

“Guía de Trámites Municipales”

Informe Final de Práctica Profesional Supervisada
Departamento de Ciencias Sociales
Licenciatura en Ciencias Sociales



- **Alumna:** Anna Samitova
- **Tutora:** Lic. Patricia Farías
- **Docente del Taller de PPS:** Mg. Juana Yasnikowski
- **Instructor del Organismo:** Lic. Roberto Soria
- **Organismo Público:** Municipalidad de Quilmes

Octubre, 2019

CONTENIDOS

1.	Introducción.....	2
1.1.	Marco Teórico.....	4
1.2.	Marco Normativo.....	11
2.	Metodología.....	16
3.	Descripción del Organismo.....	19
4.	Análisis de la Información.....	25
	Reflexiones sobre el análisis del área.....	32
5.	Lineamientos propuestos.....	33
6.	Conclusiones.....	40
7.	Bibliografía.....	42
	Anexo I	
	Anexo II: Plan de Trabajo	

1. INTRODUCCIÓN

El Municipio de Quilmes es uno de los 135 municipios que integran la Provincia de Buenos Aires. Tiene una población cercana a los 582.943 habitantes¹. Es el tercer partido más poblado del Conurbano Bonaerense y suma casi el 5 % de la población total de toda la Provincia.

El sistema de gobierno de Quilmes está encabezado por un intendente municipal y el Concejo Deliberante, integrado por 24 concejales. En cuanto a las competencias del gobierno local podemos encontrar amplias responsabilidades: recaudar tasas municipales, recolectar los residuos sólidos urbanos, realizar mantenimiento de plazas y espacios públicos, mantenimiento de la infraestructura urbana, entre otras competencias que serán exployadas de manera más abarcativa a lo largo del presente trabajo. Dichas competencias se establecen en las Constituciones provinciales y la Ley Orgánica de las Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.

Teniendo en cuenta la gran cantidad de funciones, tareas y servicios que brinda el Municipio, sumado al número de habitantes de la Ciudad de Quilmes, resulta muy común que entre 2000 y 3000 personas por día concurren al Palacio Municipal (sin tener en cuenta las dependencias descentralizadas, instituciones educativas y de salud) para la realización de distintos trámites, solicitudes de servicios, entre otros.

A fines de agosto del año 2018 se inauguró el Centro de Gestión Ciudadana en la localidad de San Francisco Solano de Quilmes. Dicho Centro realiza trámites vinculados con las áreas de Atención al Vecino, Defensa del Consumidor, ARQUI (Agencia de Recaudación Quilmes), entre otros. En tan solo un mes de funcionamiento, el Centro de Gestión recibió a unos 20.000 vecinos para la realización de distintos trámites².

¹ INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

² <https://diario5dias.com.ar/noticia/Centro-gesti%C3%B3n-Solano>

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

Teniendo en cuenta lo expuesto, a través de la Dirección de Atención al Vecino del Municipio de Quilmes, nos proponemos incorporar una serie de mejoras orientadas a optimizar los canales de comunicación entre el ciudadano y el gobierno local, poniendo a disposición de los contribuyentes toda la información referida a los trámites y servicios municipales. Esto, a su vez nos permitirá mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión local, a través de herramientas informáticas (sitios web gubernamentales).

Considerando la gran cantidad de ciudadanos que solicitan información sobre los trámites o servicios urbanos municipales, nos interrogamos sobre la disponibilidad de la información solicitada y la eficiencia de la gestión en cuanto a la atención al vecino, y la respuesta brindada por parte del Municipio.

En este sentido, y en el marco de la Presente Práctica Profesional, nos proponemos realizar un análisis organizacional en el área de *Dirección de Atención al Vecino*, mediante el cual podremos detectar las debilidades y fortalezas en cuanto a la disposición de la información requerida. Además vamos a realizar un relevamiento de la totalidad de los servicios de cada una de las dependencias, sus funciones específicas, y sus objetivos.

En base a dicho análisis nuestra intención es avanzar en materia de modernización de los servicios administrativos y de atención al ciudadano, con el fin de brindar una herramienta para la formalización de los procesos de la gestión y mayores beneficios para los contribuyentes quilmeños.

Esta Práctica, además, se llevara a cabo en sintonía con el “Plan Estratégico Q 2030”, que ya se está implementando en el Municipio de Quilmes, y que cuenta con una serie de ejes, uno de los cuales se refiere específicamente a la Modernización del Municipio, cuyos objetivos coinciden claramente con los propuestos en el siguiente trabajo.

1.1 MARCO TEÓRICO

Antes de interiorizarnos en nuestra propuesta para la política pública en cuestión haremos una breve introducción enfocada a las iniciativas de modernización del sistema de gestión de los gobiernos locales que se vienen dando en el mundo, pero particularmente nos detendremos en las impulsadas en América Latina. Tal como sostiene Malvicino Guillermo (pp. 1) "*el estado moderno debe caracterizarse por sus resultados y sus prácticas, resultados que mejoran la calidad de vida de la ciudadanía y que sean consecuencia de prácticas transparentes y legítimas acotadas a principios económicos racionales*".

Asimismo, las mejoras y las iniciativas de modernización de la Administración Pública deben estar incluidos en la agenda política del gobierno, y atender las nuevas demandas y expectativas de la ciudadanía. En este sentido, los gobiernos, deben enfocarse hacia las necesidades de los ciudadanos, flexibilizar los procedimientos según las demandas de estos, y hacer énfasis en cumplir con los resultados y las metas propuestas, y la calidad de los servicios prestados.

Teniendo en cuenta esto, procederemos a definir algunos de los conceptos que se usaran a lo largo del presente trabajo. Antes que nada cabe definir a la organización que procederemos a analizar: el Municipio de Quilmes. Tal como lo sostiene Agüero A. G. "*Se considera municipio al conjunto de población que, contando con un gobierno propio, dentro de un territorio determinado, es reconocido como tal por el ordenamiento jurídico vigente. Este concepto considera cuatro elementos esenciales: población, territorio, gobierno y orden jurídico*" (pp. 10).

En cuanto a las funciones y responsabilidades del organismo, estas se han ido acrecentando en mayor o menor grado en todas las provincias argentinas, e inclusive se observa el mismo fenómeno en el resto de los países de América Latina y el Mundo.

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

Podemos encontrar una exposición detallada del sistema municipal argentino, en el texto de Daniel Cravacuore, “*Los Municipios Argentinos (1990 – 2005)*” en el cual explicita las competencias exclusivas del régimen municipal, y aquellas concurrentes entre el gobierno nacional, los provinciales, y las competencias compartidas entre el gobierno provincial y los municipios. A su vez cabe destacar que todo este conjunto de labores depende de la evaluación satisfactoria por parte de los contribuyentes, lo cual a su vez refuerza la legitimidad política del intendente municipal.

Siguiendo a Cravacuore las competencias municipales en Argentina se limitaron a 3 grandes campos de intervención: a) *La construcción y al mantenimiento de la infraestructura urbana, incluyendo la provisión de alumbrado público, la limpieza y recolección de residuos sólidos urbanos, la construcción y reparación de calles y caminos vecinales, la conservación de parques y paseos públicos, el cuidado de cementerios y el mantenimiento del equipamiento urbano;* b) *La regulación y control de las actividades que se desarrollan en el territorio, incluyendo la regulación sobre el hábitat -como la emisión de permisos de construcción de viviendas-, las actividades económicas –por ejemplo, la habilitación de emprendimientos de actividades económicas- y el tránsito urbano;* c) *La asistencia a la población en riesgo, a través de la asistencia social directa, la atención de la salud de baja complejidad y la defensa civil ante desastres naturales”* (pp. 6).

La misión del gobierno local, los campos de intervención y la prestación de los servicios han sufrido modificaciones en los años 90 a raíz de la descentralización del Estado, y comenzaron a asumir un conjunto de nuevas responsabilidades, incluyendo los siguientes tópicos: a) *La preservación del medio ambiente;* b) *la seguridad ciudadana,* c) *La promoción económica,* d) *la defensa del consumidor,* e) *acceso a la justicia y la resolución de conflictos familiares y/o vecinales;* f) *la promoción social,* y g) *la educación* (Cravacuore: pp7).

Por último, cabe definir a lo que entendemos por trámite, considerando a este como todas las transacciones que un ciudadano tiene que realizar para acceder a un

servicio brindado por el Estado. Pueden ser presenciales, telefónicos, digitales o una combinación de todos ellos. Las transacciones que surjan de la misma necesidad y persigan el mismo resultado están agrupadas dentro del mismo servicio. Al igual que los servicios, los trámites son acciones. (*Jefatura de Gabinete de Ministros, Modernización, Gobierno Digital, argentina.gob.ar*)

Dicho esto y teniendo en cuenta la gran cantidad de funciones y competencias que le corresponden al Gobierno Local, sumado a los servicios prestados, y los campos de intervención es importante garantizar una estructura orgánica funcional, que permita obtener un resultado efectivo y contribuir a las áreas en el cumplimiento de sus competencias. Por lo tanto, cada dependencia deberá contar con las misiones y los objetivos de su área de trabajo, para asegurar el correcto funcionamiento y la distribución de las responsabilidades dentro del área. En este sentido podemos señalar varios Planes, Programas y Proyectos que vienen trabajando Plan Trienal de la Gestión Pública propiciado por la Subsecretaría de la Gestión Pública; el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico, entre otros.

Con respecto a la Modernización de la Gestión Pública local, que es la principal temática del presente trabajo podemos mencionar varios antecedentes importantes, tanto en Argentina como en toda América Latina.

A nivel internacional podemos citar varios organismos y asociaciones que vienen trabajando con una serie de postulados con el fin de difundir las experiencias innovadoras en Gestión Pública Municipal, a través de encuentros, congresos, seminarios, y otras actividades. Entre estos organismos podemos mencionar a la Confederación Nacional de Municipios (CNM), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), Federación Latinoamericana de Ciudades, Fundación Internacional para el Desarrollo Local (FINDEL), entre otros. Entre los principales ejes del trabajo que vienen desarrollando podemos encontrar: el Gobierno abierto a nivel local, la Innovación en la administración local, los Sistemas de Gestión Municipal integrados, el Gobierno Electrónico local, etc.

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

En lo que respecta a nuestro país, podemos citar el Plan de Modernización del Estado, sancionado y aprobado por medio del decreto 434/2016. Dicho Plan define *"los ejes, las prioridades y los fundamentos para promover las acciones necesarias orientadas a convertir al Estado en el principal garante del bien común"*. El objetivo principal de dicho plan es construir una Administración Pública al servicio del ciudadano en un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios. Es a ese objetivo que apunta favorecer la presente práctica, a través de simplificación y desburocratización de una gran cantidad de trámites y servicios que le ofrece la Municipalidad de Quilmes a sus contribuyentes/vecinos, incorporando, además, Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, simplificando procedimientos u ofreciendo a los ciudadanos la posibilidad de mejorar el acceso por medios electrónicos a la información.

Además dicho Plan de Modernización del Estado *"se propone a promover las acciones necesarias orientadas a convertir al estado en el principal garante del bien común"*, a través de un servicio del ciudadano en *"un marco de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de servicios, a partir del diseño de organizaciones flexibles orientadas a la gestión por resultados"*.

Por ello, vamos a organizar la presente Práctica Profesional Supervisada en base a dicho Plan y teniendo en cuenta los *"Principios de Atención al Ciudadano"* que postula el Ministerio de Modernización. Es decir, vamos a tener en cuenta la accesibilidad, los múltiples canales de atención, la claridad y la precisión de la información, la actualización de dicha información, y la demanda del ciudadano con respecto a esta.

Dicho plan además, está estructurado en 5 ejes, de los cuales desarrollaremos aquellos que estén relacionados con la temática del presente trabajo. El primero de ellos es el *"Plan de tecnología y gobierno digital"*. Mediante este eje se propone a fortalecer e incorporar infraestructura tecnológica y redes con el fin de facilitar la interacción entre el ciudadano y los organismos públicos. Asimismo, se busca avanzar hacia una administración sin papeles. Podríamos decir, con respecto a

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

este eje, que la política pública que proponemos va en sintonía con este punto, ya que la publicación de una Guía de todos los trámites y servicios facilitaría la interacción entre el ciudadano y el gobierno local, tal como lo indica el decreto mencionado, además de brindarle información personalizada, coherente e integral.

Por otro lado, podríamos sostener referente a la incorporación de infraestructura tecnológica, es que una vez implementada la Guía de Trámites municipales que proponemos, la plataforma informática podrá ir incorporando funciones como por ejemplo la generación de documentos y expedientes electrónicos por parte del contribuyente, sin la necesidad de acercarse personalmente a las oficinas sitas tanto en el Palacio Municipal, como en dependencias descentralizadas, para iniciar un trámite o solicitar un servicio.

Esto, además de la desburocratización, nos permitirá reducir los plazos de tramitación y realizar un seguimiento público de cada expediente.

Otro eje que plantea el Plan de Modernización del Estado, es la gestión por resultados y compromisos públicos. Este punto se refiere a la implementación de un modelo de gestión que haga énfasis en los resultados y en la calidad de los servicios. Para implementar este modelo de gestión, se requiere la institucionalización de procesos, tanto para la definición de prioridades como para la toma de decisiones. En relación a la presente propuesta, podríamos decir que sería el primer paso para la implementación de una gestión por resultados, tal como lo indica el eje, es la institucionalización de los procedimientos, para lo cual a la vez es necesario un inventario, como el que presentaremos al final de esta investigación.

En base a la publicación y difusión de dicho inventario, procuramos lograr un aumento en el nivel de transparencia de la gestión local, permitiendo al ciudadano tener información sobre los servicios y tramites específicos que presta la Municipalidad, y cuáles no son de su competencia. Sumado a esto, también se informara a los usuarios de este servicio, los derechos que asisten en relación a los trámites y servicios prestados por la Municipalidad. De esta forma además, se pretende

orientar la administración al servicio de los ciudadanos, a través de una gestión transparente y los canales efectivos de comunicación, participación y control ciudadano.

Por último, el Plan de Modernización del Estado hace un enfoque especial sobre el eje denominado *"Gobierno Abierto"*. Esto, en relación a lo propuesto, incita a la administración pública a la apertura de datos e información pública, tal como lo venimos sosteniendo con la necesidad de la publicación de la Guía de Trámites. Gestionar la información pública es de carácter estratégico para el fortalecimiento del proceso democrático en el desarrollo de políticas públicas, basadas en la provisión de datos e información de servicios prestados por el Estado. En este punto el Plan de Modernización sostiene que es necesario *"desarrollar el marco de políticas, procesos y plataformas tecnológicas que favorezcan la gestión de datos e información del sector público como un activo cívico"*. Es decir, este punto concuerda con lo que venimos desarrollando en la presente práctica, como núcleo central, la publicación de todas las diligencias a las que el ciudadano puede acceder por medio de la Municipalidad de Quilmes.

Siguiendo en la misma línea, en el año 2018, la Secretaría de Modernización de la Nación lanzó una plataforma digital para facilitar la modernización de los municipios. La Plataforma de Soluciones Municipales (PSM) es un portal que aspira facilitar la modernización de las gobernaciones e intendencias de todo el país, que permitirá a los gobiernos locales acceder a más de 20 productos de País Digital, como páginas web, tablero de gestión, sistema de seguimiento de proyectos y portal de empleo, entre otros.

Entre otras iniciativas a nivel local, tendientes a la modernización y la mejora de la gestión municipal, podemos citar varios programas propuestos desde la Secretaría de Asuntos Municipales dependiente del Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda de la Nación. Entre estos podemos citar los siguientes: Programa de Desarrollo Local, Programa de Atención al Ciudadano, y Capacitaciones municipales. De estos, podemos tomar el Programa de Atención al Ciudadano como el más

relevante de acuerdo a nuestra propuesta. Este se propone a brindar asistencia financiera a los gobiernos locales a fin de equiparar las áreas y/o dependencias de atención al ciudadano, con el fin de lograr fortalecer la capacidad de gestión de los agentes municipales, con instrumentos que contribuyan a estrechar lazos con la ciudadanía. Es decir, los organismos nacionales dependientes del Poder Ejecutivo nacional consideran de suma importancia la modernización de la gestión municipal e invierten recursos propios para fomentar mejoras en los sistemas de gestión municipal.

Además, tomaremos en cuenta el *“Índice Nacional de Páginas Web Municipales 2012”* realizado por el Programa de Desarrollo Local, del Área de Instituciones y Gestión Pública del CIPPEC, que realiza un estudio comparativo sobre el nivel de desarrollo de los portales municipales y además brinda una serie de recomendaciones para la correcta utilización de las tecnologías de información y comunicación.

Dicho estudio analiza tanto los contenidos como la usabilidad de los portales locales, que en el caso del primero tiene como principal objetivo comunicar y brindar servicios mientras que la usabilidad busca garantizar que el acceso y uso de la información publicada pueda concretarse. Por lo tanto, nos enfocaremos de respetar los lineamientos y las sugerencias de esta herramienta, con el fin de modernizar los servicios de atención al ciudadano, de acuerdo con las necesidades de los vecinos, que hemos podido detectar de acuerdo al resultado de nuestra investigación.

1.2 MARCO NORMATIVO

En el presente apartado nos proponemos realizar un análisis de todas las leyes, decretos y resoluciones, promulgados por los órganos nacionales, provinciales, y municipales que regulan aquellas actividades orientadas hacia la modernización de la gestión pública, haciendo especial enfoque en aquellas normativas relacionadas al gobierno electrónico y la transparencia de la gestión, con el fin enmarcar en esta nuestra propuesta.

Cabe destacar que para viabilizar su accionar el gobierno local requiere de un marco normativo que le confiera legalidad. El plexo normativo y la estructura orgánica dan sustento y posibilidad a las decisiones del gobierno. Teniendo en cuenta esto procedemos a definir aquellos marcos regulatorios que contemplan nuestra propuesta de mejorar los canales de comunicación entre el ciudadano y el gobierno local, a través de la confección de una Guía de Trámites Municipales.

En cuanto al marco normativo, una de las principales normas por las cuales se rigen los gobiernos locales, es la ley orgánica de las municipalidades de la Provincia de Buenos Aires (**Decreto-Ley 6769/58**). Dicha ley fija las competencias, atribuciones y deberes del ente municipal. Además, establece la organización de la administración local, en cuanto a la elección de autoridades, la presentación del presupuesto, los requisitos para las contrataciones, la ejecución de obras públicas, rendición de cuentas, la constitución de los recursos municipales (tasas, impuestos, licencias, retribuciones, etc.) entre otras cuestiones que no son relevantes para este trabajo. Pero por otro lado, dicha normativa sostiene que los gobiernos locales deben “*publicar semestralmente, una reseña de la situación económica-financiera de la Municipalidad y de sus programas de servicios; unidades de servicios prestados, costos y recursos con los que se financiaron*”, es decir, le otorga importancia a la transparencia de la gestión y la publicación y difusión de aquella información fehaciente y necesaria para los vecinos del Municipio.

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

En cuanto a las normativas de índole nacional, podemos referirnos al Decreto **434/2016** mediante el cual el gobierno nacional oficializa el *Plan de Modernización del Estado*, con el fin de mejorar la gestión pública en términos de calidad y eficiencia, coordinando las iniciativas de modernización bajo un marco integral.

Dicho decreto sostiene que la modernización del Estado es un proceso continuo con acciones concretas y específicas que buscan mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas. Este proceso de modernización se da a mediante la incorporación de tecnologías de la información, simplificando procedimientos, propiciando reingenierías de procesos y ofreciendo al ciudadano la posibilidad de mejorar el acceso por medios electrónicos a información personalizada, coherente e integral. Tomamos este Decreto como eje para la realización de la presente Práctica Profesional Supervisada ya que los objetivos que se propone dicho Plan concuerdan con aquellos que establecimos en la presente.

Además, dicho plan está estructurado en 5 ejes: 1. Plan de Tecnología y Gobierno Digital; 2. Gestión Integral de los Recursos Humanos; 3. Gestión por Resultados y Compromisos Públicos; 4. Gobierno Abierto e Innovación Pública; 5. Estrategia País Digital, cuyos objetivos están especificados en el decreto citado. Para nuestra propuesta tendremos en cuenta los postulados del primer y el cuarto eje mencionados, debido a la importancia que le otorgan ambos al brindar respuestas a los intereses de la ciudadanía, y la importancia entre la comunicación entre el ciudadano y los organismos públicos.

Siguiendo la misma línea, cabe destacar la importancia que se le otorgo a la cuestión de la transparencia en la Administración Pública a raíz de la sanción de ley de Acceso a la Información Pública (**Ley 27.275**), que fue sancionada y promulgada en el año 2016. Dicha ley tiene como objetivo “*garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública*”.

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

Uno de los principios que promulga dicha norma es la transparencia y la máxima difusión, y es en este principio que nos basamos para lograr el objetivo propuesto por la presente Práctica. Para el cumplimiento de este, según la ley nombrada, sostiene que toda la información en poder, custodia o bajo control del sujeto obligado debe ser accesible para todas las personas. Por lo cual, sostenemos que es sumamente significativo asegurar el acceso a la Información Pública de todos los ciudadanos para facilitar el ejercicio del derecho de estos.

Dicha ley (27.275) además, obliga a todos los organismos de la Administración Pública Nacional a publicar activamente información en formatos abiertos. De acuerdo a su especificidad, la ley establece la información que deberá ser explicitada. Citaremos algunos de los puntos que consideramos más relevantes de acuerdo a la propuesta de la práctica:

- 1) Un índice de la información pública que estuviese en el poder del organismo indicando, además, dónde y cómo deberá realizarse la solicitud;
- 2) La estructura orgánica y las funciones de organismo;
- 3) Los servicios que brinda el organismo directamente al público, incluyendo normas, cartas y protocolos de atención al cliente;
- 4) Un índice de trámites y procedimientos que se realicen ante el organismo, así como los requisitos y criterios de asignación para acceder a las prestaciones.

Tomando en cuenta esto, podemos afirmar que nuestra propuesta de política pública enmarcada en la presente Práctica Profesional, coincide plenamente con las acciones del Gobierno Nacional para fortalecer la ética y la transparencia en la gestión pública.

Del mismo modo podemos fundamentar la presente propuesta en base a una serie de decretos, surgidos a raíz de la puesta en marcha del plan de “*Modernización del Estado*”, promovido por la Presidencia de la Nación y Ministerio de Modernización. Uno de los decretos mencionados es el **891/2017** de la Administración Públi-

ca Nacional, que en su artículo 4° establece la mejora continua de procesos. Estas mejoras se deben dar a través de la utilización de las nuevas tecnologías y herramientas informáticas, con el fin de agilizar los procedimientos administrativos, lo que también concuerda absolutamente con nuestra propuesta.

Otra norma que podríamos mencionar para darle un marco legal al presente trabajo es el Decreto **27/2018**, que plantea la necesidad de eliminación y simplificación de normas en diversos regímenes con el fin de brindar una respuesta rápida y transparente a los requerimientos del ciudadano. En este sentido la norma pretende simplificar y desburocratizar los distintos organismos, implementando la aplicación de procesos tecnológicos, con el fin de lograr una mayor eficiencia estatal y otorgar mayor transparencia a la misma.

Asimismo, la ley **27.446** que al igual que la anterior a grandes rasgos apunta hacia la simplificación y desburocratización de la Administración Pública Nacional. Dicha normativa establece que los documentos oficiales electrónicos, expedientes electrónicos, comunicaciones oficiales entre otros, tienen idéntica eficacia y valor probatorio para el sector público que sus equivalentes en papel. Esta ley nos da un marco de referencia a la hora de simplificar y automatizar los trámites mediante su iniciación vía página web, lo que a su vez evita la necesidad del contribuyente de acercarse personalmente a las oficinas municipales y reduce la ocupación del personal que puede remitirse a otras tareas. También favorece la tramitación de expedientes mediante la gestión documental electrónica, cuyo objetivo es despapelizar el procedimiento administrativo, efficientizar la gestión administrativa, facilitar la generación electrónica, registro y archivo de la documentación. Esto a su vez nos permite sistematizar la información, y evitar que el ciudadano se le pida la misma información en cada lugar destinado a la recepción de trámites.

En la misma línea, mediante el decreto **1063/2016** el Gobierno Nacional aprueba la implementación de la Plataforma de Trámites a Distancia (TAD) como medio de interacción del ciudadano con la administración, a través de la recepción y remisión por medios electrónicos de presentaciones, solicitudes, escritos, notificacio-

nes y comunicaciones, entre otros. Es decir, tanto la Gestión Documental Electrónica, como la Plataforma de Trámites a Distancia, son dos mecanismos de innovación que podrán ser utilizados luego de haber realizado un análisis organizacional, e implementado la Guía de Trámites en cuestión, determinando cuales son los trámites o servicios que podrían iniciarse mediante dicho mecanismo, con el fin de agilizar y transparentar cada trámite en pos de una gestión pública municipal eficiente.

También en el mismo sentido, podemos citar gran cantidad de Resoluciones emanadas del Ministerio de Modernización (por ejemplo desde la Resolución **1/2018** al **35/2018** o Resolución **40/2018** al **78/2018**) que obliga a diversos ministerios, institutos, comisiones, entre otros entes dependientes del Poder Ejecutivo Nacional a la implementación del Sistema de Gestión Electrónica. Es decir, se prohíbe la caratulación de expedientes en soporte papel, debiendo hacerlo exclusivamente a través del módulo Expediente Electrónico (EE) del sistema de Gestión Documental Electrónica - GDE. Además dichas resoluciones especifican cada uno de los trámites que deben realizarse de esta manera. Esta medida puede ser tomada como ejemplo para ser implementada a escala local, lo que nos posibilitaría a cumplir nuestros objetivos, especialmente los referentes a la desburocratización y la simplificación de los trámites.

En conclusión, podemos afirmar que existe una amplia cantidad de normativas vigentes que respaldan nuestra propuesta, y que nos permitirán dar un marco de formalización a la herramienta que nos proponemos construir e implementar. Además, todas estas hacen foco en la necesidad de brindar toda la información referente a la organización pública, y los trámites y servicios que presta aquella, con el objetivo de mejorar la prestación de estos, y satisfacer la demanda de la ciudadanía.

1. METODOLOGIA

En la presente Practica Profesional, debido a la temática que proponemos atender y su complejidad, nos parece lo más adecuado optar por una estrategia de investigación que recurra a la utilización de las dos técnicas de la investigación social: técnica cuantitativa por un lado, y cualitativa por el otro, ya que la información fue recolectada por distintos dispositivos.

En la primera fase de investigación, comprendida por la producción y recopilación de la información vamos a realizar la elección de los instrumentos y los procedimientos para la organización de los datos.

Antes que nada, debemos remarcar que la presente propuesta está enmarcada dentro del Programa de Modernización del Estado Municipal que se está llevando a cabo en la Municipalidad de Quilmes, por lo cual utilizamos como metodología la revisión bibliográfica de los programas y proyectos que abarcan la temática. Es decir, realizamos un análisis exhaustivo del Decreto 434/16, y los Planes, Proyectos y Programas que emanan a raíz de la sanción de este último, desde el Ministerio de Modernización.

Además, debimos indagar el marco normativo (Ley Orgánica de Municipalidades y otras normas nacionales y provinciales) mediante el cual nos es posible aplicar esta política pública nacional a nivel local. Igualmente indagaremos aquellas fuentes, especializadas en el tema que constituye el eje de nuestra investigación, es decir la modernización de la gestión pública, tomando en cuenta obras claves y publicaciones actualizadas. Mediante esto se intenta delimitar las principales características de la modernización de la gestión pública, haciendo especial alusión al concepto de “Gobierno Digital”.

Para lograr los resultados propuestos y orientar nuestras acciones hacia la mejora de la gestión pública municipal, debemos comenzar realizando un análisis organizacional de todas las dependencias del gobierno local que atiendan directamente

al público, y que realicen gestión de trámites o brinden servicios a los vecinos quilmeños.

Para esto, en la primer parte de la recolección de datos para el desarrollo de la presente práctica hemos utilizado técnicas cualitativas, realizando una serie de entrevistas semi estructuradas a las trabajadoras del sector de “*Informes*” del Palacio Municipal para determinar los trámites y servicios más solicitados en dicho sector, y las principales consultas y las preguntas frecuentes de los ciudadanos que se acercan para la realización de diversos trámites.

También vamos a proceder a realizar una serie de encuestas estructuradas, con respuestas estandarizadas, a aquellos vecinos que se acercan al palacio municipal, con el objetivo de determinar los tramites/servicios más solicitados, el nivel de satisfacción de los servicios prestados por el municipio, y la información y el asesoramiento que reciben los vecinos para la realización de estos. Se seleccionara una muestra representativa, con el objetivo de producir una matriz de datos, que a su vez nos permitirá acceder a los reclamos y sugerencias de los vecinos en cuanto a la atención al público, la ubicación de las oficinas, la información proporcionada y el trato hacia los mismos.

Por otro lado también hemos recurrido a técnicas cuantitativas, realizando un relevamiento de todos los llamados telefónicos que entran tanto a conmutador central del municipio (4350-3000/3001) como al 0800 de Atención al Vecino, que se encuentran a cargo de la Dirección de Atención al Vecino. Este relevamiento se realizó durante 5 días corridos (de lunes a viernes), desde las 8 y hasta las 18 horas (horario de atención de la Dirección de Atención al Vecino). Esto nos permitirá explicar estadísticamente la cantidad de consultas efectuadas para cada sector que atiende al público en la Municipalidad de Quilmes (cuyos resultados se podrán visualizar en el Anexo del presente trabajo).

Una vez realizado el análisis y la sistematización de los resultados obtenidos, e identificadas las principales prioridades y demandas de los ciudadanos hacia el

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

Municipio, estas serán nuestro punto de partida para elaborar una *Guía de Trámites* que se adecue a la necesidad de los vecinos. Teniendo en cuenta además, que esta herramienta deberá basarse en un análisis de todos los servicios locales, sus características y los actores que involucra.

En base a esta información nos proponemos a elaborar una “*Ficha de Identificación de Tramite*”, que deberá contener toda la información que consideremos necesaria sobre la realización de cada uno de los trámites o solicitud de servicios. Esta será enviada desde Jefatura de Gabinete a todas las áreas del municipio, que tengan contacto directo con los ciudadanos, la cual a su vez deberá ser completada por cada área, por cada uno de los tramites que realiza o servicios que presta, y ser reenviada nuevamente a la Dirección de Atención al Vecino que se encargara de recepcionar y clasificar la información obtenida.

A continuación, la información obtenida será analizada, interpretada y clasificada, según rubro y sector de prestación de servicio o realización del trámite, se verificara la veracidad de la información y seleccionara aquella información que consideremos relevante, en base a los resultados de análisis de la información obtenida mediante los instrumentos antes indicados.

Una vez obtenidos los resultados del procedimiento anterior, nos remitiremos a la publicación de la información seleccionada según criterios establecidos, en la página web del Municipio de Quilmes (www.quilmes.gov.ar), en la sección denominada *Guía de Trámites*.

2. DESCRIPCION DEL ORGANISMO

Antes de interiorizarnos en la descripción del organismo que nos propusimos a trabajar, cabe aclarar que por un lado vamos a proceder a describir la Dirección de Atención al Vecino, que será la dependencia que llevara adelante la iniciativa de elaborar la *Guía de Tramites*, y por el otro lado procederemos a describir el funcionamiento del Municipio en sí, ya que la Practica abarca todas las áreas del organismo, que deberán coordinar con dicha Dirección, para la correcta implementación de la propuesta.

En cuanto a la **Municipalidad de Quilmes**, el Palacio municipal se sitúa en la calle Alberdi al 500 y cuenta con distintas dependencias descentralizadas.

En lo que respecta a la organización estructural del Municipio podemos afirmar lo siguiente: dentro del Palacio Municipal, y según consta en el organigrama, divisamos las siguientes Secretarías (en orden jerárquico): Intendente; Jefatura de Gabinete, Auditoría General; Vicejefatura de Gabinete, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría Legal y Técnica, Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos, Secretaría de Salud, Secretaría de Desarrollo Urbano y Obra Pública, Secretaría de Economía, Secretaría de Cultura y Economía, Secretaría de Servicios Públicos, Agencia de Fiscalización y Control Comunal, Coordinación General de Control Presupuestario, Secretaría de Finanzas, y Secretaría de Seguridad y Ordenamiento Urbano.

La ubicación de cada una de las dependencias está definida de una manera estratégica para facilitar el acceso de los ciudadanos a la realización de los distintos trámites que prestan estas. Por ejemplo, la Subsecretaría de Tierras esta lindera a la Dirección de Catastro, que a su vez limita con la Subsecretaría de Hábitat y Vivienda Social. Es decir, hay una cierta coherencia entre la distribución geográfica de las dependencias, dentro del Palacio Municipal, aunque esto no sucede en todas las áreas.

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

Por otro lado, cabe destacar que todas las dependencias tienen organizado un sector que se ocupa del despacho y de las tareas generales de oficina.

Entre las dependencias descentralizadas podemos mencionar las siguientes: la Secretaría de Desarrollo Social; Secretaría de Transporte y Educación Vial; Secretaría General; Secretaría de Restitución de los Derechos del niño/a y adolescentes; Servicios Públicos; GIRSU (Gestión integral de Residuos Sólidos Urbanos); Distintas Delegaciones Municipales (Quilmes Oeste, Quilmes Este, Ezpeleta, Bernal, Bernal Oeste, Don Bosco, La Paz, Solano Centro y La Florida); Centros de Gestión Ciudadana (Bernal, Ezpeleta, Quilmes Oeste, Solano, La Florida), Secretaría de Comercio; Dirección de Industrias; Dirección de Cultura.

Además de las Secretarías nombradas, el municipio posee distintos Hospitales y Centros de Salud: Atención Primaria, Dispensario Municipal “Ramón Carrillo”, Hospital Materno Infantil “Dr. Eduardo Oller”, Hospital Municipal Julio Méndez, Centro de Atención Local, distintos CIC (Centros Integradores Comunitarios), y 39 salitas de primeros auxilios distribuidos por todo el distrito. Por otro lado en materia educativa, el Municipio posee 5 jardines de infantes municipales, varias bibliotecas y 3 museos. Y por último el recientemente inaugurado Centro Único de Monitoreo.

En cuanto a la cantidad de empleados municipales, son 7.286³ personas en total contabilizados en el mes de diciembre de 2018, según información suministrada por la Dirección de Personal y Recursos Humanos. De estos, 6.620 personas son empleados de planta permanente mientras que los restantes 666 son contratados de carácter “mensualizado” (cuyo contrato se renueva cada 3 o 6 meses, dependiendo de la resolución de Jefatura de Gabinete del Municipio).

Asimismo, cabe destacar otra categoría de empleados municipales: que es la de personal político, que son aquellos elegidos por el Intendente y tienen cargos jerárquicos, entre ellos Directores, Subsecretarios, y Secretarios. Estos cargos se

³ Datos proporcionados por la Dir. de Recursos Humanos del Municipio de Quilmes, febrero de 2019

pueden divisar en formato de negrita, en el Organigrama Municipal adjunto en el Anexo I.

Por otro lado debemos referirnos a los órganos de poder legislativo del Municipio de Quilmes. Entre ellos el Concejo Deliberante, que en el caso del Municipio de Quilmes está integrado por 24 concejales que son elegidos a través del voto popular y su principal función es la de reflexionar, debatir y proponer acciones en busca del interés común y la mejora de la calidad de vida, de los habitantes del distrito. Dicho órgano tiene su propia dotación de personal, sus autoridades, comisiones, entre otras cuestiones que lo diferencia del resto de las áreas municipales. Remarcamos la existencia de dicho órgano, ya que este también atiende al público en general y además, posee un mecanismo de “Participación Ciudadana” a través del cual los vecinos de Quilmes tienen la posibilidad de incorporar temas y problemáticas de sus barrios, para ser incorporados a la agenda legislativa del Honorable Concejo Deliberante.

Volviendo al organigrama de la Municipalidad, las denominaciones de las diferentes dependencias expresan con claridad y en forma sintética lo relevante del contenido de su contribución al logro de los objetivos del órgano superior. Aunque es importante destacar que dentro del organigrama municipal no están definidas las Misiones y Funciones de cada una de las áreas, salvo Auditoría General, que define tanto la misión como sus funciones.

En cuanto a la organización funcional interna de cada una de las áreas, lo que podemos afirmar es que no existen Manuales de Organización en las áreas consultadas, mediante cual se podría describir la organización formal. Al no haber un Manual de Organización, no podemos distinguir de manera clara la estructura jerárquica general del Municipio, los puestos y su ubicación relativa en dicha estructura jerárquica. Además se ausenta la descripción de las funciones de cada área, las autoridades y la responsabilidad de estos, y los objetivos del mismo. Lo que nos dificulta aún más la realización del presente trabajo.

Al faltar estos datos, que son de suma importancia para la realización de la presente propuesta, tampoco podemos acceder a la información de la dependencia jerárquica que debería generar tanto para su uso directo como para su integración en el sistema de información de la organización, las relaciones tanto internas como externas (Volpenesta, 2014: pp.158).

Tampoco existen Manuales de Procedimiento en ninguna de las áreas consultadas. Dichos manuales definen que sector o sectores son responsables de una serie de procedimientos y decisiones, que tareas y decisiones involucra, entre otras cuestiones que son relevantes a la hora de definir una política pública que permita mejorar la calidad de atención al ciudadano y simplificar la realización de distintos tipos de trámites.

La ausencia de estos instrumentos administrativos, a la vez dificulta la gestión de la propia Municipalidad, ya que es imposible determinar las acciones que realizan todos los niveles, y esto a su vez impide el cumplimiento de la misión, los objetivos y las metas institucionales. Además, dicha herramienta es fundamental para determinar la dotación de personal cualitativa y cuantitativamente necesarias para el ejercicio de las funciones inherentes al área que corresponde.

Por otro lado, tal como mencionábamos al comienzo de este apartado, vamos a proceder a describir la **Dirección de Atención al Vecino**. Dicha Dirección depende jerárquicamente de la Subsecretaría de Participación Ciudadana, que a su vez depende de la Secretaría de Gobierno y Derechos Humanos.

Esta Dirección tiene sus oficinas centrales dentro del Palacio Municipal, aunque también cuenta con personal en los distintos centros de Gestión (San Francisco Solano, Ezpeleta y Quilmes Oeste).

Dicho sector se encarga de realizar un trabajo en red de todas las áreas que prestan servicios en el Municipio de Quilmes. Su principal objetivo es facilitar una respuesta a los vecinos que realizan consultas y reclamos relacionados con servicios, actividades, programas y otras acciones municipales. Para ello la Dirección cuenta

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

con el *Sistema Suav* (Sistema Único de Atención al Vecino), es un programa informático para el registro, administración operativa y monitoreo, y evaluación de reclamos y consultas. Este programa contribuye sustantivamente a la organización del trabajo, tanto al interior de cada área municipal como en la articulación entre áreas.

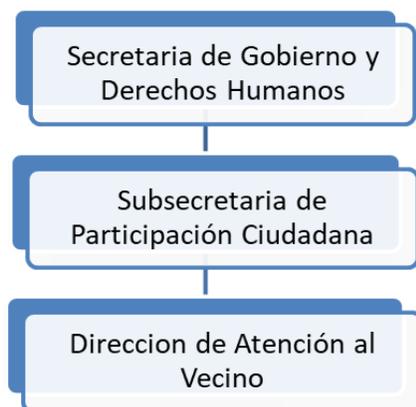
Además, dentro del Palacio, la Dirección tiene bajo su responsabilidad:

- 1) *El Sector de Informes*: que está ubicado físicamente en la entrada principal del Palacio Municipal. El mismo cuenta con dos empleadas dependientes de la Dirección, que se encargan de orientar, asesorar, e informar a las personas que concurren al Municipio para la realización de distintos trámites o solicitud de servicios. Además dicho sector se encarga de brindar información a los ciudadanos sobre los movimientos de los expedientes por ellos iniciados. También cuenta con el “Libro de Quejas” a disposición del solicitante. El horario de atención de dicho sector es de 8 a 14 horas, de lunes a viernes.

- 2) *Sector de Tarifa Social y Recepción*: dicho sector se encuentra en Planta Baja, en el acceso principal al Salón Novak, donde a su vez atienden las distintas oficinas municipales: Dirección de Audiencias, Dirección de Tierras, Dirección de Viviendas, Dirección de Expediente Electrónico, IOMA, Dirección de Correo, y Asesoramiento Jurídico Gratuito. Este Sector recepciona a los vecinos que se acercan para derivarlos a las oficinas antes mencionadas, según el caso. Además el mismo se encarga de registrar la tarjeta SUBE, dar de baja por pérdida/robo/rotura, y aplicar la Tarifa Social en la Tarjeta Sube. Por otro lado, también brinda asesoramiento sobre el servicio SUBE en general y asienta reclamos particulares contra Puntos de Obtención y Puntos de Carga SUBE. Además, este sector se encarga de tomar reclamos de vecinos de forma presencial de distinta índole e ingresarlos al SUAV (Sistema Único de Atención al Vecino). Al igual que en el anterior son dos las empleadas encargadas de dicho sector, y su horario laboral es de 8 a 14 horas de lunes a viernes.

3) *El Call Center de Atención al Vecino y Conmutador:* este sector tiene bajo su responsabilidad todos los canales de atención del Municipio. Cuenta con un call center que actualmente cuenta con 6 líneas telefónicas, dos de ellas corresponden al conmutador central del Municipio (4350-3000), y cuatro destinadas al 0800 de Atención al Vecino. El horario de atención de dicha oficina es de 8 a 18 horas, por lo cual cuenta con unas 14 empleadas que trabajan de manera rotativa. En cuanto al conmutador, mediante este el vecino puede acceder a un asesoramiento general al vecino sobre los trámites y procedimientos, y se derivan las llamadas a las áreas correspondientes. Mientras que en el 0800, teléfono gratuito de contacto con el municipio, el vecino puede realizar distintos tipos de reclamos, denuncias, y sugerencias. Por otro lado la Dirección tiene a su cargo un mail institucional (atencionalvecino@quilmes.gov.ar) mediante el cual se toman los reclamos, que luego son ingresados al SUAV para ser derivados al sector correspondiente, y su posterior resolución, y al igual que el caso anterior brinda asesoramiento en general.

En cuanto a las oficinas descentralizadas de la Dirección de Atención al Vecino, en ellas el personal se encarga de la recepción de los reclamos de distinta índole y su ingreso al Sistema SUAV. Y además se realiza el registro y la aplicación de la Tarifa Social en la Tarjeta SUBE.



3. ANALISIS DE LA INFORMACION

En el presente apartado nos proponemos a realizar el análisis la información obtenida en base a las actividades que hemos propuesto en nuestro Plan de Trabajo.

En principio hemos realizado un diagnóstico inicial, en base al organigrama municipal, sobre todas aquellas dependencias que tienen contacto directo con el público, y que realizan gestión de trámites, haciendo especial enfoque en detectar aquellos que experimentan mayores dificultades. Por otro lado, realizamos un relevamiento de los trámites que realiza cada dependencia, teniendo en cuenta sus misiones y funciones específicas de cada uno. Este análisis organizacional nos permite interiorizarnos en las características del sistema organizativo del Municipio de Quilmes, y además nos permite tener una visión integral de la situación actual, diferenciando los roles, los sectores y los niveles jerárquicos de cada dependencia.

Tal como lo hemos anticipado en el Plan de Trabajo de la presente propuesta, el objetivo general es aportar estrategias de mejora en la atención al vecino mediante una Guía de Trámites Municipales, que permita a su vez mejorar los canales de comunicación, transparentar la gestión, simplificar y estandarizar los distintos trámites expedidos por la Municipalidad de Quilmes. Por consiguiente, también procedemos a realizar un análisis sobre los sistemas de comunicación de la organización, entendiendo a la comunicación como un instrumento fundamental de la gestión, con el objetivo de establecer una estrategia comunicacional que corresponda con los objetivos de la gestión municipal.

En este sentido, entre los canales de comunicación interpersonales nos encontramos con las líneas telefónicas (el conmutador central y el 0800 de Atención al Vecino), la página web municipal, y las redes sociales. Aquí nos topamos con el primer conflicto, ya que las vías de comunicación mencionadas dependen de distintos sectores: las líneas telefónicas están a cargo de la Dirección de Atención al Vecino, la página web municipal está a cargo de la Subsecretaría de Comunica-

ción y Medios, y las redes sociales están a cargo de la Secretaria de Gobierno, y la relación existente entre estas tres dependencias es muy débil o casi nula, lo cual a su vez genera serios inconvenientes con respecto a la centralización y el manejo de la información institucional.

Es decir, estos problemas de comunicación y la falta de coordinación inciden negativamente en la gestión local, ya que la información oficial puede ser manipulada de manera inadecuada o incluso tergiversada.

En segundo lugar, hemos realizado una serie de entrevistas a las trabajadoras del sector de informes dependientes de la Dirección de Atención al Vecino. Mediante estas hemos recolectado información sobre las consultas más frecuentes y los tramites más solicitados por los vecinos.

En dichas entrevistas determinamos que aproximadamente unas 200 personas por día se acercan a informes para solicitar información sobre trámites y servicios municipales. Por otro lado, determinamos los tramites más consultados y más requeridos por los contribuyentes, además de algunos reclamos o sugerencias que dejan los vecinos.

Del mismo modo, todas las entrevistadas coincidieron en la falta de cooperación de las demás áreas a la hora de brindar información o actualizar la ya existente.

En tercer lugar, hemos implementado una encuesta orientada a determinar la satisfacción de los vecinos respecto a la información, realización y seguimiento de los trámites municipales. La información obtenida en base a dichas encuestas, nos permite, al igual que en el caso anterior, definir cuáles son los tramites más requeridos por los vecinos, por lo cual deberán ser tenidos en cuenta como prioritarios a la hora de introducir mejoras para la realización de dichos tramites.

Asimismo, determinamos que un 34% de los vecinos que se acercan por algún motivo, no pueden concluir con la realización del trámite, esto se debe a distintos motivos, por un lado la falta de información sobre los requisitos para la realización

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

de algún trámite o prestación de servicios, o por falta de información referente al domicilio de la dependencia que es responsable de dicho trámite.

Por otro lado, hemos determinado que el 28% de los consultados consideran que no contaron con la información necesaria para realizar el trámite correspondiente, mientras que un 34% considero que espero demasiado tiempo para ser atendido. En base a esto es necesario agilizar los procesos y modernizar los circuitos administrativos.

También, cabe destacar que más del 40% de los encuestados, considera que el nivel de satisfacción con los servicios brindados es regular o malo. Por lo cual es sumamente importante poner el foco de atención en la mejora de la prestación de los servicios y la calidad de atención.

Por último, hemos utilizado otra herramienta para determinar cuáles son los trámites y las consultas más frecuentes por las cuales los vecinos quilmeños se comunican con el gobierno local. Realizamos un relevamiento de todas las llamadas entrantes en las 6 líneas telefónicas con las que cuenta el organismo, nucleadas en la Dirección de Atención al Vecino. Dicho relevamiento fue realizado en el mes de junio del corriente año, durante una semana laboral de la oficina (de lunes a viernes), y durante el horario completo del funcionamiento de la oficina (de 8 a 18 horas).

El resultado fue el siguiente: durante las 50 hs reloj relevadas se han contabilizado un total 2.759 llamados. En el *grafico 1* (adjunto en el Anexo I de forma completa) se pueden visualizar los motivos de las llamadas entrantes, lo cual nos da una idea aproximada de las consultas más frecuentes. Entre estas podemos diferenciar por un lado reclamos específicos, de cuya recepción se encarga la Dirección de Atención al Vecino, y por otro lado consultas en general.

Para concluir, procedimos a reunir la información referente a cada uno de los trámites de cada dependencia, de manera formal, con el objetivo de poder volcarla en nuestra Guía de Tramites Municipales.

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

Para esto hemos confeccionado una “**Ficha de identificación de Trámite**”, que fue remitida a cada una de las Secretarías, Subsecretarías, y Direcciones con el fin de ser completada por las autoridades competentes con la información requerida en ella. Dicha ficha se completa una por cada trámite que preste la dependencia.

Una vez completada dicha ficha será remitida a la Dirección de Atención al Vecino para su procesamiento y análisis de la información recolectada, y posteriormente su archivo.

Cabe destacar que la “*Ficha de Identificación de Trámite*” fue remitida a cada una de las dependencias que poseen áreas de atención al público. Entre las secretarías que proporcionaron la información solicitada nos encontramos con las siguientes: *Secretaría de Desarrollo Social y Agencia de Fiscalización y Control Comunal*. Es decir, que de las 13 secretarías existentes actualmente en el organigrama municipal solo 2 enviaron la información solicitada, aunque no han abarcado por completo todos los trámites que se realizan en dichas dependencias. Por otro lado, en el caso particular de Desarrollo Social, la información fue proporcionada de manera parcial, ya que no han completado una planilla por cada trámite, tal como lo indicaba el instructivo.

En este sentido nos encontramos con otro obstáculo, por un lado la falta de interés de los funcionarios de las respectivas áreas, en cuanto a facilitar la información solicitada. Y por otro lado la falta de voluntad política ya que la “Ficha de Identificación del Trámite” fue enviada a todas las dependencias mediante un Memorándum a través del sistema de Gestión Documental Electrónica, lo cual debería ser considerado una comunicación directa de la máxima autoridad institucional a todas las Secretarías que dependen del Intendente, y que estos a su vez incurrir en una clara demostración del incumplimiento de sus responsabilidades, al no suministrar la información requerida.

Por otro lado, en cuanto a la información que hemos obtenido en referencia a los trámites antes mencionados, procedemos a analizarla y sistematizarla con el objetivo de elaborar una Guía de Trámites Municipales.

Como ya hemos mencionado anteriormente, el municipio ya cuenta con una página web (www.quilmes.gov.ar). Pero al explorarla de manera más exhaustiva nos encontramos con algunos inconvenientes. Primero y principal cabe destacar que dicho sitio web no cuenta con un buscador, es decir que para buscar algún trámite o alguna información particular el usuario debe explorar todas las secciones para localizar la información de su interés.

Por otra parte, y en cuanto nos compete para la presente propuesta hemos encontrado 3 secciones de nuestro particular interés: dentro de la sección denominada “*Servicios*” podemos visualizar las siguientes: Guía de Trámites, Tramites On Line y Atención al Vecino. En la sección “*Guía de Tramites*” nos encontramos con la información de algunos de los trámites más solicitados, aunque son solo 9 las dependencias que exponen información allí, referente a su competencia. De esas 9 dependencias, 8 exponen información errónea o desactualizada. Por ejemplo: en la solapa “*Educación*” se expone el llamado de inscripción para cubrir cargos en establecimientos educativos municipales, pero del año 2017. Mientras que en la solapa de “*Licencias de Conducir*” no aparece la dirección actual de la sede de dicho sector, sino la dirección anterior (cabe destacar que dicha oficina se mudó hace más de un año). Además los precios de las licencias de conducir que se exponen en dicho sitio corresponden al año 2015.

Otro apartado es el que se titula “*Tramites On Line*”, en este podemos visualizar solo 6 tramites: Turnos para Licencia de Conducir, Certificado Único de Discapacidad, y la impresión de las boletas correspondientes a Servicios Urbanos Municipales, Automotor, y Derecho de Publicidad y Propaganda, Inscripción de Proveedores. Solo uno de estos trámites cuenta con un tutorial para la realización del trámite vía web. Además la mayoría de los trámites allí expuestos no cuentan con un

Práctica Profesional Supervisada – Universidad Nacional de Quilmes: Guía de Trámites Municipales

teléfono, dirección o email de la dependencia que realiza el trámite, para el caso de que la persona quiera realizar alguna consulta.

Por último la solapa de “Atención al Vecino” únicamente provee los números de teléfono del conmutador central y del 0800, con la siguiente leyenda “*Comunícate con nosotros para manifestarnos tus consultas, necesidades, demandas y sugerencias. Estamos para mejorar la calidad en la comunicación con los vecinos quilmeños, ampliando y creando nuevos canales*”, es decir no explica cuáles son los reclamos que corresponden a dicho sector, ni cuáles son sus misiones o funciones.

Teniendo en cuenta esto, lo que nos proponemos es unificar todas estas secciones, bajo un único apartado denominado “Guía de Trámites”, ordenando la información de manera correcta, eliminar la información errónea o desactualizada, y agregar aquella información que no está expuesta. Además, para esto tendremos en cuenta “Los Principios de Atención al Ciudadano” expuestos en el “Plan de Modernización del Estado”.

Siguiendo este lineamiento, una vez recolectada y analizada la información correspondiente, procedemos publicar aquellos tramites cuya información ha sido enviada de manera coherente y completa.

Para publicar dicha Guía de Trámites en la web, desde la Secretaria de País Digital, dependiente del Ministerio de Modernización nos han facilitado acceso a una plataforma tecnológica denominada “**País Digital**”, que tiene por objetivo la inclusión digital para la administración pública provincial y municipal.

Mediante un usuario y contraseña que nos brindaron desde la Secretaria de País Digital pudimos acceder a dicha plataforma para comenzar con la carga de datos, de aquellos trámites cuya información fue enviada en su totalidad. La plataforma cuenta con una serie de ítems que deben ser completados, y una vez completados y guardados la información inmediatamente se publica en la web, y es de acceso

público. Hemos cargado aproximadamente unos 20 trámites para probar la eficiencia de esta herramienta digital.

Aquí nos hemos topado con otro obstáculo: la plataforma es relativamente sencilla de usar y bastante práctica, de hecho podemos mencionar dos Municipios que la utilizan, anclada a su sitio web oficial: la Municipalidad de Ayacucho⁴, y la Municipalidad de Rivadavia⁵. Pero esta plataforma no sirve para Municipios con mayor nivel de complejidad y con una gran cantidad de trámites solicitados por los contribuyentes. Esto se debe a que por un lado no cuenta con un buscador, lo que nos complica a la hora de realizar una búsqueda, ya que para localizar un trámite en particular el usuario debe leer todos los tramites antes de encontrar lo que buscaba, mientras que por otro lado al cargar gran cantidad de tramites el formato resulta desprolijo y los tramites se enciman unos arriba del otro (ver imágenes adjuntas en el Anexo I).

Teniendo en cuenta esto es que nos proponemos articular con la Subsecretaria de Comunicación y Medios para hacer la carga de datos directamente a la página web oficial, mediante la plataforma que se utiliza actualmente, aunque agregándole algunas mejoras que consideramos pertinentes y que serán expuestas detalladamente en el apartado siguiente.

La publicación de dicha Guía de Tramites, tal como lo venimos sosteniendo, pretende convertirse en una herramienta para mejorar los canales de comunicación entre los ciudadanos y el gobierno local. Además, nos permitirá formalizar e institucionalizar los procesos, descongestionar las líneas telefónicas, incluir la iniciación de trámites (sencillos) vía web, sin necesidad de acercarse físicamente a la dependencia, y la concentración de la información en la Dirección de Atención al Vecino.

⁴ <https://www.ayacucho.gob.ar/?q=guia-tramites>

⁵ <https://www.munirivadavia.gob.ar/?q=guia-tramites>

REFLEXIONES SOBRE EL ANALISIS DEL AREA

En base al diagnóstico y el trabajo realizado en la Dirección de Atención al Vecino, podemos afirmar lo siguiente: en cuanto a la dotación de personal esta es suficiente para atender las 6 líneas telefónicas existentes actualmente en la Dirección, teniendo en cuenta la cantidad de llamadas entrantes a cada una de las líneas, tal como se puede visualizar en el Gráfico adjunto en el Anexo I. Aunque cabe destacar que estas 6 líneas telefónicas claramente son insuficientes para la cantidad de habitantes que tiene el Municipio, la cantidad de llamadas entrantes y en relación a la cantidad de servicios que presta. Esto impacta de manera directa en la calidad de los servicios prestados a la comunidad, siendo un reclamo recurrente la dificultad de comunicarse telefónicamente con el Municipio.

Por otro lado hemos notado que faltan instancias de capacitación, tanto dentro de la misma área como aquellas que deberían provenir de otras áreas (ya que la dependencia realiza asesoramiento sobre todos los trámites y servicios prestados por la Municipalidad). Debido a esto cada agente explica el procedimiento o la información solicitada de manera diferente.

Esta situación se debe también a la ausencia de formalización de los procesos y de los manuales de organización, que serían de gran utilidad para tener datos precisos y tener el conocimiento sobre el procedimiento global. Esto a su vez nos conlleva a tener falta de transparencia del gobierno local.

Por último, no existe ningún mecanismo para medir el nivel de satisfacción de los contribuyentes con el servicio brindado, lo cual a su vez nos impide adecuar los recursos y los procesos en beneficio de la ciudadanía, e implantar un modelo de gestión orientada al ciudadano, basado en resultado y mejora continua.

4. LINEAMIENTOS PROPUESTOS

Tal como lo venimos sosteniendo en la presente Práctica Profesional Supervisada nuestro principal objetivo es: *“Aportar estrategias de mejora en la atención al vecino mediante una guía de trámites municipales que permita mejorar los canales de comunicación, transparentar la gestión, y simplificar y estandarizar los distintos trámites expedidos por la Municipalidad de Quilmes”*, por lo tanto las propuestas que se presentan a continuación contribuyen a este objetivo que nos hemos planteado.

Para cumplir con éxito el objetivo propuesto, es de suma importancia establecer puntos de articulación y equilibrio entre los siguientes niveles: la capacidad técnica, es decir el nivel de profesionalización de la administración local, la voluntad política (el etilo de gestión política) y los actores involucrados, en este caso la Dirección de Atención al Vecino, pero además todas aquellas dependencias que realizan tramites o gestiones municipales y tengan atención directa al público, y la opinión de los usuarios sobre la prestación de los servicios solicitados.

En cuanto a la capacidad técnica, creemos que es sumamente importante avanzar en el desarrollo de Gobierno Electrónico, que facilita el contacto del ciudadano con las instituciones y contribuye a aumentar la eficiencia y eficacia en la gestión y transparencia pública, además se debe promover la discusión y sensibilización de los gobiernos locales en cuanto al uso de herramientas de gobierno electrónico.

Podemos mencionar que existen algunos proyectos de innovación tecnológica dentro del Municipio de Quilmes, como lo es por ejemplo la Gestión Documental Electrónica, que es llevado a cabo por la Secretaria Legal y Técnica, cuyo objetivo es despapelizar y desburocratizar las gestiones y trámites, para una mayor eficiencia, eficacia y transparencia del gobierno local.

Este tipo de iniciativas son las que resultan necesarias para el sector que nos hemos propuesto a mejorar. Es decir, se necesita un proyecto de innovación tecnológica de Atención al Vecino, con el objetivo de mejorar y optimizar la atención a

los ciudadanos mediante reingeniería de trámites, y la implementación de un sistema informático de red y digitalización de la información.

En este marco es que nos proponemos a introducir nuestra Guía de Trámites Municipales, en la página web oficial del Municipio de Quilmes, considerándola como punto de partida para introducir otras estrategias de mejora que permitan optimizar los canales de comunicación el ciudadano y el gobierno municipal, y a su vez mejorar el conocimiento que los ciudadanos poseen sobre la información y los puntos de contacto con el municipio.

Para ello es indispensable agrupar todos los trámites en una única Guía de Trámites contenga las siguientes dimensiones:

- 1) **Presencia:** datos básicos sobre el municipio, información relevante, noticias. El formato debe ser accesible.
- 2) **Trámites:** es necesario agrupar los trámites en una única guía, mediante un listado de trámites correctamente titulados y divididos por secciones, dependencias responsables, nombres y cargos de los directivos, requisitos, tiempo de realización de trámite, dirección y teléfono de la dependencia. Además se debe acompañar por los formularios de los trámites más usuales para acelerar los trámites presenciales.
(También se puede incluir información sobre aquellos trámites que no corresponden al municipio, sino al gobierno provincial o nacional, incluyendo información relevante y link que redirige a la página que corresponde, por ejemplo trámites de DNI, Pasaporte, Partida de Nacimiento, etc.).
- 3) **Normativa:** debe publicarse la normativa a partir de un digesto (para aquellos trámites que la posean).
- 4) **Interacción:** comunicación bidireccional entre los ciudadanos y el gobierno local. Es necesario responder a las consultas efectuadas al correo electró-

nico o formulario de contacto con el municipio (también puede incluirse un chat on line).

5) Transacción: iniciación de trámites sencillos en forma electrónica.

En cuanto a los tramites en sí, proponemos diferenciar estos en las siguientes secciones: Tramites del Vecino, Tramites del Comercio, Tramites de Tránsito y Transporte, Tramites Sociales y Asistenciales.

Por otro lado, también se puede incluir la realización de reclamos vía página web del municipio, mediante el Sistema Único de Atención al Vecino. Esto permitirá, además de descongestionar las líneas telefónicas, simplificar ese trámite y realizar un seguimiento del mismo, lo que a su vez promueve la transparencia, mejora la calidad de atención y administra de manera más efectiva el tiempo del contribuyente a la hora de realizar un reclamo hacia el Municipio. Por último, se puede proveer un mapa del sitio que permita entender en seguida cómo están ordenados los contenidos y acceder a ellos.

Además, sería de gran utilidad colocar en el portal un botón de inicio que nos permita regresar en un solo clic a la página principal. También, se debe Incluir un buscador para que el usuario pueda encontrar la información que necesita si no encuentra rápidamente una sección que lo dirija al contenido deseado.

Cabe destacar que para realizar la presente propuesta hemos puesto el foco de atención en la opinión de los beneficiarios/usuarios, que coincidieron en la necesidad de mejoras administrativas que logren la optimización y la simplificación de la realización de los distintos trámites y el acceso a la información sobre estos. Con esto queremos remarcar la importancia de la gestión municipal de orientar las actividades hacia el ciudadano. Es decir, se debe promover y garantizar la transparencia y el acceso a la información pública, se debe facilitar el acceso al ciudadano en la realización de sus trámites, que a su vez deben comprender la simplificación y automatización de los trámites y procesos.

Por otro lado, tal como lo mencionábamos anteriormente, otro factor que se debe tener en cuenta es la **voluntad política** del gobierno local para la implementación de las mejoras en la gestión. En este sentido, creemos que tanto el Intendente como los funcionarios del Departamento Ejecutivo y otros niveles jerárquicos superiores tienen la responsabilidad de formular las políticas de mejora, fomentar en las áreas a su cargo los procesos de mejora continua, conocer y atender las demandas de los ciudadanos y evaluar la calidad y la eficiencia de los servicios prestados. Es por eso que creemos que el gobierno local debe conocer las expectativas de los ciudadanos, y por otro lado comunicar las prioridades establecidas durante su gestión. Es decir, la modernización de la gestión municipal debe estar incluida en la agenda tanto del Intendente como de los demás funcionarios.

En este sentido, es indispensable el compromiso de las autoridades locales en cuanto a la implementación de las estrategias de mejora, para evitar los inconvenientes como los que hemos tenido a lo largo de la realización de la presente Práctica (ver “*Análisis de la Información*”).

Siguiendo en la misma línea, y refiriéndonos al último factor: **los actores involucrados**, creemos que es de suma importancia una relación de coordinación entre todos estos. Por un lado el Departamento Ejecutivo y los funcionarios responsables de las distintas áreas municipales, los trabajadores de cada área (especialmente aquellos que gestión trámites y que realicen la atención al público) y por último los vecinos/usuarios de los servicios municipales. Se sugiere que estos actores realicen reuniones periódicas con el fin de poner en común la información, actualización o cese de trámites, programas, proyectos, etc.

Además, se recomienda que cada área notifique a la Dirección de Atención al Vecino todas las actualizaciones, y los cambios en los trámites y gestiones de cada área, con el fin de actualizar la información tanto en la página web municipal, como para notificarla al sector de informes y a las líneas telefónicas de contacto con el ciudadano que tiene el municipio.

Por otro lado, aconsejamos al organismo incentivar a la participación ciudadana en las fases de la elaboración de las políticas públicas, es decir asegurar la participación de los usuarios a la hora de identificar y delimitar un problema o necesidad actual. Esto permite al organismo detectar la demanda social en cuanto a la prestación de servicios, lo que a su vez permite incorporar mejoras que satisfacen las expectativas de los ciudadanos.

En cuanto a cada uno de estos actores sugerimos lo siguiente:

El intendente y el departamento ejecutivo es el principal responsable de coordinar la relación entre cada una de las áreas con el fin de diseñar estrategias de cooperación para compartir la información y evitar los conflictos inter-áreas. Por otro lado, se deben encargar de la evaluación, el seguimiento, el impacto y la eficacia de las estrategias de mejora que decidan incorporar cada una de dichas dependencias. Este tipo de iniciativas, además deben desarrollar en el organismo la mejora continua de los sistemas administrativos, que permitan incrementar la eficiencia de la gestión. En este sentido hay que resaltar la importancia de la participación de todos los niveles en acciones estratégicas para el logro de los resultados esperados.

Por último, tanto el intendente como los funcionarios deben fomentar la modernización de los servicios administrativos, a través de la incorporación de nuevas tecnologías y de atención al ciudadano, e introducir mejoras de las instalaciones y equipamiento municipal.

Las áreas de gobierno: es de suma importancia que cada área tenga una estructura formal, a través del organigrama y delimitando sus misiones y funciones, incorporadas en un manual de organización, que puede ser incorporado mediante un Decreto. Esto evitara la superposición de tareas, o que estas tareas no sean realizadas en tiempo y forma, y por lo tanto cada agente tendrá en claro la tarea que debe cumplir. Además evita el entorpecimiento en la gestión del gobierno local e

inconvenientes en el seguimiento de reclamos, y por último delimitara de manera clara las competencias y funciones de cada área.

Otra propuesta sería evitar la multiplicidad de “ventanillas” para el acceso los servicios prestados, concentrando toda la atención al público en una “Ventanilla Única”. Creemos que esto aumentaría los niveles de efectividad en la prestación de los servicios, mejoraría la atención al vecino, teniendo en cuenta que este evitaría trasladarse de un sector a otro y reduciría el tiempo total requerida para resolver la gestión.

Otra cuestión que desde el presente trabajo podemos sugerir, es la realización de capacitaciones para los agentes municipales, orientadas a mejorar la receptividad y la calidad de atención del organismo público. En este sentido podemos mencionar, que actualmente desde el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP) lleva a cabo el Programa Organismos Municipales, con el fin de mejorar su organización política, administrativa y de gestión. Este programa cuenta con una serie de cursos, que favorecen el desarrollo habilidades y actitudes de los agentes municipales, así como contribuyen al fortalecimiento de gestión a través de la proyección del conocimiento y la aplicación de técnicas que favorezcan el vínculo entre el ciudadano y el agente municipal. Este tipo de iniciativas son de gran utilidad para cumplir con el objetivo propuesto en la presente práctica. Entre los cursos que se dan actualmente podemos citar los siguientes: Metodologías ágiles, construyendo culturas organizacionales más dinámicas; Transformación digital, procesos organizacionales y relaciones interpersonales; Administración eficaz del tiempo; Atención al ciudadano. Este tipo de iniciativas son de suma importancia, al aplicarse en la gestión local. Además, cabe destacar que estos cursos pueden realizarse de manera presencial o virtual, lo que a su vez lo hace mucho más accesible.

Por último, en cuanto a la Dirección de Atención al Vecino en particular, sugerimos lo siguiente:

- Antes que nada dicha dirección debe, mediante un Decreto, definir las misiones y funciones de esta dirección, con el fin de darle un marco normativo, y además definir una clara redistribución de tareas entre los empleados que dependen de dicha dirección.
- Además, se sugiere la conformación de un equipo de agentes que esté a cargo de la coordinación con las demás áreas municipales, con el objetivo de recaudar la información sobre cada uno de los tramites que se realicen en dichas dependencias
- Este equipo además deberá velar por la actualización de la información proporcionada por cada una de las áreas, y el surgimiento o cese de nuevos programas o proyectos
- Por último, deberá encargarse de facilitar la información al sector de Informes (tanto del palacio municipal como de las dependencias descentralizadas), a los agentes que realizan la atención telefónica (tanto del conmutador del municipio, como del 0800 de Atención al Vecino), y además publicar dicha información en la página web del Municipio de Quilmes.

5. CONCLUSIONES

Tal como hemos visto a lo largo del presente trabajo, la modernización del Estado se ha instalado en la agenda de todos los niveles de gobierno, con el objetivo de mejorar el funcionamiento de las organizaciones públicas y prestar mejor calidad de servicio a los ciudadanos. Desde la Secretaría de Modernización de la Nación se vienen impulsando distintas políticas públicas orientadas a promover los servicios digitales del estado, como el gobierno digital, o gobierno abierto. Aunque en este sentido debemos destacar que dichas políticas públicas, se planifican y se implementan, sin tener en cuenta la heterogeneidad de los gobiernos locales, en cuanto a las funciones, las competencias, el territorio, la población, el sistema de gobierno, entre otros. Adaptar estas políticas públicas provenientes de niveles superiores de gobierno a la realidad y la complejidad de los municipios sería un gran desafío para los próximos años.

En lo que respecta a nivel local, depende de la voluntad política de las máximas autoridades municipales incorporar estas herramientas y recursos que brinda el Estado nacional, para mejorar la calidad de los servicios prestados. En el Municipio de Quilmes hemos podido localizar algunas iniciativas en este sentido, pero que favorecen la gestión interna, pero que no se reflejan hacia la ciudadanía.

Estos últimos, a su vez, tienen cada vez mayores demandas y expectativas hacia los gobiernos de mayor proximidad. Los ciudadanos esperan que la administración pública sea comprensible, accesible y responda a sus necesidades, según lo que pudimos interpretar mediante las encuestas de satisfacción de servicios que hemos llevado a cabo, y es competencia del municipio responder esas inquietudes.

Por otro lado, en base a la información que hemos podido recaudar a través de distintos instrumentos pudimos determinar las principales debilidades y fortalezas de los canales de comunicación del Municipio de Quilmes. En este sentido la presente Práctica Profesional Supervisada intenta resaltar la importancia de la comunicación institucional orientada al servicio de los contribuyentes. Creemos que es

fundamental una gestión coordinada de la comunicación entre las distintas áreas municipales y una estrategia comunicacional predeterminada, ya que la comunicación externa define la agenda institucional.

Teniendo en cuenta este resultado es que sugerimos mediante la presente propuesta mejorar los servicios administrativos y de atención al ciudadano, optimizando los canales de comunicación y poniendo a disposición del contribuyente toda aquella información relativa a trámites y servicios que presta la Municipalidad de Quilmes. Esta propuesta se centra en una acción concreta que es la elaboración y publicación de una Guía de Trámites Municipales, pero a su vez esta podría ser utilizada como el punto de partida para la incorporación de otras iniciativas, tendientes a lograr un modelo de gestión que haga énfasis en los resultados y en la calidad de los servicios.

Por otro lado, la publicación y acceso de los vecinos a dicha Guía de Trámites, tendrá un impacto directo en las actividades que desarrollan cada una de las dependencias municipales, en cuanto a la realización de trámites bajo su jurisdicción.

Además, la implementación de esta herramienta nos permitirá acceder en detalle sobre la forma de iniciación del trámite, el procedimiento en cuestión, las ubicaciones de las oficinas, el objeto que persiguen, los horarios de atención al público, los teléfonos de contacto, etc. De esta manera se espera lograr la promoción, garantía y fortalecimiento de la transparencia y acceso a la información pública, cumpliendo así con las normativas y estándares definidos por el gobierno nacional respecto al tema.

6. BIBLIOGRAFIA

- Agüero A., (2000) “*Análisis de la Estructura de los Municipios de la Provincia de Mendoza*”. Disponible en: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/-aguero-.pdf>
- “*Aportes al Plan Trienal de la gestión Pública 2004-2007*” (2004), Relatoría de la primera reunión del Consejo Académico del IPAP, IPAP, Subsecretaría de la Gestión Pública, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en: http://www.claudiabernazza.com.ar/ssgp/html/relatoria_consejoacademico_ipap.pdf
- Arraiza E. (comp.), (2016) “*Manual de Gestión Municipal*”, Konrad Adenauer Stiftung, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Cea D'ancona M. A. (1998), “*Metodología Cuantitativa, Estrategias y técnicas de investigación social*”, Síntesis Sociología.
- “*Censo Social Quilmes 2010*”, (2010). Secretaria de Desarrollo Social, Municipio de Quilmes. Disponible en: <http://quilmessocial.org/ftp/pdf/censosocial/censosocial.pdf>
- Cravacuore, D. (2007); “*Los municipios argentinos (1990 - 2005)*”. En: Cravacuore, D. e Israel, R. (comp.) Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990 – 2005). Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Autónoma de Chile. Buenos Aires
- “*Comunicación Municipal*”, Secretaria de Asuntos Municipales Ministerio del Interior y Transporte, Presidencia de la Nación. Disponible en: https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM_05_COMUNICACION_MUNICIPAL.pdf
- *Decreto 27/2018* (2018), Desburocratización y Simplificación, Poder Ejecutivo Nacional.
- *Decreto 434/2016* (2016), Plan de Modernización del Estado, Ministerio de Modernización de la Nación, 2016
- *Decreto 891/2017* (2017), Buenas Practicas en Materia de Simplificación, Poder Ejecutivo Nacional, 2017
- *Decreto 1063/2016* (2016), Tramites a Distancia-Implementación, Ministerio de Modernización, 2016
- *Decreto-Ley 6769/58* (1958), Ley Orgánica de las Municipalidades.
- Diego, Cesar. La modernización institucional de los municipios Argentinos. Escenarios de reforma para obtener financiamiento. Las reformas de los

espacios institucionales. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Disponible en: http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/diego_cesar_adrian.pdf

- *Documento n°5, Criterios generales para el diseño de estructuras en la Administración Pública Provincial (2007)*, Plan Trienal de Gestión Pública 2004-2007, subsecretaría de la Gestión Pública, Gobierno de la Provincia de Buenos Aires
- *“Gestión Pública Iberoamericana para el siglo XXI (2010)*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD).
- *“Índice Nacional de Páginas Web Municipales”*, (2007) Informe Ejecutivo, Universidad de San Andrés, Centro de Implementación de Políticas Públicas para la equidad y crecimiento (CIPPEC)
- Iturburu, M (2007) *“Modernización en los municipios argentinos”*. En: Cravacuore, D. e Israel, R (comp.). Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990-2005). Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Autónoma de Chile, Buenos Aires.
- Iturburu, Mónica, *“Municipios Argentinos. Potestades y Restricciones Constitucionales para un Nuevo Modelo de Gestión Local”*. Instituto Nacional de la Administración Pública. Disponible en: http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/municipios_argentinos.pdf
- *Ley 27.275*, (2016) Derecho de Acceso a la Información Pública
- *Ley 27.446*, (2018) Simplificación y Desburocratización de la Administración Pública Nacional
- Malvicino, G. (2001): *“La Gestión de Calidad en el ámbito de la Administración Pública”*, VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y la Administración Pública, Buenos Aires.
- Muñoz Machado (1999), *“El modelo de gestión de calidad total”*, Ediciones Díaz de Santos,
- *Ordenanza 2458* (2015) de la ciudad de Marcos Juárez, de la provincia de Córdoba.
- Pagani M.L.; Quintans, N.; Migliore A.; García M.E.; (2012) *“Modernización en la Provincia de Buenos Aires: Presentación de casos”*. VII Jornada de Sociología, de la UNLP, La Plata. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2163/ev.2163.pdf
- Piergiorgio Corbetta, (2007) *“Metodología y Técnicas de Investigación”*, Mc Graw Hill, 2007

- Porrúa M. A., Villanueva Águila L., (2003) *“Antología II. La hechura de las políticas públicas”*. Grupo Editor, México.
- Resolución 1/2018 al 35/2018, 40/2018 al 78/2018, Modulo de Expediente Electrónico, Ministerio de Modernización, 2018
- Rubinstein D., López G, *“Servicios de calidad en gobiernos locales. La implementación del Programa Carta Compromiso en los municipios del Gran Buenos Aires”*, Sexto Congreso Argentino de Administración Pública, 2011
- Sierra Bravo, R (1998), *“Técnicas de Investigación Social, Teoría y Ejercicios”*, Paraninfo
- Volpenesta J. (1999), *“Estudio de sistemas de información para la administración”*, Osmar Buyatti Librería Editorial, Buenos Aires.

SITIOS WEB

- <http://www.quilmes.gov.ar>
- <http://www.quilmes.gov.ar/gobierno/plan-estrategico-quilmes-2030.php>
- <http://www.bahia.gob.ar/modernizacion/>
- www.hcdquilmes.com
- <https://soluciones.paisdigital.modernizacion.gob.ar/>
- <https://www.ayacucho.gob.ar/?q=guia-tramites>
- <https://www.munirivadavia.gob.ar/?q=guia-tramites>
- http://www.ipap.gba.gob.ar/cursos_agentes_del_estado
- https://www.clarin.com/politica/gobierno-resolvio-tramites-digitales_0_ry8iifcBm.html
- <http://qui-bue-tramites.paisdigital.modernizacion.gob.ar/>