Argentina y a lo largo de los años escaló hasta alcanzar una presencia global con foco en Latinoamérica: tenemos la certeza de que los desafíos públicos no entienden de fronteras, y que son infinitas las posibilidades de colaboración entre ciudades que comparten temáticas de acción.

SOBRE ESTA GUÍA

Desarrolladas junto a especialistas, las guías para pasar a la acción de RIL condensan los aprendizajes de conocedores públicos y privados en cada temática, marcando un camino hacia el pleno despliegue de la actuación local.

Buscamos que recorriendo estas páginas sea posible trazar un camino hacia las transformaciones necesarias. Inspirarse en otras ciudades, tomar el aprendizaje de otros gobiernos locales y aprovechar a fondo cada herramienta es el paso a paso diseñado para el lector o lectora.

Las guías compilan recomendaciones concretas, buenas prácticas, y soluciones locales para los desafíos globales con la intención de ser una brújula a partir de un conjunto de experiencias y aprendizajes compartidos entre pares. Sin ambiciones de ser portadoras de respuestas únicas, te invitamos a sumergirte en estas páginas con lápiz en mano, tomar notas, registrar ideas, y ¡hacerla propia!

Te contamos un secreto antes de empezar: *¡No hay impacto posible sin colaboración!*

Desplegar una estrategia transformadora en cada una de estas temáticas requiere de una fluida articulación entre el gobierno local, el sector privado y la ciudadanía.

SOBRE LOS AUTODIAGNÓSTICOS

Diagnosticar, analizar y evaluar

Resulta evidente que conocer los desafíos que enfrentan las comunidades requiere más que un abordaje intuitivo: para el conocimiento del territorio en profundidad debemos apelar a métodos y herramientas precisas para comprender a fondo sus problemáticas y oportunidades y de ese modo, contar con un punto de partida certero.

Los autodiagnósticos desarrollados por RIL fueron creados para medir el grado de desarrollo e integralidad de una estrategia que impulsa un gobierno local identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Diagnosticar, analizar y evaluar el estado de situación de los temas centrales de la gestión pública es el paso previo fundamental para trazar el camino de las ciudades hacia la gestión eficiente de sus recursos. La planificación, la innovación y la colaboración son los pilares que acompañan este proceso.

Configurar una línea de base sólida desde donde partir es fundamental para tomar decisiones en base a evidencia y así transformar las ciudades en las que vivimos.

¿Cómo responder los autodiagnósticos?

- **Convocá a la persona indicada:** quien responda el autodiagnóstico debe tener conocimiento sobre los temas requeridos. Lo ideal es que lo responda el equipo de gobierno pertinente para tener la información lo más precisa posible. *¡Respondé en equipo y lográ mejor precisión en las respuestas!*
- **Sé sincero/a con las respuestas:** la idea es evaluar el desarrollo de la ciudad en cada temática. Respuestas sinceras darán la pista directa a las acciones a llevar a cabo para comenzar la transformación buscada.

¡Ingresá en el [portal RIL](#) para contestar el cuestionario online, almacenar tus resultados para comparar tu evolución en el tiempo y acceder a los contenidos que diseñamos para potenciar la gestión de los equipos de gobierno!





GESTIÓN DE LA DEMANDA



SISTEMAS Y TRÁMITES



DESCENTRALIZACIÓN



IMPLEMENTACIONES



PROCESOS



INFORMACIÓN



MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO INTERNO



EQUIPOS DE TRABAJO



RELACIONES ENTRE ÁREAS



GESTIÓN DE LA DEMANDA

1 ¿Cuenta con una línea telefónica de atención a la ciudadanía?

- No
- Sí

2 ¿Cuenta con un sistema digital de recepción de demandas?

- No
- Sí

3 ¿Cuenta con una atención presencial de recepción de demandas?

- No
- Sí

4 ¿Cuenta con un sistema de chat de recepción de demandas?

- No
- Sí

5 ¿Cuenta con una app para gestionar demandas?

- No
- Sí

6 ¿Cuenta con mail de contacto estandarizado (formulario digital)?

- No
- Sí

7 ¿Cuenta con un sistema digital de autogestión de solicitudes?

- No
- Sí



SISTEMAS Y TRÁMITES

8 ¿Implementa un sistema de filas para trámites que lo requieran?

- No
- Sí

9 ¿Implementa un sistema de turnos para trámites que lo requieran?

- No
- Sí

10 ¿Posee una herramienta de orientación para la ejecución de trámites?

- No
 Sí

11 ¿Posee un sistema de recordatorios de los turnos otorgados?

- No
 Sí

12 ¿La ciudadanía puede dar seguimiento a su solicitud/ trámite vía web?

- No
 Sí

13 ¿La ciudadanía puede dar seguimiento a su solicitud vía telefónica?

- No
 Sí

14 ¿Realiza llamadas salientes para informar el estado de avance de la solicitud de un vecino o vecina?

- No
 Sí

15 ¿Envía correos electrónicos para informar el estado de avance de la solicitud de un vecino o vecina?

- No
 Sí



DESCENTRALIZACIÓN

16 ¿Tiene en territorio una unidad de atención a la ciudadanía desconcentrada?

- No
 Sí

17 ¿Se encuentra unificada la imagen del gobierno local en estas unidades de atención? (Por ejemplo: utilizan uniforme, brindan la misma información, se pueden hacer los mismos trámites, etc.)

- No
 Sí

18 ¿La ciudadanía puede iniciar trámites/ solicitudes/reclamos en estas unidades?

- No
 Sí

19 ¿La ciudadanía puede realizar trámites/ solicitudes completos en estas unidades?

- No
 Sí

20 ¿En las delegaciones se informa y promueve la actividad del gobierno local? (Por ejemplo: folletería/ cartelería con info general del gobierno local)

No

Sí

21 ¿Brinda allí información de los diferentes servicios del gobierno local?

No

Sí

22 ¿Cuenta con mediciones de la atención descentralizada? (Por ejemplo: info de cantidad de vecinos y vecinas que asisten a las delegaciones por mes)

No

Sí



IMPLEMENTACIONES

23 A la hora de implementar un nuevo proceso ¿Realiza la capacitación necesaria para poder hacerlo?

No

Sí

24 ¿Realiza un seguimiento en la implementación de un proceso?

No

Sí

25 Para la implementación de un nuevo proceso ¿Se realiza asignación de roles y responsabilidades?

No

Sí

26 ¿Cuenta con un tablero de seguimiento de proyectos y cumplimiento de objetivos?

No

Sí

27 ¿Cuenta con indicadores para la medición de las operaciones?

No

Sí

28 ¿Evalúa dichos indicadores al menos semestralmente?

No

Sí

29 ¿Cuenta con reuniones de seguimiento de proyectos y seguimiento de operaciones al menos una vez al mes con el equipo de atención ciudadana?

No

Sí



PROCESOS

30 ¿Tiene un manual de procedimientos para las diferentes solicitudes?

No

Sí

31 ¿Trabaja con el resto de las áreas la estandarización de procesos?

No

Sí

32 ¿Realizan un análisis de que trámite/ solicitud se podría digitalizar?

No

Sí

33 ¿Tiene digitalizados trámites y/o solicitudes?

No

Sí

34 ¿Revisa los procesos al menos cada 6 meses?

No

Sí



INFORMACIÓN

35 ¿Tiene sistematizado el registro de información y estadísticas del área?

No

Sí

36 ¿Cuenta con un CRM con información de cada vecino y vecina?

No

Sí

37 ¿Cuenta con una base de datos centralizada?

- No
 Sí

38 ¿Utiliza información para anticiparse a solicitudes? (Por ejemplo: avisos de vencimiento de licencias, de renovación de documentos)

- No
 Sí

39 ¿Cuenta con medios de comunicación propios del área para realizar campañas de comunicación/difusión externa?

- No
 Sí

40 ¿Realiza algún tipo de relevamiento (Por ejemplo: encuestas, focus group o entrevistas) para identificar la necesidades de la ciudadanía?

- No
 Sí



MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO INTERNO

41 ¿Mide el tiempo promedio de demora en la atención presencial?

- No
 Sí

42 ¿Posee un sistema de evaluación de desempeño?

- No
 Sí

43 ¿Genera un reporte de control?

- No
 Sí

44 ¿Realiza encuestas de satisfacción a la ciudadanía?

- No
 Sí



EQUIPOS DE TRABAJO

45 ¿Cuenta con roles definidos y tareas estipuladas y escritas dentro del equipo?

- No
 Sí

46 ¿Realiza talleres de capacitación al equipo para una correcta atención a la ciudadanía?

- No
 Sí

47 ¿Las capacitaciones se realizan de manera periódica?

- No
 Sí

48 ¿Mide el traslado de la capacitación al puesto de trabajo? (Por ejemplo: evaluación de desempeño)

- No
 Sí

49 ¿La cantidad de personal disponible es proporcional a la demanda vecinal existente?

- No
 Sí

50 ¿Los perfiles profesionales del equipo se adecúan a las tareas que tienen que desempeñar dentro del área?

- No
 Sí



RELACIONES ENTRE ÁREAS

51 ¿El resto de las áreas capacita al área de atención a la ciudadanía en sus competencias específicas?

- No
 Sí

52 ¿Posee referentes en cada área para la resolución de casos críticos?

- No
 Sí



Accedé directo al autodiagnóstico en el portal y conocé tu puntaje



GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

ATENCIÓN CIUDADANA

La atención ciudadana es la carta de presentación de un gobierno local y por ende debe funcionar de manera ágil, eficiente, personalizada y teniendo como actor central a la ciudadanía. Asimismo, colabora en la organización del trabajo en los gobiernos locales al aportar a la homogeneización y gestión de la información de las diferentes áreas.

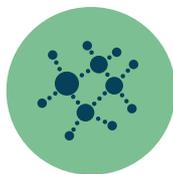
Desde RIL desarrollamos un **Autodiagnóstico de Atención Ciudadana** que permite ver en qué medida el gobierno local tiene incorporada la gestión activa, eficiente y de calidad de las demandas y necesidades de la población. Está compuesto por nueve dimensiones, que permiten identificar el nivel de integralidad de la política del gobierno local en esta temática.



GESTIÓN DE LA DEMANDA



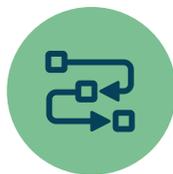
SISTEMAS Y TRÁMITES



DESCENTRALIZACIÓN



IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS



PROCESOS



INFORMACIÓN



MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO



EQUIPOS DE TRABAJO



RELACIONES ENTRE ÁREAS

Para cada una de ellas, presentamos buenas prácticas, sugerencias y casos de éxito implementados en otros gobiernos locales, conformando una **guía para pasar a la acción**.

*¡Analicemos en
profundidad cada una!*





GESTIÓN DE LA DEMANDA

Gestionar la demanda implica satisfacer las necesidades y resolver los problemas de las personas que habitan la ciudad, procurando brindar el mejor servicio de atención. El gobierno local debe bregar porque esta atención sea de calidad para fortalecer la confianza en la organización y la cercanía con los vecinos y vecinas. En este sentido, es importante destacar que, cada agente público que se vincula con la ciudadanía es la cara y la voz de la organización.

Estas instancias de contacto son una fuente para conocer qué necesitan los habitantes de la localidad e incluso anticiparse a los reclamos y posibles soluciones. Es por esta razón que, centralizar la información obtenida por cada uno de los canales de interacción disponibles en una **única base de datos y analizarlos** es elemental para obtener eficiencia y calidad en el uso de los mismos, asegurando la coherencia entre todos ellos.

Si bien la implementación de los distintos canales debe pensarse en base a la realidad de cada ciudad, a su población, a los recursos humanos con que cuente el gobierno local y a los recursos económicos e infraestructura disponibles, en términos generales se recomienda contar con diferentes **alternativas de recepción y gestión de la demanda: telefónica, virtual y presencial**. Disponer de diversos canales de atención a la ciudadanía permite:

- Multiplicar la vinculación con la comunidad.
- Acercar al gobierno local.
- Estimular la participación social.
- Ampliar la inclusión de diferentes rangos etarios y a quienes presentan dificultades para acercarse personalmente.



- Optimizar la interacción gobierno- ciudadanía eficientizando el uso de recursos.
- Brindar comodidad y agilidad para comunicarse con el gobierno local según las posibilidades y preferencias del ciudadano/a.

Para implementar distintos canales es clave contar con un **sistema de registro unificado y un método para cargar la información necesaria**.

De este modo, se evita repetir preguntas y demandas desde atención ciudadana. Contar con **MODELO DE REGISTRACIÓN** y hacer disponible la información a quienes tienen que hacer seguimiento al vecino/a genera beneficios como simplificar la comunicación y homogeneizar los pedidos.

Para cada una de estas opciones, se sugiere tener en cuenta las siguientes pautas:

1 Línea telefónica de atención a la ciudadanía:

En esta instancia el ciudadano/a establece una comunicación telefónica directa con el gobierno local. Puede constituir un centro permanente de orientación y un medio para recibir denuncias y/o reclamos, y en la mayoría de los casos no implica ningún tipo de gasto.

Se sugiere poner en marcha un centro de atención telefónica gratuita para Atención Ciudadana que puede estar establecido por normativa nacional, como lo es el 147 en Argentina, o un 0-800. Para acceder a tales números el gobierno local deberá contactar con la empresa proveedora del servicio telefónico y solicitar la vinculación del número asignado al gobierno local con la línea gratuita.

[Conocé 0-800 Brown](#)





Respecto a este canal, es importante poner el foco en:

- *Personal de atención al público:* generar junto a el/la responsable de la atención a la ciudadanía, un proceso de atención al público en el que se encuentren las instrucciones detalladas para las interacciones. Debe contener el mensaje y pasos que se deben seguir para registrar la interacción, como también el modo de comunicarse y el tono de voz de la conversación.
- *Articulación con la actividad presencial:* es conveniente que su funcionamiento abarque la misma cantidad de horas que las oficinas de atención presencial del gobierno local.
- *Minimizar las transferencias:* evitar el “peregrinaje” de la ciudadanía entre sector y sector, a través de dotar de la mayor cantidad de información posible a los operadores asignados. Así, la resolución se establece en un sólo llamado en contacto con el área pertinente.
- *Comunicar con claridad los horarios y otros canales de atención* en caso de no estar dentro de la franja horaria disponible. Asimismo incluir teléfonos de emergencia.

Un modelo de llamado puede ser:

Establecer las principales fases de la comunicación, destacando el objeto perseguido por cada una de ellas:

Mensaje de bienvenida:

"Buenos días/tardes/noches",
"Municipalidad de X, mi nombre es... en que la/o puedo ayudar?"

Es muy importante personalizar la conversación con el vecino/a desde el principio, nombrar al ciudadano/a lo hace sentir reconocido.

Esperas:

"Aguarde un momento en línea por favor, que confirmo..."

Volver y agradecer el tiempo de espera (no perdón/disculpas) y dar una respuesta u opción: esperar en línea o dejar N° de teléfono (llamar en horario convenido).

Transferencias:

"Aguarde por favor que lo transfiero al sector..."

Llamo a quien voy a transferir la llamada, me presento, aviso que hay una persona en línea. Se explican los motivos del llamado, se transfiere o comunica.

*Es deseable crear una imagen sólida ante el ciudadano/a, **transmitir seguridad y tranquilidad a través de la voz.***

Para ello se sugiere tener en cuenta:

- Los tipos de voz: cálido/seguro/persuasivo
- La entonación: dar imagen dinámica y saludable
- Evitar la monotonía: poner énfasis en frases/información importantes
- La articulación: vocalizar de modo adecuado
- La velocidad: adecuada a la del ciudadano



2 Sistema digital de recepción de demanda:

En esta instancia el ciudadano/a tiene un contacto con la gestión de un modo virtual, generalmente a través del **portal del gobierno local**. Para ello, se sugiere implementar un **sistema para registrar los reclamos** en línea y comunicar sus reportes personales sin necesidad de que la ciudadanía se desplace hasta una dependencia del gobierno. Se suele poner a disposición en un apartado denominado “Reclamos” o “Atención Ciudadana”, y generar el acceso hacia un sistema de registro o a una aplicación específica.

Es importante que el **diseño** del portal sea amigable, de fácil navegabilidad y que el contenido esté constantemente actualizado para constituir un canal de comunicación rápido y directo, que esté a disposición las 24 horas, todos los días del año.

Asimismo, para ofrecer un servicio más integral, se sugiere vincular el portal con un **sistema digital de autogestión de solicitudes**. Se trata de sistemas caracterizados por permitir al usuario iniciar un trámite, adjuntar información, verificar el estado del trámite y consultar el curso transitado hasta la finalización del mismo, sin que sea necesaria la intervención de personal del gobierno local gestionando la demanda.

Además, es deseable contar con otras herramientas como:

Sistema de chat de recepción de demandas:

Se sugiere evolucionar el contacto digital mediante la implementación de soluciones conversacionales con Inteligencia Artificial, como son los **chatbots**. Se trata de asistentes virtuales que permiten automatizar varias tareas por intermedio de una plataforma conversacional, ya sea desde el teléfono o a través de una página web.

¡Conocé a Luji, la asistente virtual de [Luján de Cuyo](#)!





Aplicación móvil para gestionar demandas:

Una opción muy utilizada los últimos años es desarrollar una aplicación para dinamizar la atención ciudadana, permitiendo acceder a múltiples funciones y realizar todo tipo de reclamos de manera precisa, incluyendo imágenes y dirección a través de un móvil. El objetivo es que contribuya a simplificar trámites, eficientizar procesos administrativos y operativos, construir puentes colaborativos entre el ciudadano, el personal operativo y los funcionarios.

Sin embargo, el hecho de descargar aplicaciones en los dispositivos particulares de cada ciudadano/a puede resultar un impedimento a la hora de la accesibilidad y facilidad de uso de la herramienta. Es por esto que, de existir una aplicación, se recomienda contar con un portal web de igual acceso que pueda utilizarse en cualquier extensión.

Mail de contacto estandarizado y formulario digital:

Es un servicio que permite presentar reclamos, solicitudes y sugerencias vinculadas a la administración local, estructurando determinadas características, como también otorgando la posibilidad de agregar imágenes y documentos respaldatorios.

En este caso, debe acordarse entre áreas el camino que seguirá el reclamo una vez hecho el contacto y registro, teniendo en cuenta el plazo de resolución y patrones de seguimiento del tema. Además, es recomendable comunicar cada movimiento que realiza aquello que fue solicitado. Así, por ejemplo, la persona recibirá un mail en cada una de estas instancias e incluso una vez que la demanda sea resuelta.



Todo servicio digitalizado debe continuar disponible de manera física hasta que la natividad tecnológica esté desplegada en un 100% en el total de la ciudadanía

Cualquier sea el canal que la ciudadanía elija, se deben establecer determinados criterios para la comunicación escrita: el tono, el vocabulario, la ortografía, etc. Alinear la forma en que el gobierno local se va a dirigir al vecino/a es fundamental.

3 Atención presencial recepción de demandas:

En esta instancia el ciudadano/a se acerca a las oficinas del gobierno local y es atendido por un agente. La comunicación se realiza mediante la palabra, los gestos y el ambiente.

Aquí es importante poner el foco en:

- *Personal de atención al público:* estandarizar el mensaje y el proceso que se debe seguir; asegurar información actualizada del estado de las prestaciones a cargo de las diversas oficinas para brindar información fidedigna. También es clave capacitar a los agentes de atención al público en cuanto a la actitud corporal, expresión oral, escucha activa, conversaciones difíciles y asertividad.

Se sugiere: regular la velocidad al hablar, hacerlo con claridad, modulando y vocalizando correctamente y teniendo en cuenta la expresividad y el volumen. Además, llevar adelante la comunicación con naturalidad, amabilidad y mostrar buena predisposición. Evitar: “No sé” o “No es mi competencia” y, en cambio, utilizar frases que indiquen que el problema es importante: “Deme un momento que averiguo”, “Deme sus datos y le confirmo sobre cómo realizar el trámite”.



Perfil de atención telefónica y perfil de atención presencial

Ambos canales tienen sus particularidades y, en consecuencia, también los perfiles que están a cargo. Es por ello que se recomienda considerar periodos de rotación, entrenamientos, y recibir el acompañamiento y supervisión del área para ajustar las estructuras de las respuestas.

- *Condiciones físicas del espacio: ubicación accesible y visible, presentar una adecuada distribución del espacio y clara señalización.*
- *Registrar todas las solicitudes para que estas puedan ser visibles para otras áreas.*

*Conocé el caso de **Rosario, Argentina** y sus puestos de autoconsulta para optimizar la atención al vecino en los Centros Municipales (página 39)*



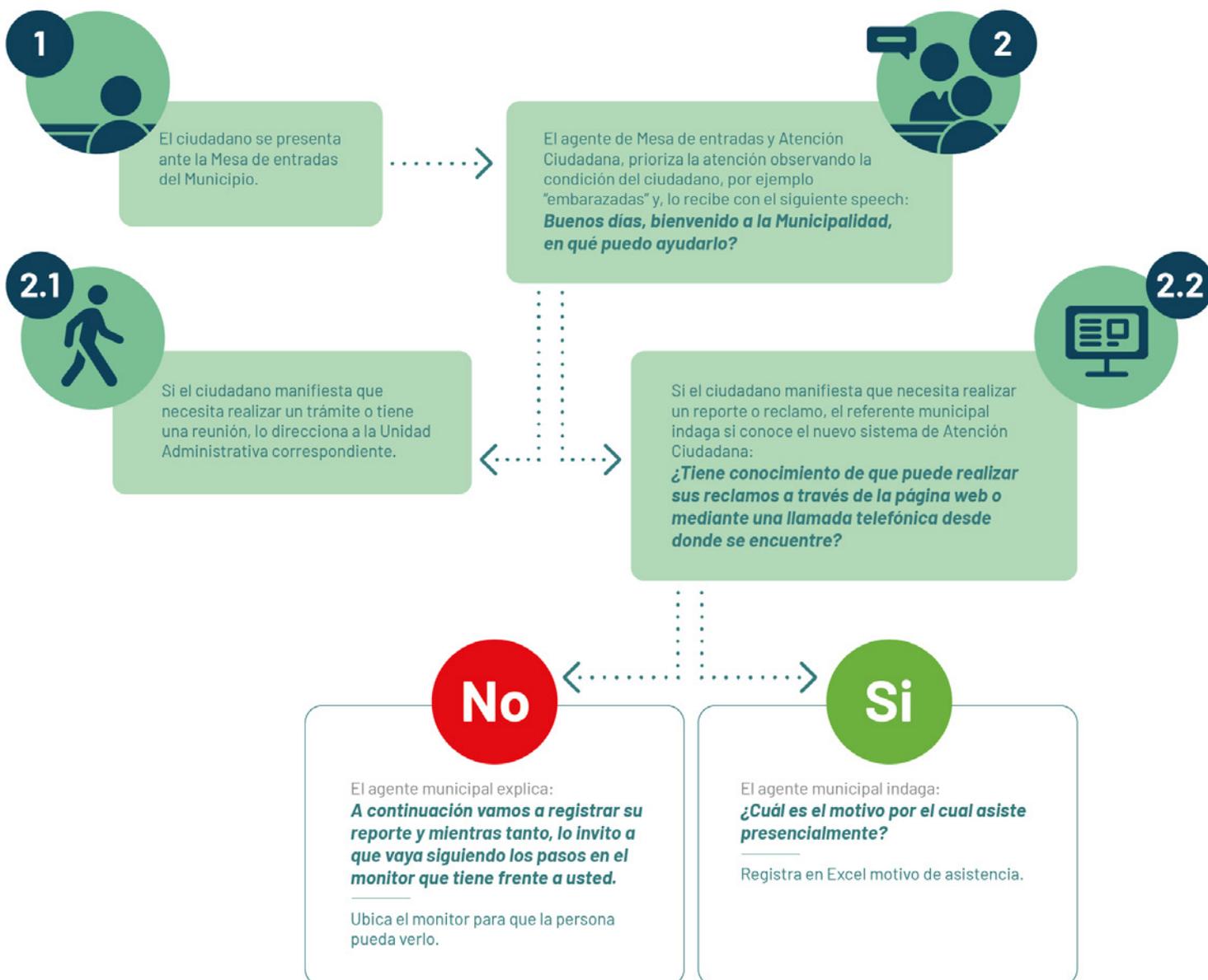
Desarrollar las diferentes vías de comunicación con la ciudadanía conlleva conocer a fondo el recorrido que debe transitar cada vecino/a. Para ello, se sugiere realizar un prototipado-modelo del Proceso de Atención en cada modalidad y establecer un periodo de prueba y revisión. A partir de ello, se puede planificar una fase de prueba y ajuste hasta alcanzar la versión estandarizada del proceso.

La estandarización de actividades permite identificar con facilidad las oportunidades de mejora e introducir acciones correctivas para lograr una mejora continua.

*Poniendo a la ciudadanía en el centro para el rediseño de proyectos municipales de **Luján de Cuyo, Argentina** (página 35)*



A continuación se presenta un modelo de **“Atención presencial de recepción de reportes y reclamos de la ciudadanía”**:





3

El agente realiza el trámite ingresando a la página web y explicándole al ciudadano los pasos a seguir para que este la próxima vez lo puede realizar solo:

“Usted simplemente debe ingresar a <https://www.xxxxxx.gob.ar> que es la página municipal. Allí, debe ingresar al apartado: “Reclamos y reportes” donde le explica el nuevo sistema que disponemos para gestionar su reporte. Luego debe presionar “Haga su reporte aquí”, hacer click sobre el mapa y completar los campos que se le piden. Finalmente presionar “Enviar”.

4

El agente explica que el área correspondiente recibirá y trabajará en resolver su solicitud:

“Una vez completados esos campos en el sistema, el reclamo figura cargado y puede imprimir el ticket para guardarlo a modo de comprobante. A partir de ese momento, el área correspondiente se encargará de la gestión y solución de su reporte/reclamo. Es importante que registre el número de reclamos así puede realizar su seguimiento”.

5

El agente explica los pasos para efectuar el seguimiento del reporte/reclamo:

“Además, podrá realizar el seguimiento del reporte y conocer el estado en el que se encuentra, mediante este número de reclamo que le otorgó el sistema, ingresando al apartado a la pestaña “Consultar reclamos”.

6

Luego de la explicación y la información proporcionada, el agente indaga la percepción del ciudadano:

- ***¿Le pareció útil el nuevo sistema?***
- ***¿Cree que en el futuro podrá realizarlo Ud. mismo desde la web?***

No

El referente indaga:
¿Por qué? ¿Cuál es la dificultad?
Registra el Excel motivo de asistencia.

Si

El referente indaga si tiene alguna otra necesidad:
¿Puedo ayudarlo en algo más?

7

Para finalizar el agente aprovecha la oportunidad de contacto con el ciudadano para ofrecerle algo más de lo esperado, comunicándole las novedades semanales:

- Agradecemos su visita y aprovechamos para compartirle las novedades semanales para que pueda participar de diversas actividades.



CASOS DE INSPIRACIÓN

Guía de Trámites Municipal, [Córdoba, Argentina](#)

El portal de gestiones online de [Bahía Blanca, Argentina](#)

El call center de [San Isidro, Argentina](#)

Boti, el chatbot de la [Ciudad de Buenos Aires, Argentina](#)

Trefi, el chatbot de [Tres de Febrero, Argentina](#)

[Godoy Cruz, Argentina](#), cuenta con centros de atención unificada. Tienen como fin la atención integral y personalizada de las y los vecinos que la soliciten, de modo que el trámite a realizar sea en el menor tiempo posible y sin que implique deambular por diversas oficinas.



RECURSOS Y HERRAMIENTAS

Centralizando la atención de reclamos para facilitar el acceso de la ciudadanía de [General Pinedo, Argentina](#) (página 41)

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

[Código de edificación CABA, Argentina](#)

[Manual de accesibilidad edilicia Rosario, Argentina](#)





SISTEMAS Y TRÁMITES

La utilización de tecnología en la atención ciudadana y en la gestión de los trámites permite incrementar la velocidad y la comodidad de las interacciones desde el gobierno local, así como facilitar la sistematización de la información resultante. Además, posibilita incorporar procesos de automatización y asignación de recursos para responder de forma rápida y efectiva a las necesidades que se presentan.

Entre la amplia gama de soluciones tecnológicas que existen, lo importante es elegir aquella que aporte más beneficios para los ciudadanos/as, teniendo en cuenta sus perfiles y objetivos. Se recomiendan los siguientes sistemas para que la administración local sea más eficiente:

1 Sistema de filas para trámites:

Se trata de un desarrollo tecnológico que permite ordenar la concurrencia de la ciudadanía ya sea que asistan con citas programadas o de manera espontánea organizando la atención de los vecinos/as según los motivos de consulta. La distribución de la gente se realiza teniendo en cuenta estas dos formas de asistencia y ordena las solicitudes en filas distintas, también teniendo en cuenta casos de prioridad.

Esto permite:

- Evitar aglomeraciones: reduce la longitud de las colas y optimiza el tiempo de espera.
- Optimizar el tiempo del personal: los agentes municipales no atienden a personas disconformes por las largas esperas y administran mejor el flujo de trabajo conforme los motivos de consulta.



- Ofrecer datos claves de la experiencia del vecino/a: dispone datos que permiten identificar tendencias o patrones.
- Mejorar la percepción de la experiencia en el gobierno local.

[#FilaCero para poner fin a las colas en espacios públicos en CABA, Argentina](#)



2 Sistema de turnos para trámites:

Es una herramienta virtual que permite organizar los turnos de manera automática a través de una agenda online fácil e intuitiva de usar y que se puede gestionar desde la web del gobierno local.

Es importante:

- Que sea de fácil identificación visual.
- Categorizar en áreas y luego tipo de trámite a solicitar turno para facilitar la organización.
- Brindar fechas disponibles y horarios de atención con claridad.
- Registrar la identidad de quien solicita turno, un mail o celular de contacto para consolidar base de datos, enviar recordatorio del mismo y, se puede considerar incorporar la cancelación del turno mediante la misma vía.
- Generar comprobante de turno



Conocé el **Sistema Nacional de Turnos disponible para utilizarlo en la gestión municipal en Argentina**



Esto permite:

- Autogestionar turnos optimizando tiempo desde la comodidad del hogar.
- Eficientizar el tiempo de la ciudadanía y de los agentes municipales, evitando aglomeraciones.
- Informar sobre los requisitos y documentación a presentar.
- Registrar las asistencias, ausencias, trámites completados, tiempos de espera del ciudadano al turno.

Herramienta de orientación para la ejecución de trámites

Una Guía de Trámites es una herramienta que proporciona información básica y actualizada sobre los requisitos, procedimientos y trámites que se gestionan ante las diversas dependencias municipales. Existen dos modelos: las informativas y las transaccionales. Esta última incluye los botones para realizar la acción al momento de ver el paso a paso del trámite.

En ambos casos, se recomienda:

- Categorizar por temáticas y luego tipo de trámite para facilitar la organización de la información.
- Presentar la información de manera completa y actualizada sobre los requisitos, documentación a presentar y costos del trámite.



- Incluir además los tiempos esperables de cada trámite.
- Analizar la incorporación de la búsqueda avanzada.

Conocé estos casos: [Guía de Trámites en el gobierno local de Córdoba y Tucumán, Argentina](#)

[Guía de trámites y servicios de Bogotá, Colombia](#)



4 Seguimiento a su solicitud/ trámite

Se sugiere contemplar diversas instancias para materializar el seguimiento de las solicitudes realizadas o los trámites iniciados. Asimismo, dejar registro de cada una de las interacciones con cada área.

Vía web:

La implementación de una plataforma de trámites a distancia permite al usuario realizar el seguimiento continuo del expediente, así como también conocer los documentos adjuntos al mismo y las instancias en las que se encuentra su trámite, sin necesidad de consultar por otros canales de comunicación.

Se debe considerar:

- Acceso: el acceso debe ser privado, y se puede utilizar información personal, como nombre, apellido, DNI, para la generación del mismo. En este caso, es óptimo que la persona haga una registración previa ya que brindará la oportunidad de generar trazabilidad entre todas las instancias de atención a lo largo del tiempo.
- Número de seguimiento: brindar en el inicio de trámite un número de seguimiento para identificarlo en sistema, junto con los datos personales.



- Actualización de estado: cada caso deberá contar con un protocolo de seguimiento y el personal a cargo, capacitado para actualizar sistemáticamente el estado del mismo.

Los estados pueden simplificarse en:

- Iniciado
- Pendiente de revisión
- En trámite
- Observado
- Finalizado
- Rechazado

Chequeá el sitio de [Córdoba, Argentina](#)



Vía telefónica:

Se sugiere utilizar el número de comunicación gratuito de atención ciudadana, y que el agente del gobierno local tenga acceso al sistema que centralice la información de los trámites iniciados. Por otra parte el ciudadano o ciudadana debe contar con un número de trámite.

- **Llamadas salientes para informar el estado de avance de la solicitud.**
- **Envío de correos electrónicos para informar el estado de avance de la solicitud.**

Se recomienda que en el sistema de trámites virtuales, se incluya la actualización de la solicitud. De este modo, cada vez que la oficina comunal o municipal cambie el estado del trámite, requiera información adicional o detecte algún error en la documentación para la gestión de su trámite, el ciudadano reciba un mail con un aviso y el ID de trámite respectivo.



CASOS DE INSPIRACIÓN

Trámites online Juzgado Municipal de Faltas, [San Fernando del Valle de Catamarca](#)



DESCENTRALIZACIÓN

En las ciudades de gran escala, donde los centros administrativos no son cercanos para todos, es importante generar puntos descentralizados, para que toda la ciudadanía acceda a realizar trámites en forma presencial. Estos puntos deben concentrar las mismas actividades que se realizan en el edificio principal. Llevar adelante este proceso necesariamente conlleva definir un criterio sobre el cuál se hará la propia descentralización. A continuación algunas preguntas clave a tener en cuenta:

- **¿Cómo se implementan las Unidades descentralizadas?**
Una estrategia de descentralización conlleva un proceso en el que se deberán tomar diversas definiciones: desde identificar el lugar más adecuado para su desarrollo hasta los recursos para su puesta en marcha y funcionamiento.
- **¿Dónde se ubican? ¿Estratégicamente, dónde conviene?**
Identificar los espacios disponibles como, oficinas municipales, edificios, centros de salud, etc.
- **¿Para qué se está construyendo, cuál va a ser su función?**
Prever la existencia de una *ordenanza* o documento que establezca el rol de la delegación.
- **¿Qué tipo de unidad descentralizada se puede brindar en cada espacio?**
Definir si van a ser todas iguales o si cada una va a asumir un rol específico.
- **¿Qué equipo será necesario?**
Identificar personal disponible y lugar de residencia para facilitar el acceso de los RRHH. Esto puede ocasionar una mejor atención, más asistencia, mejores resultados, más sentido de pertenencia al barrio y fidelización con la Unidad de Descentralización.



Para este proceso es necesario:

- Mantener unificada la imagen y los contenidos del gobierno local en estas unidades de atención mediante la utilización de similares uniformes, flyers, banners, etc.
- Utilizar los mismos sistemas y procedimientos para que la ciudadanía pueda iniciar y completar trámites/solicitudes/reclamos en las unidades descentralizadas. Si bien lo ideal es que lo que se pueda gestionar en la Sede Central, pueda replicarse en las Delegaciones, no siempre es posible en la práctica debido a los recursos disponibles. Por ello es importante comunicar con claridad los trámites o reclamos que pueden hacerse en cada unidad descentralizada y, si hay que elegir qué trámites priorizar, se sugiere consultar información proveniente de la gestión de demanda para identificar si los barrios demandan trámites o reclamos diferentes.
- Brindar información de los diferentes servicios del gobierno local.
- Efectuar mediciones de la cantidad de vecinos y vecinas que asisten a las unidades descentralizadas por mes, tipos de consultas efectuadas para conocer las demandas específicas y realizar un diagnóstico de los servicios brindados.

¿Cómo se miden?

- Turneros: verificar cantidad y motivo por el que fueron los vecinos.
- Horarios de atención: verificar horario de mayor demanda.
- Asignar roles a la hora de evaluar: que 3 o 4 personas observen cosas distintas y ayuden a medir
- Utilizar una base de datos compartida para sistematizar la información conjunta.



CASOS DE INSPIRACIÓN

Centro de Comunidades, Edimburgo: el gobierno local de North Ayrshire implementó un “hub” comunitario en cada una de las regiones de la ciudad, donde los residentes pueden conseguir información sobre las ayudas gubernamentales disponibles, acceder a alimentos y medicación específica de manera gratuita. Estos nuevos centros comunitarios se gestionan gracias al voluntariado de vecinos.

La experiencia de descentralización de **Rosario, Argentina** a través de centros de distritos.

Los centros operativos de **Córdoba, Argentina.**





IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS PROCESOS

Llevar adelante la implementación de nuevos procesos y proyectos requiere fortalecer la capacidad y la calidad de respuesta de la administración local. A través de la formación y capacitación de quienes desempeñan un rol de atención al público o se encuentran en áreas vinculadas directamente con el servicio a la ciudadanía, los agentes pueden dimensionar la importancia de su tarea en el contexto de su organización y como parte integrante fundamental de una cadena de valor público.

CLAVE:

Si las modificaciones o implementaciones generan algún cambio que involucre a la ciudadanía, es fundamental contar con: 1) instancias de **participación** para conocer el camino del usuario; 2) un **plan de comunicación hacia afuera** que clarifique el nuevo procedimiento.

“El peor trámite de mi vida”, La Paz



Un concurso en Bolivia ofreció a los usuarios de trámites la posibilidad de denunciar sus peores experiencias, formular sugerencias, recibir un premio por el hecho de hacerlo, e inclusive encontrar una solución al problema administrativo que los aquejaba. Esta iniciativa generó un espacio de diálogo entre entidades de la administración pública que permitió identificar, superar obstáculos en la realización de trámites y dar respuesta a las solicitudes de los ciudadanos.



Es fundamental que se establezca un plan de capacitación que comunique y determine con claridad:

- El propósito y alcance del nuevo proceso o proyecto.
- La secuencia lógica que constituye el proceso de desarrollo.
- Las entradas (requisitos a cumplimentar para dar inicio al proceso)
- Las salidas (los productos o servicios a obtener)
- Los responsables de efectuar cada paso.
- Definir indicadores asociados a las operaciones y a los productos de los nuevos procesos para efectuar su control y seguimiento.
- Generar un tablero para cargar los datos resultantes de los nuevos procesos o proyectos.
- Efectuar el seguimiento de los indicadores, monitoreando su avance y generando reuniones mensuales con los agentes de atención ciudadana para compartir tal información. Esto permitirá avanzar con el control necesario para lograr una mejora continua de los procesos o proyectos e implementar acciones correctivas hasta lograr la versión óptima de desarrollo.



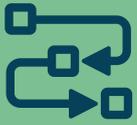
PRUEBA PILOTO

Realizar una prueba piloto es una herramienta para, a partir de los aportes resultantes, avanzar con una estrategia de alineamiento del personal de atención ciudadana involucrado con el fin de transmitir una comunicación asertiva y guiar al ciudadano/a con efectividad. Asimismo, es una estrategia de monitoreo y retroalimentación para perfeccionar su ejecución.

La importancia del desarrollo de una prueba piloto:

- Una vez que se identificaron las problemáticas a resolver o desafíos a abordar, ya sea crear un sistema de atención de reclamos virtual o, mejorar la coordinación entre áreas municipales para optimizar la atención, se sugiere desarrollar un **producto/servicio mínimo viable (MVP)** para medir si resuelve o no el problema detectado y comenzar el proceso de aprender/corregir lo más rápido posible. La observación y el registro que se tome de esta primera experiencia permitirá ajustar el producto/servicio, los procesos definidos y los recursos utilizados en función de la interacción con la ciudadanía. Es importante conseguir algunos datos duros para informar y calificar nuestras hipótesis **acerca de qué tipo de productos/servicios necesita la comunidad para resolver sus inconvenientes.**





PROCESOS

Para optimizar la atención que se presta a la ciudadanía, es deseable que la gestión de las diversas solicitudes se implemente siguiendo procedimientos estándar previamente establecidos, que permitan que las mismas lleguen rápidamente a las áreas responsables sin dilatar su tratamiento y resolución.

Contar con un **Manual de Procedimientos internos** permitirá:

- Establecer un orden y una metodología de trabajo para cada caso.
- Informatizar el contenido: digitalizar y ponerlo en una intranet o espacio común, que cualquier persona del gobierno local dedicada a la atención ciudadana pueda acceder a la información.
- Estandarizar y disminuir la variabilidad en las prestaciones.
- Incrementar la coordinación entre áreas.

Para su elaboración se sugiere:

- Contar con un diagnóstico breve de estructura organizacional: relevamiento de estructura con misiones y funciones.
- Definir procesos claves por temática organizacional.
- Definir áreas responsables de procesos.
- Elaborar los procesos en conjunto con las áreas directamente involucradas. Se sugiere la definición conjunta de los pasos a seguir en cada trámite y proceso para favorecer el orden, la delimitación de roles, la coordinación, el flujo ordenado de información y documentación requerida y resultante.



De esta manera se podrá ofrecer una mejor experiencia al ciudadano y una mejor imagen del equipo de gobierno.

- Documentar los procesos y validarlos con las áreas involucradas.
- Analizar los procesos con posibilidades de ser digitalizados. Cabe destacar que la digitalización de trámites y la automatización de servicios presenta diversas ventajas como: disminución de los costos, optimización en el uso del tiempo, seguridad de los datos registrados, maximización de los recursos humanos, aumento del cuidado del medio ambiente.



¿Cómo implementar la digitalización?

La digitalización es un proceso que se construye a través de los productos generados en fases anteriores, la misma se concibe tomando en cuenta dos variables:

1. La digitalización de trámites que implica la incorporación de componentes de gobierno electrónico al proceso de tramitación; y
2. La interoperabilidad entre trámites.

Para la mejora de procesos se recomienda:

- Controlar la ejecución de los procesos: establecer indicadores asociados a los procesos y efectuar su seguimiento.
- Sistematizar datos y estadística del área.
- Repensar procesos en función de los resultados: evaluar en reuniones de seguimiento para tal fin e, implementar ajustes o medidas correctivas para optimizarlos.
- Hacer partícipes a los agentes involucrados en el proceso, para conocer su mirada en primera persona.



PROCEDIMIENTOS CON FLEXIBILIDAD

Es importante evitar que el manual de procedimiento se convierta en un elemento muy rígido ya que actualizarlo puede requerir tiempo y recursos valiosos.

La clave será generar un punto de contacto permanente con cada área para actualizar la información: quien esté al tanto de algún cambio o modificación debería poder agregar fácilmente esta información al procedimiento.



CASOS DE INSPIRACIÓN

Rediseñando el proceso de habilitaciones comerciales de [Salta, Argentina](#)

Agilizando trámites: el diseño al rescate de la burocracia de [Bahía Blanca, Argentina](#) (página 57)

Dando una mejor respuesta al vecino: cómo mejorar la gestión de reclamos e inspecciones de [Viedma, Argentina](#) (página 59)



RECURSOS Y HERRAMIENTAS

[Manual de Atención Ciudadana, Medellín](#)

[Manual de procedimiento sistemas e información y atención ciudadana, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Chile](#)

[Manual de Procedimientos Unidad de Atención Ciudadana, Altamira, México](#)

[Manual de Atención al Ciudadano, Godoy Cruz, Argentina](#)





INFORMACIÓN

Contar con información confiable es crucial para el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas: tener mayores certezas y evidencia permiten una mejor asignación de recursos mientras que se reduce la incertidumbre y el riesgo.

Para ello, las tecnologías de información resultan una herramienta muy valiosa que permite recolectar, procesar y almacenar datos que son generados de la misma operación municipal en el día a día.

Para hacer un provechoso uso de esos datos generados cotidianamente se recomienda:

1 Sistematizar y generar una base de datos que centralice el registro de información y estadísticas del área.

Se sugiere concentrar en un sistema/base los datos producidos a partir de la ejecución de las funciones del área. Esto permitirá generar información agregada, georeferenciada, histórica e instantánea, lo que favorecerá la toma de decisiones basadas en evidencia.

2 Desarrollar un CRM con información de cada vecino y vecina.

Un CRM (*Customer Relationship Management*) es una solución de gestión de las relaciones con la ciudadanía. Este sistema recibe todas las necesidades del usuario a través de múltiples ventanillas, registrando e identificando al ciudadano que la solicita. Se trata, en pocas palabras, de una aplicación que permite centralizar en una única Base de Datos todas las interacciones entre la ciudadanía y el gobierno local.

Ello permitirá:

- Compartir y maximizar el conocimiento de los ciudadanos y entender sus necesidades.
- Anticiparse a las necesidades de los ciudadanos utilizando los calendarios de vencimientos, de etapas, de avisos para asumir un rol proactivo y predictivo.
- Alcanzar una mayor eficiencia derivada de una mejor organización de los recursos, de los equipos de trabajo, de las herramientas disponibles.
- Mejorar la atención y la relación con la población local.
- Ser una fuente de información estadística para monitorear las gestiones del gobierno local.

¿Cómo implementar un CRM o unificar la base de datos?

- Diagnóstico: identificar cómo llegan los datos y los reclamos. Tomar conciencia del estado de situación actual. Definir a dónde se quiere llegar.
- Desarrollar un mínimo producto viable. Empezar a vivir la experiencia y generar cultura de trabajar sistematizando y centralizando datos. Tener en cuenta tiempos y costos.
- Avanzar gradualmente, por ejemplo avanzar solo con un área y luego incorporar al resto.
- Identificar un responsable por área que tenga usuario y contraseña del sistema.
- Planificar la información a solicitar al vecino: ¿Qué información se solicitará al vecino/a? ¿Para qué le solicito la información? ¿Qué información se le brindará después a partir de los datos que se reúnen? Empatizar con los vecinos/as para definir qué información se necesita.

- Realizar reuniones con otros municipios para ver qué están haciendo, empresarios, y otros actores que consideren relevantes. Es crucial que el Intendente sea el principal aliado para la implementación.
- Contar con un sistema único de registro.
- Avanzar con la articulación entre sistemas.

3 Comunicación

Es clave hacer un buen uso de la información disponible y tomar un rol activo, canalizando mensajes direccionados a diversos grupos sociales mediante campañas de comunicación y difusión externa que respondan a las necesidades de la ciudadanía. Tener registro de los movimientos, las tareas y las gestiones ejecutadas en la administración local demuestra solidez y confianza en la gestión.

Asimismo, es conveniente realizar algún tipo de relevamiento para identificar las necesidades de la ciudadanía y verificar la información provista por el CRM. Para ello pueden realizarse: encuestas, focus group o entrevistas.

Bogotá desarrolló un tablero de Control Ciudadano

Una herramienta web de control preventivo y social que muestra los requisitos que los ciudadanos plantean ante las oficinas públicas.



PRINCIPIO DE UNA SOLA VEZ

Para facilitar el proceso de cualquier trámite, el gobierno local debería aplicar este principio para evitar el “peregrinaje” entre diferentes oficinas y organismos o incluso entre portales web, escaneando, bajando y subiendo documentos que realizan las personas.

Definir dónde se originan los datos que se requieren y quienes precisan los mismos no es una tarea sencilla. Para ello, se recomienda contar con un área de datos donde participen de manera transversal distintos actores del ecosistema y se pueda tomar decisiones y definiciones respecto a las fuentes auténticas de los datos y catalogar las mismas.

Así, cualquier dependencia del gobierno local tiene a disposición la información que necesita de manera online, sin necesidad de acudir a la ciudadanía.



CASOS DE INSPIRACIÓN

CRM CABA



MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO

La medición, seguimiento y evaluación del comportamiento de los sistemas de atención a la ciudadanía a través del tiempo es fundamental para orientar acciones que permitan mejorar el abordaje de las necesidades, quejas y reclamos existentes.

Aquí se recomienda poner foco en las siguientes acciones:

1 Efectuar mediciones sobre el tiempo y la calidad de atención a la ciudadanía

Un tiempo de respuesta lento o sin empatía hace que los ciudadanos/as sientan que están recibiendo un servicio de atención deficiente mientras que el tiempo de respuesta adecuado, amable y resolutivo genera satisfacción. Por ello, se sugiere medir aspectos que impactan en la atención percibida por el vecino/a:

- Calcular el **tiempo de respuesta promedio por canal**, tomando el total de todos los tiempos de respuesta de un canal y dividiéndolo por el número de solicitudes de servicio recibidas durante ese tiempo.
- Realizar **encuestas de satisfacción** para medir cómo se percibe el servicio y cuáles son las expectativas del ciudadano/a, identificando dimensiones como: accesibilidad al servicio, amabilidad, capacidad de respuesta, empatía con las problemáticas, comunicación, confiabilidad, equidad, entre otros.
- Evaluar el **desempeño de los agentes municipales** para detectar sus fortalezas y debilidades y así obtener la información necesaria para realizar una mejor gestión de su capital humano.



2 Monitoreo y seguimiento de los resultados

Evaluar la resolución del problema es uno de los datos clave que los gobiernos locales puede obtener a través de este tipo de monitoreo. El análisis periódico de las mediciones y la socialización de la información entre los agentes involucrados aportará el feedback necesario para:

- Obtener una visión de la realidad, identificar fallas internas e implementar acciones correctivas.
- Comprender el impacto de las acciones tomadas.
- Conocer el nivel de calidad que la ciudadanía espera e identificar aspectos que deben priorizarse para concentrar allí los esfuerzos de mejora sin derrochar recursos.
- Generar confianza entre la opinión pública con un buen uso de los recursos.
- Abrir los datos en formato simple o mediante imágenes del tablero y que la ciudadanía pueda conocer cuáles son los principales reclamos.



3 Retroalimentación de la implementación.

El propósito es generar aprendizaje y mejoras a partir de la práctica realizada, utilizando la información resultante para modificar propuestas o ejecutar nuevas acciones.

Aquí es importante poner foco en:

- Que un equipo de atención ciudadana registre los datos ingresados (inputs) y en función de ellos se definan acciones para modificar proyectos o iniciativas.
- Que se promueva la escucha activa y la flexibilidad para readaptar líneas de trabajo.
- Que se genere un clima de trabajo relacionado a la mejora continua, en donde la retroalimentación se conciba para mejorar y no para castigar.

3 indicadores básicos a tener en cuenta:

¿**Cuántas personas** se vincula con el gobierno local?

¿Cuáles son los **principales reclamos** atendidos?

¿Qué porcentaje de los reclamos tienen resolución?





EQUIPOS DE TRABAJO

La correcta organización de los agentes municipales en equipos productivos es uno de los aspectos más importantes para prestar un servicio de calidad y requiere conocer las habilidades de cada persona para saber cuál será su papel en el equipo.

Para lograr tal organización se sugiere:

- Identificar los roles necesarios para prestar el servicio, definir las tareas específicas a realizar en el entorno laboral a fin de asegurar la productividad y los resultados del resto del equipo.
- Disponer de un Manual de Funciones que concentre la información para que todos puedan consultarlo junto con el organigrama.
- Identificar las habilidades de los agentes municipales.
- Asignar roles a los agentes municipales según sus habilidades destacadas.
- Comunicar a cada persona y a todo el equipo en conjunto lo que se espera obtener del trabajo colaborativo.
- Determinar y comunicar con claridad los objetivos esperados.
- Capacitar periódicamente a los agentes municipales para una correcta atención ciudadana y así potenciar los puntos fuertes y débiles.
- Evaluar periódicamente si la dotación de personal es suficiente para dar una adecuada atención a la demanda vecinal existente.
- Evaluar si los perfiles profesionales definidos en el equipo se adecuan a las tareas que tienen que desempeñar dentro del área.



- Procurar la complementariedad: a la hora de formar el equipo es importante conocer a los miembros, sus capacidades y conocimientos académicos. Correctamente coordinados, el trabajo es mucho más efectivo y se obtienen mejores resultados gracias a las habilidades de cada persona.

Cada uno de estos aspectos mencionados permiten confeccionar el rol adecuado para cada trabajador y, un trabajo mucho más eficaz basado en la comunicación, la productividad y la eficiencia.



RELACIONES ENTRE ÁREAS

El área de atención ciudadana cumple una función transversal a la organización del gobierno local ya que debe brindar información y guiar al ciudadano/a en relación a procesos que involucran el accionar del resto de las áreas. Atender las demandas de la ciudadanía es el punto clave para crear fidelidad y generar un vínculo con el gobierno local: siempre, debe haber una respuesta.

Por ello, se sugiere:

- Definir un interlocutor clave dentro de cada área para proveer información y resolver dudas: referente de contacto.
- Conocer y definir las necesidades de cada área: ¿Qué necesita? ¿Qué le podemos ofrecer desde Atención Ciudadana?
- Efectuar capacitación de doble vía: áreas - vecinos/vecinos-áreas.
- Generar encuentros frecuentes de evaluación e intercambio de información (por área/por localidad).
- Efectuar reuniones con Delegaciones. Recomendable realizarlas de manera descentralizada en delegaciones distintas.
- Efectuar una reunión mensual -coordinada por el equipo de Atención Ciudadana- con todos los interlocutores para analizar el estado de situación, evaluar las métricas, y resolver dudas o consultas.



CONCLUSIÓN

Una vez leída esta guía, **¡es momento de pasar a la acción!** Este documento es una invitación a analizar cuáles de estas herramientas, casos de inspiración y buenas prácticas pueden ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo en el gobierno local. El objetivo es transformar las respuestas negativas del autodiagnóstico de atención ciudadana en positivas y **¡avanzar en la estrategia!**

A continuación, proponemos algunas preguntas guía para comenzar:

¿Qué acciones podemos implementar en un corto plazo?

Se trata de encontrar esas victorias rápidas, aquellas buenas prácticas, herramientas o casos que puedan llevarse rápidamente a la práctica en el gobierno local, sin necesidad de tantos recursos económicos o humanos.

¿Qué acciones podemos implementar en un mediano plazo?

Se refiere a aquellas que requieren de un proceso más prolongado en el tiempo para su puesta en práctica, multiplicidad de actores involucrados, o disponibilidad de recursos económicos o humanos que permitan materializar la implementación de las herramientas, buenas prácticas o casos de inspiración.

¿Cuáles son las acciones que podemos implementar en un largo plazo?

Éstas definitivamente son las más difíciles ya que implican un cambio en la cultura del gobierno local, y/o una gran inversión en recursos humanos o económicos. Sin embargo, abordarlas se verá reflejado en un salto de calidad en la estrategia en torno a la temática. En el largo plazo, estos cambios consolidan una gestión mucho más eficiente.

Para materializar estos cambios es fundamental planificar y priorizar:

PLAN PARA PASAR A LA ACCIÓN ATENCIÓN CIUDADANA

CORTO PLAZO

6 meses

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

MEDIANO PLAZO

12 a 18 meses

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

LARGO PLAZO

18 meses en adelante

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

↓ *¡Descargá esta **plantilla** en editable y empezá tu recorrido de transformación!*



Para tener información completa sobre la situación actual del gobierno local, recomendamos completar los datos de los siguientes relevamientos elaborados por RIL. Contar con esta información actualizada, registrada y ordenada será de utilidad para realizar comparaciones y tomar decisiones basadas en la evidencia organizada sistemáticamente.

↓ *¡Descargá el **relevamiento completo** en versión editable!*

