



“Atención al ciudadano en el ámbito municipal”



María Gabriela Arrupe. Contadora Pública (UNLP). Especialista en Gestión Pública (UNTREF). Diplomatura en Administración y Gestión Pública (UCALP). Docente Tecnicatura Superior Administración Financiera (ISFDyT N°12). Docente Tecnicatura Superior Administración Contable (ISFDyT N°12). Docente Tecnicatura Superior en Higiene y Seguridad en el Trabajo (ISFDyT N°12). Experta en Gestión Pública, Subsecretaría para la Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.



Emilce Milito. Profesora en Ciencias de la Educación (UNLP). Especialista en Gestión Pública (UNTREF). Experta en Gestión Pública, Subsecretaría para la Modernización del Estado. Provincia de Buenos Aires.

Atención al ciudadano en el ámbito municipal

El objetivo del presente trabajo es reflexionar acerca del vínculo entre la organización municipal y los ciudadanos e identificar algunas herramientas de gestión, con la finalidad de contribuir a la mejora en la relación entre el municipio y sus vecinos.

La selección del ámbito local obedece a que, es allí donde el ciudadano recurre en virtud de su cercanía, en búsqueda de información, solución a sus problemas y expresión de sus demandas. Según Cravacuore (2009), las competencias municipales históricamente abarcaban tres grandes campos: la infraestructura urbana, la asistencia social y la regulación y fiscalización de actividades en el ámbito local. Desde los años noventa, los municipios asumen nuevas responsabilidades dado que suman a las anteriores competencias la preservación del medio ambiente, seguridad ciudadana, acceso a la justicia, la implementación en el ámbito local de planes y programas sociales provinciales y nacionales, entre otras. Esto último obedece a la desconcentración administrativa de las jurisdicciones provinciales y nacionales y al interés de la política local por abordar nuevas competencias que amplíen su marco de influencia.

En este contexto los municipios se convirtieron en organizaciones estatales receptoras de las demandas de la comunidad y en los responsables de implementar acciones de fortalecimiento y cambios internos destinados a mejorar la atención y hacer efectivo el acercamiento entre la administración y los vecinos.

En este esquema, el Estado municipal mantiene su importancia en el reparto de servicios públicos con una gestión más eficiente, en red y con gobierno electrónico, asumiendo funciones regulatorias y de control en economías altamente interrelacionadas e intenta propiciar una nueva generación de políticas centradas en los derechos ciudadanos. Esto significa una reestructuración estatal de funciones y presupuestos, una reorientación de las políticas públicas para darles un carácter integral e intersectorial y una activa participación ciudadana que defina el tipo y calidad de los bienes y servicios que los vecinos requieren.

El enfoque de este artículo se orienta a considerar al ciudadano en su relación con el Estado, cuando éste asiste al municipio a fin de plantear demandas y hacer valer sus derechos para cubrir sus necesidades. Así, aborda consideraciones teóricas y algunas observaciones prácticas acerca de la atención al ciudadano en la escala local, tomando ciertos antecedentes sobre estudios en la temática y conclusiones sobre abordajes empíricos.

El concepto de la atención al ciudadano

Se define la “atención al ciudadano” como el conjunto de procesos, tareas, herramientas y canales, a través de los cuales se desarrolla el contacto con éste. El objetivo puede ser diverso: brindar información, recibir consultas, ofrecer y prestar servicios, recibir pedidos, quejas, reclamos, sugerencias, etc.

Entre el planteo de una situación que realiza un ciudadano y la solución que brinda la organización, hay un proceso que tiene que ser guiado por el agente público y que se denomina tal como ya dijimos, “atención al ciudadano”. Este proceso se inicia cuando el vecino realiza el contacto con la dependencia administrativa con una finalidad concreta.

La atención al ciudadano tiene dos componentes básicos:

- La atención propiamente dicha: que es el momento preciso de la comunicación entre el ciudadano y los agentes públicos. Este tipo especial de comunicación está condicionada por las habilidades comunicativas, actitudes, conocimientos, contextos socioculturales, preconceptos, cultura, creencias y valores de las personas que intervienen.
- El servicio o producto que se brinda: que es el resultado de uno o varios procesos internos que se desarrollan en la organización y como tal, la involucran en su totalidad. Por lo tanto el momento de la atención debería ser la resultante de un trabajo en equipo de varias áreas y de muchas personas que integran una institución.

Es frecuente que las acciones de atención a los ciudadanos se perciban sólo como responsabilidad del conjunto de agentes encargados de esta tarea, sin comprender que es toda la organización la que se presenta ante los ciudadanos en el momento de la atención. Si ocurriese que un agente público brinda información errónea sobre un trámite a realizar, la responsabilidad no recae sólo sobre el agente sino también sobre su inmediato superior y habría que repensar los mecanismos de capacitación, los procesos de trabajo, etc.

De lo expuesto, se observa que en el momento en que se desarrolla la atención de un ciudadano intervienen tres elementos constitutivos que se desarrollan a continuación:

- la organización, que determina las normas y procedimientos que rigen el desarrollo de las tareas;
- los agentes públicos y funcionarios, responsables de la ejecución de las tareas;
- el ciudadano que requiere buena atención, disposición y eficiencia para el abordaje de sus intereses.

Elementos constitutivos en la “atención al ciudadano”



Fuente: Elaboración propia

1-La organización

La municipalidad vista desde la perspectiva de las ciencias de la administración tiene diversos elementos comunes con otras organizaciones, pero por ser un ente público, los recursos a administrar son *públicos*, es decir provienen en su mayor parte del dinero de los ciudadanos contribuyentes, y el interés general o el bien público es la base fundamental de sus actuaciones. Para poder cumplir con esta finalidad, la actividad administrativa se desarrolla en un contexto definido por un ordenamiento jurídico y reglas de juego que intentan combinar de manera armónica y equilibrada los principios de legalidad, eficiencia, eficacia y transparencia, entre otros.

Asimismo, la visión sistémica de las organizaciones, entre las que se incluye a los municipios, permite visualizarlas como un conjunto de procesos que se desarrollan con una secuencia lógica y determinada, a partir de la entrada de insumos o recursos, con la finalidad de obtener productos. Estos, en el caso de los municipios, son los bienes y servicios que poseen un determinado valor para los vecinos, y que son el resultado de un proceso de trabajo del cual queda registro o constancia asociada, esto es, la evidencia de lo actuado.

Estos procesos se desarrollan en el marco de una cultura organizacional propia, determinada por la suma de valores, normas y hábitos que son compartidos por las personas y grupos de la organización. Éstas motivan o limitan las prácticas de los agentes y funcionarios, estructuran la descripción mental de lo que es el “buen gobierno” y la “administración apropiada” y establecen criterios y reglas de acción para un mejor desempeño. Blutman (2003) define a la cultura de las organizaciones como un modelo de presunciones básicas que permite enfrentarse a los problemas

de adaptación externa e integración interna y que influyen en los miembros en el modo de percibir, pensar y sentir esos problemas. Por ello, la cultura de una organización, controla la manera que interaccionan unos con otros y la interacción con el entorno, es decir la comunidad en la que está inmersa y define la identidad que permite distinguir a cada organización municipal como singular, particular y distinta de las demás. Puede indicarse claramente que, cada municipalidad procesa las influencias de su entorno de manera particular preservando su coherencia interna según su cultura organizacional y que por lo tanto cada una adopta mecanismos diferentes de relación con su ciudadanía.

El ámbito de intervención de las organizaciones es cada vez más complejo, y con cierto grado de incertidumbre. El entorno se encuentra en crisis y ante este cuadro de situación, surge la necesidad de implementar cambios, diseñar nuevas herramientas para intervenir en la comunidad y gestionar las relaciones en este contexto dinámico y complejo.

1-1. El cambio

Uno de los retos al cual se enfrentan las organizaciones públicas en general y las municipalidades en particular, es el cambio interno que se debe producir para alcanzar la adaptación a las exigencias de la comunidad. Estos cambios responden a las modificaciones en el entorno organizacional con respecto al protagonismo de la ciudadanía, el surgimiento de los nuevos derechos del ciudadano y las nuevas visiones de la administración pública.

El ciudadano ha evolucionado, ya no es un sujeto simple receptor de bienes y servicios públicos. En la actualidad es protagonista principal de asuntos de interés general, está más informado, más atento y es más exigente, pretende servicios y productos de calidad. Para responder a estas demandas, las organizaciones deben adoptar nuevas estrategias de gestión y de comunicación que garanticen un acercamiento efectivo entre la administración y la ciudadanía.

Dentro de la corriente renovadora de la Administración Pública, que surgió en un conjunto de países desarrollados (Reino Unido, Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda y Canadá) con una tradición administrativa que se ha tendido a denominar "anglosajona", se identificaron diferentes estrategias que se agrupan en dos corrientes: una mayoritaria, las corrientes neoempresariales, que hacen énfasis en la economía, la eficacia y la eficiencia de los aparatos públicos, y otra minoritaria, las corrientes neopúblicas, que ponen especial atención en la repolitización, la racionalización y el control de la externalización de los servicios públicos, la participación ciudadana y la ética en la gestión pública. A partir de la década de los años noventa, la visión neoempresarial se ha impuesto de forma unilateral entre los políticos y los gestores profesionales de los países latinos sin muchas

resistencias y gestó cambios significativos en las organizaciones públicas (Ramírez Matas, 2001).

Asimismo, surge el respaldo legal para la adopción de cambios, la reforma de 1994 incorporó a la Constitución de la Nación Argentina nuevos derechos individuales y colectivos en los artículos 41, 42 y 43. También estableció nuevas formas de participación ciudadana y dio jerarquía constitucional a los acuerdos o pactos internacionales sobre derechos. Se amplían la gama de derechos, entre otros los derechos humanos, derechos ambientales, derechos económicos, y la concepción del ciudadano como consumidor. Esta nueva visión responde a las necesidades del ciudadano en relación a su vinculación con el Estado en cuanto a las prestaciones y trámites.

En esta misma línea debe considerarse la Carta Iberoamericana de los Deberes y Derechos del Ciudadano (CLAD, 2013) que en su capítulo segundo, hace referencia a los principios que rigen la relación entre el ciudadano y la Administración y que constituyen la base del derecho fundamental de la buena Administración Pública. Estos principios son superadores del tratamiento tradicional que sólo exigía comunicación y respeto.

Por otra parte, en el capítulo tercero se hace referencia al derecho fundamental a la “buena administración pública” estableciendo que “que los asuntos de naturaleza pública sean tratados con equidad, justicia, objetividad, imparcialidad, siendo resueltos en plazo razonable al servicio de la dignidad humana”. De este derecho fundamental derivan otros, entre los que se mencionan:

- El derecho a la información de los ciudadanos, que destaca la importancia de suministrar a los vecinos información adecuada y veraz para asegurar la transparencia de las acciones de las organizaciones públicas y garantizar la participación ciudadana.
- El derecho a ser tratado con cortesía y cordialidad, a un trato digno por quienes trabajan en las dependencias públicas y de recibir un trato especial y preferente, por parte de las autoridades, agentes y demás personal cuando se trate de ciudadanos que se encuentren en situación de pobreza, indefensión, debilidad manifiesta, discapacidad, niños, niñas, adolescentes, mujeres gestantes o adultos mayores.
- El derecho a ser oído siempre antes de que se adopten medidas que les puedan afectar desfavorablemente.

Para dar respuesta a las exigencias normativas mencionadas, las administraciones deben efectuar ciertos cambios. La Administración Pública siempre ha estado, está, y seguirá estando, presidida por el principio de servir al interés general, y

cuenta con medios materiales y personal preparado para efectivizarlo de la mejor manera.

Otra situación que motivó la adopción de cambios fueron los aspectos técnicos. Los avances tecnológicos posibilitan gestionar con más información en tiempo y en forma, y la conectividad permite interactuar entre las distintas dependencias y con los ciudadanos en forma directa.

Por último, es necesario mencionar especialmente al Gobierno Abierto¹⁰² que es un concepto que en los últimos años ha cobrado gran importancia. "Se trata de un conjunto de técnicas tendientes a optimizar la comunicación entre el gobierno y los ciudadanos para lograr un diálogo dinámico, colaborativo, efectivo y eficaz, donde las nuevas tecnologías de la información juegan un rol trascendental"¹⁰³. Implica una nueva manera de ver y de gestionar en la administración pública. En virtud de la incorporación de la tecnología, es probable que en un futuro se reduzca la modalidad presencial y sea prioritaria la comunicación entre el ciudadano y el Estado a través de los sistemas web, la telefonía móvil, etc., por lo tanto las organizaciones municipales deben prepararse para esta realidad.

Castells (1998) define al Estado moderno como el "Estado de red", caracterizado por compartir la capacidad asociativa de atribuir decisiones a lo largo de una red de instituciones. Dicho concepto resulta apropiado para procesar la complejidad creciente, en la era de la información, de las relaciones entre lo global, lo nacional y lo local, por un lado, y la economía, la sociedad y la política, por el otro. Es precisamente el desarrollo de nuevas tecnologías de información y de comunicación lo que permite una articulación cotidiana de una red de instituciones y organizaciones que se hacen manejables gracias a la interactividad informática. Asimismo, mejora la eficiencia de las administraciones estatales en sus distintos niveles dado que permite una mayor capacidad para procesar información y tomar decisiones compartidas, lo cual requiere capacidad tecnológica, recursos humanos adecuados y una estructura administrativa apta para asimilar este funcionamiento flexible.

Se considera que la tecnología colaborará con la resolución de los problemas de gestión, ya que una administración nueva, ágil, flexible, descentralizada, participativa, solo podrá operar con un cierto nivel de complejidad, si cuenta con un nuevo sistema tecnológico.

¹⁰² Para ampliar la concepción de Gobierno Abierto se recomienda la lectura, en este libro, de los artículos de Migliore y Pau "El Gobierno Abierto en la provincia de Buenos Aires. Prácticas concretas de gestión"; y Pagani y Pau "Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación aplicadas a los gobiernos locales".

¹⁰³ <http://www.infomedigital.com.ar/secciones/politicas/63711-gobierno-abierto-buscan-facilitar-la-interaccion-con-los-ciudadanos.htm>. Fecha de consulta: 12/05/2015.

Queda claro entonces que, en el contexto descripto el eje central de la gestión municipal y de las organizaciones públicas en general, se ha desplazado. Ya no es la organización la que establece las pautas unilateralmente de acuerdo a sus intereses, ahora el centro es el ciudadano y se debe gestionar pensando en él, facilitándole las cosas y adecuando las tareas y procesos a sus requerimientos. Esto es un cambio cultural muy importante y significativo que altera la gestión en las municipalidades.

Cabe mencionar que, conscientes de la necesidad de estos cambios, algunos de los municipios han colocado sus recursos en el fortalecimiento de su desarrollo interno. La lógica que sustenta este accionar ha sido potenciar el interior para ser más eficiente hacia fuera. Sin embargo, esto deja pendiente abordar el mejoramiento de los sistemas al servicio de la ciudadanía y de los mecanismos de comunicación con ella, para la identificación de sus demandas.

Por las características propias de la cultura organizacional del sector público, los cambios se producen en forma lenta y gradual. Por lo tanto la reorganización de los procesos internos, la modificación de los sistemas rígidos e inflexibles en mecanismos adaptativos, la organización del funcionamiento hacia la eficiencia y la adopción de nuevos métodos de trabajo se ven demoradas.

2- Los agentes y funcionarios públicos

Gestionar es alcanzar los resultados previamente fijados utilizando recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, a través de procesos de trabajo determinados. Quienes organizan los procesos de atención al ciudadano son los funcionarios responsables de la gestión, en tanto que los agentes públicos son responsables de la ejecución de las tareas.

2-1. Funcionarios públicos

La gestión directiva en la administración pública requiere determinadas competencias, habilidades y actitudes, así como conocimientos profesionales específicos. Entre ellos deben mencionarse:

- Las capacidades para analizar y diagnosticar su organización, tanto en los aspectos organizativos como funcionales, los procedimientos de actuación, los recursos y por supuesto el contexto global y las circunstancias en las que se inserta dicha organización.
- Capacidades para estructurar los problemas derivados del análisis y establecer las acciones a seguir.
- Habilidad para seleccionar a sus colaboradores, potenciar sus capacidades, definir las necesidades de capacitación en forma precisa y fomentar el trabajo

en equipo.

- Liderazgo, actitud innovadora y objetividad.
- Poseer conocimientos sobre comunicación a fin de enviar mensajes claros y efectivos sobre cómo alcanzar los resultados planificados.
- Conocimientos específicos sobre resolución de conflictos y negociación en el ámbito laboral.
- Conocimientos técnicos específicos sobre mecanismos de planificación, organización, administración de recursos y los procedimientos necesarios para la generación de los bienes y servicios que brinda la organización.

La responsabilidad del personal jerárquico, específicamente en los procesos de atención al ciudadano, está directamente vinculada con su compromiso en la planificación de las tareas. De forma tal que organizará horarios de atención, modalidades y herramientas a adoptar, funcionamiento y coordinación de los distintos canales de comunicación, disposición de personal en relación a los flujos de demandas, y las mediciones que garanticen el seguimiento de las mismas.

Asimismo, son los encargados de diseñar y coordinar las estrategias de servicio al ciudadano y realizar los ajustes pertinentes a las normas, reglamentos o procedimientos, para garantizar la atención y el acceso a la información de todas las personas.

Para garantizar el buen desempeño de las actividades inherentes a su área, el funcionario deberá asegurarse que su personal reciba la capacitación¹⁰⁴ necesaria para el desarrollo de las tareas en temas vinculados con la comunicación y con las habilidades personales, así como también en el conocimiento del desarrollo de los procesos operativos para la obtención de los bienes y servicios que brinda la organización, pudiendo así atender adecuadamente los dos componentes básicos de la atención al ciudadano. Además, asegurará una comunicación efectiva sobre las pautas establecidas para el cumplimiento de las tareas, evitando así la falta de coordinación, asegurando el desarrollo del trabajo en equipo y otorgando autonomía al personal bajo su coordinación.

Cuando los agentes públicos conocen las pautas definidas para el cumplimiento de las tareas, han recibido la capacitación necesaria, saben trabajar en equipo y pueden realizar las tareas en forma autónoma, el responsable de la gestión puede respaldar a su equipo de trabajo y supervisar el desarrollo de las actividades en

¹⁰⁴ La provincia de Buenos Aires, a través del Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), realiza actividades de capacitación para la formación de los agentes responsables de los procesos de atención al ciudadano, fundamentalmente en el ámbito municipal. En los últimos tres años se han dictado 26 cursos en distintos municipios de la provincia de Buenos Aires en los que se formaron 1045 agentes. En tanto en la Administración Central se formaron 127 agentes de diversas jurisdicciones en la temática.

forma eficiente.

2-2. Los agentes públicos

El ciudadano en su relación con las organizaciones tiene que satisfacer distintos tipos de necesidades en relación a la atención. Por una parte las necesidades operativas, vinculadas con los bienes y servicios que demanda, como: información, asesoramiento, pronta resolución y respuesta a su demanda; y por otra parte, las necesidades sociales de las personas en esta situación, entre ellas: buen trato y claridad, seguridad, confianza, comprensión y empatía.

Responder a las necesidades operativas y sociales del ciudadano requiere de agentes públicos responsables del proceso de atención con competencias que les permitan desarrollar esta tarea correctamente. Es decir, un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades específicas que garanticen un buen desempeño.

Las actitudes están directamente relacionadas con la satisfacción de las necesidades sociales. Por ello un agente público debe tener:

- una actitud positiva que se manifiesta en el interés por resolver los inconvenientes,
- flexibilidad para la adopción de distintas alternativas en pos de la solución de los problemas,
- accesibilidad y disponibilidad ante los ciudadanos, ya que él es la cara visible de la organización,
- capacidades necesarias para comprender las distintas situaciones en que se ven involucradas las personas y los distintos tipos de necesidades,
- actitudes empáticas que mejoren el proceso de atención,
- creatividad para adoptar las alternativas más efectivas ante las situaciones que plantea el ciudadano,
- iniciativa para encarar la resolución de los problemas,
- responsabilidad en el desarrollo de sus tareas, para adoptar el compromiso con la resolución de los problemas, con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y con la imagen de la institución que representa,
- conocimientos sobre comunicación, distinguiendo entre la comunicación verbal que permite informar, expresar, apelar y crear acuerdos y la no verbal que posibilita complementar las palabras, expresar emociones, transmitir actitudes. Las habilidades comunicativas mejoraran su relación con las personas,
- un conjunto de estrategias para la atención de personas con diversas discapacidades,
- conocimientos específicos sobre las técnicas que permitan el manejo de situaciones difíciles que pueden presentarse en su tarea cotidiana,

- conocimientos técnicos específicos sobre los procesos utilizados para la obtención de los bienes y servicios que brinda la organización como así también sobre la participación de otros organismos que confluyen en éstos, para poder brindar toda la información vinculada con ellos y orientar adecuadamente al ciudadano. Esto está directamente vinculado con las necesidades operativas que debe satisfacer.

3- Los pasos del proceso de atención al ciudadano

En forma genérica se pueden identificar cuatro pasos en el proceso de atención al ciudadano, ya sea en forma presencial o virtual, ellos son:



Fuente: Manual de Atención a la Ciudadanía (2002). Gobierno de Cantabria. España

El primero de los pasos, es el momento en el cual se da el primer contacto con el ciudadano y es muy importante para la generación de empatía. Si se trata de atención presencial es necesario que el agente público haga contacto visual con el vecino, lo atienda solícitamente y se interese por él, es decir personalizar la atención. Es el momento de ofrecer ayuda, adoptar una expresión facial y corporal distendida y, además, usar un tono de voz amistoso y cálido. Si se trata de atención telefónica, es necesario identificarse claramente y aunque no haya contacto visual, hay que tener presente que la voz humana deja traslucir la actitud de las personas que se comunican.

Posteriormente, la identificación de la demanda requiere por parte del agente público, atención, interés, a fin de identificar necesidades manifiestas y no manifiestas de las personas, es decir mantener una escucha activa. Una actitud empática es fundamental en el desarrollo de este paso.

Habiéndose cumplido los dos pasos anteriores es menester responder en forma específica a la demanda y centrarse en el problema e informar al ciudadano sobre los medios que se adoptarán para responder a la cuestión. Es el momento donde intervienen los conocimientos técnicos del agente público sobre desarrollo de los procesos organizacionales. Es necesario centrarse en la solución, intentando ser eficaz en el menor tiempo posible y brindando la información sobre el trámite en

cuestión. Cuando no sea viable la solución del problema, se deberá informar al ciudadano donde debe presentarse y cuáles son las alternativas para resolverlo. La conclusión, es el último de los pasos en donde se realiza la terminación y el cierre del proceso de atención, y debe verificarse que el ciudadano haya solucionado la demanda y sino cual es el circuito de seguimiento y posteriores pasos para la solución a sus problemas.

3-1. Los Subsistemas que confluyen en el proceso de atención

Si se analiza el proceso de atención al ciudadano desde una visión sistémica, se observa que en él interviene el municipio como un todo. Para facilitar su abordaje es posible identificar la confluencia de por lo menos cuatro sub sistemas:

El primero de ellos es el *subsistema de procesos internos* para la generación de productos organizacionales. Es el conjunto de procesos que se llevan a cabo dentro de la organización municipal, en sus distintas dependencias o en muchos casos articulando además con otros organismos públicos o privados. En términos cotidianos se los identifica como “trámites”. Estos procesos responden a un conjunto de normas que establecen cómo se realizarán, cuáles serán los insumos necesarios para el inicio y desarrollo de los mismos, que áreas intervendrán, quiénes son los responsables y cuáles son los tiempos aproximados.

El segundo, es el *subsistema de información y registro* que posibilita el seguimiento de un trámite en particular dentro del desarrollo de los procesos internos. Está compuesto por todos los mecanismos establecidos para la identificación de los distintos trámites como por ejemplo el sistema de seguimiento de expedientes, las constancias de actuación en archivos y registros, las bases de datos, etc.

El tercero es el correspondiente al *subsistema de reclamos y sugerencias*, importante para el mejoramiento del desarrollo de los procesos. Está conformado por los distintos procedimientos establecidos para conocer la opinión del ciudadano sobre el funcionamiento de la organización y sus dependencias administrativas, como por ejemplo las encuestas de opinión, el libro de quejas y sugerencias, el seguimiento de la mención de la organización en la prensa y secciones de carta de lectores, etc. Estos tienen como finalidad dejar constancia de las quejas, reclamos, iniciativas o sugerencias, que los ciudadanos consideran convenientes. Esta participación será debidamente procesada, analizada y verificada, se tomarán las medidas correspondientes y se informará de lo actuado al ciudadano involucrado o a la ciudadanía en general, cuando corresponda.

Por último, el cuarto es el *subsistema de comunicación organizacional*, que está compuesto por el conjunto de mensajes de una organización para dar a conocer su imagen institucional, su misión y su visión. Se comunican diversos tipos de mensajes, los de difusión general, emitidos por las áreas de prensa, los cuales están

destinados a informar sobre los actos de gobierno, la imagen institucional, los objetivos de gobierno, etc.; y los de difusión específica, destinados a informar sobre los sistemas de gestión para la prestación de bienes y servicios, estos intervienen en forma directa en la atención a los ciudadanos y están directamente vinculados con los tres sistemas anteriormente mencionados.

4- Líneas Estratégicas y Herramientas de atención al ciudadano

Tal como ha sido abordado, brindar un servicio al ciudadano oportuno y de calidad es uno de los deberes centrales de la organización municipal. En esta medida, garantizar el acceso a los trámites y servicios, en condiciones de igualdad, legitima la acción estatal y contribuye al goce efectivo de los derechos del ciudadano ya mencionados.

En consecuencia, es fundamental diseñar estrategias que permitan la materialización de estos principios y la mejora de la atención al ciudadano. En este sentido, se exponen los principales elementos que tanto los agentes y funcionarios públicos, deben contemplar a la hora de desarrollar su labor, reconociendo además la importancia de realizar adecuaciones con el fin de garantizar que todos puedan acceder a los bienes y servicios en igualdad de condiciones.

En la interacción entre los ciudadanos y el estado municipal existen diversas líneas estratégicas que facilitan el acceso a la información y a la obtención de los productos institucionales. Éstas son:

- atención presencial en oficinas o puntos de atención y orientación, centros y/o áreas de servicios estáticos y móviles;
- atención telefónica a través de 0-800, telefonía móvil de voz y datos, centrales telefónicas;
- atención virtual a través de páginas web, correo electrónico, chat y redes sociales, entre otros.

Es importante tener en cuenta que independientemente de la estrategia utilizada, los ciudadanos deben ser atendidos de manera incluyente y en condiciones de igualdad, sin importar su condición.

4-1. Atención presencial

La atención presencial implica una comunicación inmediata: el agente público y el ciudadano intercambian mensajes de manera continuada que les permiten informarse y crear acuerdos, utilizando, además, la comunicación corporal que posibilita complementar las palabras, expresar emociones y transmitir actitudes. En términos generales podemos definir la comunicación no verbal como la “comunicación mediante expresión o lenguaje corporal desprovisto de palabras” (Pease, 1997). Es decir, es un conjunto de signos, de movimientos, de olores, de

expresiones del rostro; es mucho más complejo que el lenguaje oral y con mayor contenido en cuanto a lo que expresamos tanto voluntaria como involuntariamente.

Por otra parte, los lugares de atención al ciudadano deben ajustarse a las necesidades y características actuales de la ciudadanía y del territorio. Los espacios de atención deberán responder al tipo de servicio que se preste, a la dispersión territorial, densidad poblacional y al modo de ofrecer la prestación. Los mismos deberán disponer de un buen acceso, instalaciones adecuadas y dotación de personal necesaria. Cuando el ciudadano se acerca al municipio se debe facilitar la localización, acceso a las instalaciones y acceso a la información.

Para optimizar el espacio de atención al ciudadano se deberán cuidar los siguientes elementos:

- El local: preferentemente con una ubicación adecuada a su función y tipo de servicio; contar con la superficie necesaria para prestar adecuadamente los servicios y tener posibilidades de efectuar una buena distribución; preferentemente debe tratarse de una planta baja, accesible a todas las personas¹⁰⁵, cómodo, disponer de una iluminación adecuada y con el equipamiento necesario. En caso de no cumplimentar los requisitos anteriormente descritos intentar orientar la prestación del servicio al ciudadano hacia la atención telefónica y/o telemática.
- La señalización, interna y externa, es otro de los elementos a tener en cuenta. Las organizaciones deberán tener un cartel o panel con la identificación correspondiente en el exterior del edificio donde aparezca el nombre del municipio y/o dependencia/delegación, además de las unidades que en él tienen su sede. De este modo, el ciudadano podrá identificar en todo momento el edificio público al que va a asistir y qué dependencias son las que en él se encuentran.

Respecto a la señalización interna, los puntos de atención al ciudadano deben estar claramente identificados mediante carteles en los mostradores y carteles para asegurar la visibilidad de los puestos de atención. También deberán estar señalizadas e identificadas la existencia de libros o formularios donde los ciudadanos puedan presentar sus reclamos y sugerencias ante el municipio. De acuerdo con la normativa vigente, deberán estar indicadas claramente las salidas de emergencias y extintores contra incendios.

Asimismo, se deberá disponer de guías, documentos, folletos y publicaciones informativas editadas o anuncios que brinden información interesante para el

¹⁰⁵ En apartado 5.3 se señalará las características físicas de los espacios para personas con capacidades diferentes.

ciudadano.

- De ser posible, en los espacios anexos se ubicarán otros servicios que permitan el buen funcionamiento de las oficinas, tales como: cajeros o pagos rápidos; baños públicos; zona de archivo, etc.

4-2. Atención móvil

Este tipo de intervención por parte del municipio es útil en territorios extensos, los centros móviles deben recorrer los barrios de las diferentes localidades donde debe prestarse el servicio o brindarse los productos planificados, dotados de los recursos necesarios para la atención. En la página web del municipio y en otros medios de comunicación local se deberían detallar las fechas, lugares, ubicación y horarios de atención.

Se trata de una forma de comunicación directa entre la comunidad y su gobierno. Ésta posibilita por un lado acercar al municipio a la población, facilitando la comunicación de demandas y por otro lado se logra la inclusión de aquellos ciudadanos que se ven imposibilitados de acercarse al municipio logrando así un Estado municipal cada vez más resolutivo e inclusivo.

4-3. Ventanillas Únicas

La ventanilla única es el agrupamiento en una sola instancia de todos los trámites que el ciudadano debe realizar ante la administración, evitando el desplazamiento físico a distintas oficinas.

La implementación de la atención del ciudadano bajo un sistema de Ventanilla Única implica:

- la revisión y adecuación de los procesos organizacionales,
- la implementación de un modelo comunicacional efectivo, tanto interno como externo,
- la generación de instancias de medición y evaluación de su funcionamiento.

Ventajas de la aplicación de las Ventanillas Únicas

Permite al ciudadano	Permite a las dependencias públicas
<ul style="list-style-type: none">• Disponer de más información sobre el uso de los recursos públicos.• Reducir costos y tiempo para realizar los trámites.• Evitar desplazamiento físico por distintas oficinas.• Aumentar el acercamiento con el gobierno.	<ul style="list-style-type: none">• Disminuir las colas en las oficinas públicas.• Simplificar los trámites.• Disminuir los gastos operativos en materiales y suministros como papel, combustible y alquileres.• Hacer transparente el uso de los recursos del Estado.• Mejorar clima laboral de los empleados públicos.• Aprovechar mejor los recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia

La puesta en marcha de las Ventanillas Únicas no es sólo una reformulación de la atención al ciudadano, si no que se trata, por sobre todo, de una modificación de la cultura organizacional. Requiere de la adaptación de aplicaciones informáticas a la nueva forma de trabajo y el desarrollo de nuevas aplicaciones; el uso de una base de datos común y la colaboración entre las distintas áreas de modo que garanticen la obtención de los productos.

4-4. Atención telefónica

La atención telefónica es un medio de comunicación importante para la organización y un elemento de difusión frecuente, rápido y continuo que permite potenciar la imagen institucional, de allí su valor estratégico.

Uno de los grandes cambios que impactó en la relación administración-ciudadano es la aparición del teléfono como medio de vinculación con las organizaciones públicas. En éstas aparecieron los Centros de Atención Telefónica (en adelante CAT) o el conocido 0-800.

Los CAT están integrados por un grupo de personas previamente capacitadas que recibe las llamadas y que generalmente utilizan un sistema automático de distribución de las mismas. Los agentes disponen de un soporte específico para prestar el servicio.

La garantía del buen servicio de un CAT se basa en cuatro aspectos:

- un proceso de atención optimizado,
- la motivación y formación del personal,

- un sistema de gestión operativo integral,
- los medios técnicos apropiados.

Para definir las estrategias de atención telefónica es necesario tener presente: planificar el flujo de llamadas, el momento en que se realiza y sus finalidades. Sino la demanda se convierte en incierta.

La atención telefónica tiene los siguientes componentes¹⁰⁶:

- La voz: es el instrumento básico de la comunicación verbal a través del cual transmitimos y damos forma a nuestros mensajes. Sus rasgos son: la entonación que permite la adaptación del tono a las distintas situaciones (cálido, seguro o tranquilo); la articulación que da claridad a las palabras y la elocución que es el modo de elegir y distribuir las palabras y los pensamientos en un discurso.
- El silencio: permite subrayar la importancia de ciertas palabras, sirve para aislar ideas importantes y es útil para percibir a nuestro interlocutor. Sin embargo, los espacios que genera el silencio también pueden facilitar la aparición de objeciones eventuales.
- El lenguaje: debe ser claro, preciso, breve y correcto, contener palabras positivas, confirmativas, descriptivas -evitando palabras muy técnicas, imprecisas, diminutivas o superlativas inútiles-.
- La sonrisa: es una forma consciente de relajarse y comunica un tono amistoso y cordial, se oye por teléfono y es síntoma de demostrar interés, de predisposición a la ayuda y crea un clima empático. Refleja actitud positiva y reclama una actitud semejante en el interlocutor. En la presentación y despedida crea un buen clima e impresión favorable.

Al igual que la atención presencial, la secuencia de atención telefónica al ciudadano se lleva a cabo en las siguientes fases:

1º Identificar la unidad y saludar: al descolgar el teléfono indicar la dependencia o centro al que el vecino se está dirigiendo y luego saludar e identificarse para que el ciudadano sepa quién es su interlocutor.

2º Escuchar el mensaje: escuchar con interés y sin interrupciones y cerciorarse de haber comprendido bien la demanda.

3º Indagar hasta haber conseguido toda la información y repreguntar cuando sea necesario.

4º Reformular la pregunta, para asegurar la comprensión correcta.

¹⁰⁶ <http://es.slideshare.net/juanmaovw/manual-de-atencion-telefonica-1344245> Manual de excelencia telefónica. Fecha de consulta: 12/05/2015

5º Dar respuesta explícita, clara concisa e inteligible para el ciudadano. Mientras el ciudadano siga al teléfono evitar ruidos y conversaciones paralelas.

6º Despedirse: la despedida es la última imagen que el ciudadano se lleva del servicio recibido por ello, es importante dejar una buena impresión.

Para la organización del CAT es preciso responder a un conjunto de requisitos que se presentan a través de los siguientes interrogantes:

- ¿Están estructuradas las áreas que prestan servicios mediante el teléfono con un volumen de llamadas importante como para organizar un CAT?
- ¿Dispondrá el CAT de los medios técnicos adecuados para gestionar el volumen y la complejidad de llamadas que debe atender?
- ¿Se ha analizado el proceso de atención y desarrollado el soporte óptimo?
- ¿Recibirán los agentes la formación adecuada respecto a los procesos organizacionales y a la atención telefónica?
- ¿Dispondrá el CAT de responsables capaces de gestionarlo activamente, de realizar un seguimiento correcto de la formación de los agentes y mantenerlos motivados?
- ¿Se establecen previsiones de los volúmenes de llamadas y franjas horarias para adecuar la cantidad de personal?
- ¿Existen objetivos claros para el servicio del CAT y se genera la información necesaria para las acciones correctivas ante las desviaciones que aparezcan?
- ¿Se medirá la satisfacción de los clientes que hacen uso del servicio del CAT?

En caso de no poder responder positivamente a las preguntas anteriores, debe tenerse en cuenta que es probable que al implementar un CAT se genere insatisfacción en la ciudadanía.

4-5. Asistencia electrónica o virtual

Las páginas web institucionales tienen entre sus propósitos facilitar el acceso de la ciudadanía a la oferta de servicios que brinda el estado municipal, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y brindarles los elementos necesarios para la realización de trámites, obtener servicios y adquirir información relevante¹⁰⁷.

La comunicación organizacional ha encontrado en Internet el mejor canal para desarrollarse y optimizar resultados. Internet posibilita la interactividad entre emisor y receptor, lo que abre un amplísimo abanico de opciones que rebasa el

¹⁰⁷ Pagani, M. Laura y Pau, Valeria. (2014). "NTIC y modernización en los municipios de la provincia de Buenos Aires: resultado de un estudio sobre los portales web". En VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata.

objetivo comunicativo de los medios tradicionales. Uno de sus efectos más destacados radica en la desaparición de la necesidad de contar con un intermediario para hacer llegar al receptor el mensaje deseado.

El servicio de correo electrónico municipal se ofrece bajo la modalidad conocida como correo web o webmail, donde los mensajes se envían y reciben a través de la página web oficial. Los mensajes de correo electrónico posibilitan el envío, además de texto, de cualquier tipo de documento digital, como imágenes, videos, audios, etc.

En la actualidad, cada institución, organización, asociación o cada individuo puede crear, y poner en marcha su propia página o portal web, con el que dará a conocer a una masiva audiencia potencial los contenidos que considere adecuados, sin necesidad de efectuar grandes inversiones.

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (en adelante TIC) permiten abordar otras formas para la gestión de la información, los procesos de consulta y la prestación de servicios en las administraciones públicas. Especialmente Internet posibilita prestar servicios públicos de una forma más adecuada y diferente, orientada al destinatario.

Es en el nivel local donde el potencial de la administración en línea es mayor, son numerosos los servicios prestados en este nivel.

Existen cuatro fases para la consecución de la administración en línea:

- La primera es la información: incluye la publicación en la red de informaciones administrativas, como por ejemplo leyes, reglamentos, actos, formularios, estadísticas y datos económicos.
- La segunda etapa se vincula con la interacción en línea. Se trata de ampliar la participación de los ciudadanos como por ejemplo votar, emitir opiniones, consultar, bajar planillas.
- La tercera es la de las transacciones en línea. Con esta denominación hace referencia a la oferta de servicios administrativos en línea como por ejemplo pagar tasas.
- La cuarta etapa se corresponde con la digitalización de los servicios. Las administraciones pueden ampliar su política electrónica creando sitios de Internet que permiten a los usuarios efectuar gestiones totales en línea.

5- Herramientas

Existen diversas herramientas que son útiles para aplicar en las distintas estrategias implementadas en el proceso de atención al ciudadano entre ellas se mencionan: las guías de trámites y los mapas de trámites.

5-1. Guía de Trámites

Esta herramienta propone acercar a la comunidad el desarrollo de los trámites para la obtención de bienes y servicios. La Guía de Trámites es una herramienta que mejora la calidad de la atención al público y persigue como resultado simplificar y aclarar la información sobre la oferta de servicios al ciudadano, por medio de una herramienta a disposición tanto en una plataforma web como en soporte papel.

El interesado dispondrá de información referida a: el proceso del trámite; la documentación requerida, los costos más relevantes asociados, los lugares y horarios de atención y ampliación de información, entre otros datos básicos para facilitar la comunicación entre el Estado y el ciudadano. En la provincia de Buenos Aires 58 municipios cuentan con esta herramienta.¹⁰⁸

5-2. Mapa de trámite

Este mapa grafica el proceso total que implica la realización de cada trámite. Tanto la Guía de Trámites como el Mapa, surgen del manual de procedimientos que narra el desarrollo de las tareas a realizar para la producción de bienes y servicios. Suelen utilizarse como información interna y permite a los integrantes de las distintas áreas de atención, virtuales o presenciales, tomar conocimiento acabado de lo que implica cada trámite y por las áreas que va pasando.

6- El conocimiento para la atención incluyente

Para brindar un servicio incluyente que respete a todos los ciudadanos, se requiere que los agentes públicos posean un conocimiento general de cómo abordar los diferentes tipos de discapacidad y las particularidades de los distintos colectivos.

Es importante tener en cuenta que estas personas, necesitan ser reconocidas y respetadas al igual que el resto de los ciudadanos. Por lo tanto, se debe entender que una discapacidad no es sinónimo de enfermedad y que todos los individuos, sin importar su condición, tienen necesidades en relación a la atención al ciudadano y los mismos derechos, requieren oportunidades para poder realizarse y participar activamente en la sociedad.

En el año 2006 la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la Convención Internacional de Derechos de la Personas con Discapacidad¹⁰⁹, estableciendo las condiciones para el goce pleno y efectivo de parte de las personas con capacidades

¹⁰⁸ Pagani, M. Laura y Pau, Valeria. (2014). "NTIC y modernización en los municipios de la provincia de Buenos Aires: resultado de un estudio sobre los portales web". En VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata.

¹⁰⁹ Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Naciones Unidas, 2006. Disponible en <http://www.un.org/spanish/disabilities/convention/convention.html>. Fecha de consulta: 12/05/2015.

diferentes. Dicho instrumento cambia la perspectiva de consideración hacia dichas personas, basado en los pilares de ciudadanía, no discriminación, respeto por la diversidad e inclusión. Se incluyen a aquellas personas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo, que, al interactuar con diversas barreras pueden impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás. Nuestro país ratificó la Convención en el año 2008 mediante la Ley N° 26.378.

La provincia de Buenos Aires sanciona la Ley N° 10.592 del régimen jurídico básico integral para personas discapacitadas, en el año 1987. Esta Ley define a la discapacidad “como toda restricción o ausencia debida a una deficiencia en la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano”. Este concepto fue modificado por las definiciones elaboradas por la OMS en el año 2001 y corroboradas en la Convención del 2006.

La información que se brinde debe presentarse en formatos comprensibles, facilitando el uso de dispositivos técnicos o tecnológicos de apoyo y otras formas de asistencia, como por ejemplo la inclusión en páginas web de videos tutoriales en lenguaje de señas argentinas destinado a personas hipoacúsicas. Esta herramienta tiene como objetivo propiciar el acercamiento de las personas con discapacidad sensorial auditiva a las páginas oficiales que brindan ayuda al ciudadano en la gestión de sus trámites.

Respecto a la atención virtual, se deberá realizar el diseño de la página web de la comuna bajo lineamientos que establecen los requisitos para garantizar el acceso universal a las mismas. Por otro lado se deberían incluir apoyos técnicos en función a las diversas discapacidades: adaptaciones acústicas, teléfonos para sordos, intérpretes, entre otros y dotar con materiales y equipo tiflotécnico específico para ciegos y deficientes visuales, táctiles y parlantes, software, periféricos específicos y audio-guías.

Cualquier exclusión o restricción que impida a una persona ejercer sus derechos a causa de su imposibilidad, puede constituir un acto de discriminación. De allí la importancia de seleccionar agentes preparados para cubrir un puesto que implique a la atención de personas con discapacidad, o formar a alguno de los agentes que ya prestan servicios en esta temática.

Otro sector social que requiere una atención especial es el de las personas mayores, que es un colectivo creciente en nuestra sociedad. Para atenderles de la forma más adecuada, se deben destacar algunos aspectos como:

- recibirlos con actitud educada y siempre optimista; mostrarles nuestra comprensión ante los problemas que exponen, respetando su ritmo de expresión, utilizar un lenguaje claro y responderles de forma sosegada,

vocalizando correctamente y, si fuese necesario, con un tono de voz más elevado.

- en el caso de entregarles documentación, realizar una breve explicación de la información que se le facilita y entregar una descripción en papel.

Para la atención de los extranjeros se debe tener presente las posibles dificultades de comprensión y expresión, en el caso de que tengan otro idioma, además de tomar en consideración que sus costumbres, educación y cultura pueden ser muy distintas a las nuestras. Se recomienda en estas situaciones:

- hablar con un ritmo moderado y vocalizar correctamente,
- ser exhaustivos a la hora de dar instrucciones,
- si se hace entrega de documentación escrita, realizar una explicación detallada de la información que contiene.

Reflexiones finales

El ciudadano es la persona más importante para las organizaciones estatales, ya que las mismas están a su servicio. Cuando el ciudadano se acerca a una organización estatal no implica una interrupción en la tarea, sino por el contrario su atención es la prioridad de las distintas oficinas. Su atención no es un favor, es una obligación para garantizar el cumplimiento de sus derechos. Por otra parte, la organización necesita de su presencia y sus sugerencias para medir y mejorar los procesos internos. El juicio que emite el ciudadano al recibir un bien o servicio es la mayor fuente de información que tiene la organización para mejorar. Por ello, es indispensable conocer las necesidades y expectativas de los ciudadanos para optimizar la calidad de los servicios que se prestan.

Cabe mencionar que las organizaciones en función del paradigma burocrático tienden a centralizar sus acciones y a establecer una organización del trabajo que se centra en el cumplimiento de la norma y en los procesos internos y ello muchas veces termina siendo más importante que alcanzar los resultados en beneficio de los ciudadanos. Esta premisa errónea tiene como consecuencia que las estrategias, sistemas y agentes se dirijan al interior.

Actualmente el paradigma burocrático está en revisión y ha sido cuestionado tanto desde la nueva gestión pública como desde el gobierno abierto, los usuarios pasan a ser el objetivo de las instituciones, son los que definen que tipo de servicio quieren, cuándo y para qué lo quieren. Conocer lo que más valoran los ciudadanos y lo que mejorarían de los servicios que se prestan es otro de los puntos claves para avanzar en el proceso de modernización y mejora de las organizaciones públicas y específicamente en los municipios, objeto del presente abordaje y que son la cara

más próxima del Estado a la ciudadanía.

Para contar con una administración local moderna y receptiva, los municipios deben responder a las necesidades de los ciudadanos, fomentar la participación activa y ser accesibles. Para ello es fundamental conocer las verdaderas necesidades y expectativas de la ciudadanía en relación con los servicios que el gobierno municipal ofrece en este marco. Se requiere por parte de la administración local un esfuerzo de las distintas unidades en la utilización de indicadores y sistemas de medición como parte del desarrollo de sus funciones, el análisis de la información le permitirá planificar y poner en marcha acciones oportunas para modificar los aspectos de mejora concretos detectados. Pero además, la mejora en el proceso de atención al ciudadano requiere también contar con agentes públicos dispuestos a servir a la sociedad y que estén absolutamente convencidos de la dignidad e importancia de su tarea. Deben estar comprometidos con la resolución de los asuntos que interesan y afectan a la sociedad.

Para que el proceso de atención al ciudadano, alcance un adecuado nivel de calidad, se debe trabajar en base a tres pilares fundamentales: la gestión de los procesos internos de la organización en cuanto a tiempos y tareas, la comunicación con la ciudadanía y el trabajo en equipo de los agentes públicos capacitados y concientizados de su responsabilidad. En forma sintética, el objetivo final de toda iniciativa institucional centrada en el ciudadano debe ser armonizar estos tres componentes: la estrategia de la organización, los funcionarios y agentes públicos y los sistemas, en torno a la satisfacción los ciudadanos.

Para conseguir un cambio real en la naturaleza de la prestación de los servicios a la ciudadanía es necesario modificar en profundidad la actual cultura administrativa y convertirse en un municipio receptivo.

Bibliografía

- Blutman, Gustavo Edgardo (2003). "Estado y política públicas después de los 90-La cultura de las organizaciones públicas en el contexto de la reforma del estado". En *Segundo Congreso Argentino de Administración Pública "Sociedad, Gobierno y Administración Pública. Reconstruyendo la estatalidad: Transición, instituciones y gobernabilidad"*. Córdoba, Argentina.
- Castells, Manuel (1998). "Sociedad y reforma del Estado". Seminario organizado por el Ministerio de Administración Federal de Reforma del Estado, República Federativa de Brasil.
- Crava cuore, Daniel (Dir.) (2009). "Fortalecimiento Institucional de los Gobiernos Locales a partir de la Cooperación entre Nación, Provincias y Municipios". Estudio de Base Gobernabilidad Local para el armado del proyecto Gestión XXI. Documento elaborado para el Programa FOSIP (BIRF 3958 AR – Proyecto N° ARG 97/025) de la Dirección Nacional de Programas con Organismos Internacionales de Crédito de la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Producción de la Nación. Buenos Aires (Argentina).

- CLAD (2013). Carta Iberoamericana de los Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública. Aprobada por la XV Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Caracas.
- Decker, Bert (1992). *El arte de la comunicación*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Departamento Nacional de Planeación (2012). "Guía para Entidades Públicas Servicio y Atención Induyente". Programa Nacional de Servicio al Ciudadano, Colombia.
- Hall, Richard (1980). *Organizaciones: Estructura y proceso*. Madrid: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Kast, Fremont y Rosenzweig, James (1981). *Administración en las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- López, Andrea (2003). "La Nueva Gestión Pública: Algunas precisiones para su abordaje conceptual". Documento N° 68. Serie I: Desarrollo Institucional y Reforma del Estado. INAP. Argentina.
- Manual de Atención al ciudadano (2002). Ayuntamiento de Alcobendas. España.
- Manual de Atención a la Ciudadanía (2002). Gobierno de Cantabria. España.
- Ramió Matas, Carles (2001). "Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional". En *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. N°. 21. Caracas-Venezuela.
- Ramió Matas, Carles (1999). "Corrientes Neopúblicas versus Corrientes Neopúblicas: Cultura Administrativa, Valores Públicos y Credibilidad Social. Un Planteamiento Radical". En *Revista Instituciones y Desarrollo*. N° 5.
- Ramos Ramos, Benito y Sánchez Naranjo, Consuelo (1998). El método del caso en la formación de directivos públicos. Instituto Nacional de la Administración Pública. Madrid. España.
- Schein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Summerfield, Steil y otros (1988). *Cómo escuchar bien y entender mejor*. Bilbao: Ed Deusto.

Marco Normativo

- Ley Orgánica de las Municipalidades, Decreto - Ley N° 06769/1958.

Sitios webs

- <http://webfacil.tinet.org/jfmartin/5868#Asociaciónfuncionarioslocales-formaciónipromociónauxiliaradministratiu-tema23atenciónalciudadano>. Fecha de consulta:12/05/2015.
- <http://relinguistica.azc.uam.mx/no010/a04.htm>. Lenguaje corporal como medio de comunicación de Mendoza Reyes, Lucila. CELEX, UAM-A. Fecha de consulta: 12/05/2015.