

---

***“Diseño de una Estructura Orgánica Tipo y  
Mecanismos de Profesionalización de las  
Unidades de Atención Ciudadana”***

15 de diciembre de 2008

## I. Presentación

La atención a la demanda ciudadana en materia de servicios, infraestructura, programas sociales, culturales, de desarrollo humano, entre otros, constituye el núcleo central del quehacer de los gobiernos municipales.

Por ser ese nivel de gobierno, el de mayor y más rápido contacto con la población y las comunidades, resulta de enorme importancia que los trámites que atiende, los servicios que presta y las actividades que realiza, se lleven a cabo de manera oportuna, ágil, accesible, transparente y con calidad.

Estos atributos juegan un papel de enorme relevancia para calificar el desempeño gubernamental desde la perspectiva de los ciudadanos. La percepción que los individuos se forman sobre la actuación gubernamental se genera, la mayoría de las veces, en un trámite cotidiano como obtener una licencia para construir una casa o hasta para derribar un árbol enfermo y esa percepción se traduce eventualmente en un mayor-menor grado de legitimidad<sup>1</sup> de los gobiernos municipales.

La administración pública municipal, debe ser un agente catalizador de los esfuerzos que realiza la sociedad para mejorar sus condiciones de vida, en ese orden de ideas, los Ayuntamientos no pueden ni deben condicionar o entorpecer las actividades lícitas de los ciudadanos, antes bien, es su principal misión crear y desarrollar un entorno que: favorezca las relaciones sociales armónicas y el respeto a la legalidad (garantizando la vida y seguridad de sus habitantes); estimule el crecimiento económico (dotando de infraestructura y servicios a la comunidad y creando empleos); impulse el desarrollo humano (mediante programas de salud, educación, atención a grupos marginados, recreación, cultura y deporte entre otros).

El municipio, tal y como está concebido en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es mucho más que una mera forma de organización geográfica, su verdadera esencia radica en su naturaleza político-administrativa, que lo coloca en la base misma de la relación gobernante/gobernado o mejor dicho, en el primer contacto del ciudadano con el servicio público.

En este orden ideas, la prestación de un servicio público eficiente, eficaz y sobre todo efectivo, es decir, que resuelva las necesidades y demandas ciudadanas es el principal aspecto que debiera preocupar a todo Presidente Municipal.

---

<sup>1</sup> Para efectos de este trabajo, se entiende por legitimidad la definición de Norberto Bobbio que se refiere a “la existencia en una parte relevante de la población de un grado de consenso tal que asegure la obediencia sin que sea necesario, salvo en casos marginales, recurrir a la fuerza..., transformando la obediencia en adhesión...” Bobbio establece que la legitimidad tiene su punto de referencia en diversos aspectos: la comunidad política, el régimen y el gobierno. Este último elemento: el gobierno, en su ámbito municipal y los elementos para mejorar la atención que da a la ciudadanía a la que está obligado a servir, es la categoría de análisis de este trabajo.

México cuenta con un total de 2,427<sup>2</sup> municipios que tienen el reto de lograr una vinculación más estrecha con los ciudadanos.

Además, dadas las marcadas desigualdades sociales, económicas y de distribución del ingreso, el reto municipal radica igualmente en lograr un uso racional y eficiente de los recursos públicos para mejorar gradualmente el nivel de vida y generar mayores condiciones de bienestar para sus comunidades.

Por otra parte, el ejercicio de gobierno en un régimen democrático no se concibe en la actualidad sin una adecuada rendición de cuentas sobre la actuación de los entes gubernamentales y sin mecanismos de transparencia de la gestión pública. Sin negar los avances en esta materia a nivel nacional, se debe reconocer que aún falta mucho por avanzar en este frente para eliminar el *déficit de confianza*, que existe de la ciudadanía para con sus gobiernos.

La propuesta que se presentará a continuación retoma todos los elementos hasta aquí descritos y parte de la premisa de que para subsanar la falta de confianza de los ciudadanos, favorecer la legitimidad del quehacer en el nivel de gobierno municipal, y establecer una mejor relación gobierno - sociedad, la calidad del servicio público es el factor crítico de éxito para lograrlo.

Un gobierno que eleva sustancialmente la calidad de sus servicios públicos, que elimina trabas y hace una buena regulación para facilitar la gestión es un gobierno sensible que coloca al ciudadano en el centro de sus preocupaciones y por lo tanto obtiene su reconocimiento.

Pero la mejora de la gestión pública no surge por generación espontánea, por el contrario, es el resultado de un cuidadoso análisis y una revisión detallada de la forma de operación del gobierno municipal para encontrar áreas de oportunidad de gran impacto en el quehacer del municipio y mejorarlas, así como de implantar herramientas y mecanismos que contribuyan a elevar la efectividad de la acción de gobierno.

Las Unidades de Atención Ciudadana Municipal pueden ser uno de esos mecanismos que favorecen la simplificación administrativa, la desregulación y el acceso a los servicios municipales, e incluso pueden servir de ventanilla o vínculo para recibir informes y llevar a cabo gestiones respecto de los múltiples programas sociales que promueven tanto la Federación como los Estados de la República, por lo que su impacto entre la población puede ser altamente efectivo.

La propuesta que se desarrolla a lo largo del presente documento, se refiere al diseño de una estructura tipo de Unidad de Atención Ciudadana que pueda fungir como modelo para ser adoptado por los municipios mexicanos que así lo determinen y estará alineada al Programa de Municipios por la Transparencia que coordina la

---

<sup>2</sup> El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) publica en su página de internet la existencia de 2,440 municipios. La diferencia con el número de Municipios mencionados en la encuesta realizada por INDESOL es de 13 Municipios que fueron creados entre el 1º de enero de 2002 y el 19 de mayo de 2008.

Secretaría de la Función Pública, a fin de promover no sólo la definición de estándares e indicadores de atención ciudadana en trámites y servicios, que de suyo es ya un avance muy importante, sino además para estimular en el ámbito municipal, mecanismos de participación ciudadana que vigilen la adecuada aplicación de los recursos públicos de los programas federales de desarrollo social.

## **II. Objetivo General**

Diseñar un esquema organizacional para las áreas de atención ciudadana que contribuya a mejorar la atención y desahogo de la demanda de servicios que la ciudadanía gestiona ante los municipios con especial atención en los programas de desarrollo social.

El proyecto pretende aprovechar el enorme potencial de la gestión de los gobiernos locales, para acercar aún más y con mejores resultados a la población con los beneficios que le pueden representar los programas de índole social que administra el Gobierno Federal y que, por el monto de recursos que se manejan, pueden incluso ser un detonante adicional del crecimiento económico en los municipios.

## **III. Objetivos Específicos:**

- Diseñar la estructura administrativa tipo de un área de Atención Ciudadana en los municipios, que contenga los elementos básicos e indispensables para el adecuado desempeño de las funciones de orientación, recepción, registro, seguimiento y entrega de documentos de los servicios municipales, así como canalización de las solicitudes, quejas sugerencias, que se presenten sobre los programas de desarrollo social estatales o federales.
- Diseñar un manual tipo de organización y de procedimientos de atención al público para la operación de las áreas.
- Alinear la estructura y los manuales a los principios de simplificación, transparencia, acceso a la información pública y rendición de cuentas de la gestión municipal que permitan homologar los criterios de atención al público.
- Elaborar las descripciones y los perfiles de puestos del área.
- Desarrollar un programa básico de capacitación que se imparta a los funcionarios que participen en las áreas de atención ciudadana.

## **IV. Ventajas de Implantar la UACM**

Crear una UACM en los gobiernos municipales conlleva un importante número de beneficios que a continuación se enlistan:

- Atención centralizada de todos los servicios y trámites del Municipio en una sola instancia administrativa, lo que evita que los ciudadanos se desplacen de una oficina a otra buscando información o realizando gestiones.
- La organización del trabajo se lleva a cabo mediante estándares de servicio e indicadores del desempeño, lo que facilita medir la productividad de los servidores públicos.
- Permite definir reglas de servicio y atención al público que se difunden y permiten a la ciudadanía conocer con mayor claridad sus derechos y obligaciones respecto de las gestiones que realiza.
- Se elimina la dispersión de información.
- Se facilitan y ponen al alcance de los ciudadanos los servicios de información.
- Los trámites se simplifican, se minimiza la documentación y los requerimientos a los ciudadanos.
- Se reduce el tiempo empleado por los ciudadanos en sus relaciones con la administración.
- Mejora de la accesibilidad de los servicios y trámites.
- Se reducen los incentivos a la corrupción pues la UACM opera bajo criterios de simplificación administrativa y transparencia.
- Constituye un mecanismo de vinculación permanente con la ciudadanía.
- Facilita la evaluación y la calificación ciudadana del servicio público mediante la aplicación de encuestas de satisfacción del servicio y buzones de quejas y sugerencias, por ejemplo.

## V. La importancia de los Programas de Desarrollo Social en el ámbito Municipal.

### V.1 Los Programas Federales de Desarrollo Social

Los programas de desarrollo social son prioritarios y de interés público, según lo dispuesto por el Artículo 19 de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS). Su ámbito de acción abarca entre otros los rubros siguientes:

- Programas de educación obligatoria.
- Campañas de prevención y control de enfermedades transmisibles y programas de atención médica.
- Programas dirigidos a personas en condiciones de pobreza, marginación o en situación de vulnerabilidad.

- Programas dirigidos a las llamadas zonas de atención prioritaria que son aquellas regiones urbanas o rurales cuya población registra elevados índices de pobreza y marginación.
- Acciones y programas para asegurar la alimentación y nutrición materno – infantil.
- Programas de abasto social de productos básicos.
- Programas de vivienda.
- Fondos y programas para el empleo, actividades productivas y empresas del sector social de la economía.
- Programas y obras de infraestructura (agua potable, electrificación, caminos y otras vías de comunicación, saneamiento ambiental y equipamiento urbano).

Por otra parte en materia de desarrollo social, la LGDS en su artículo 45 faculta a los ayuntamientos para: *“ejercer los fondos y recursos federales descentralizados o convenidos en materia social, en los términos de las leyes respectivas, así como informar a la Secretaría de Desarrollo Social sobre el avance y resultados”* y *“establecer mecanismos para incluir la participación social organizada en los programas y acciones de desarrollo social”*.

La presente administración ha lanzado la estrategia denominada *“Vivir Mejor”* con la finalidad de concentrar todas las acciones del Gobierno Federal para encauzarlas hacia un mismo objetivo: el Desarrollo Humano Sustentable, evitando de esta forma la dispersión de esfuerzos y optimizando la utilización de los recursos públicos destinados a cada uno de los programas.

*“Vivir Mejor”* plantea cinco objetivos:

- Que todos los mexicanos puedan tener alimentación, educación, salud, vivienda, servicios básicos en su hogar y comunidad.
- Que las personas estén protegidas en condiciones de vulnerabilidad y ante riesgos como enfermedades que generen gastos catastróficos, fluctuaciones económicas que provoquen desempleo o desastres naturales.
- Que se reduzca la desigualdad entre regiones y al interior de éstas, fortaleciendo los lazos comunitarios.
- Que las personas tengan más y mejores opciones de empleo e ingreso.
- Que las acciones que se llevan a cabo respeten el entorno natural de las comunidades.

Para lograr dichos objetivos, *“Vivir Mejor”* plantea tres líneas de acción:

1.- El desarrollo de capacidades básicas. Mediante la generación de capital humano, lo que implica garantizar igualdad de oportunidades para todos impulsando el desarrollo de sus capacidades básicas, con el fin de que tengan las habilidades necesarias para mejorar sus condiciones de vida gracias a su propio esfuerzo. Esto permitirá tener una plataforma base en alimentación, salud, educación, vivienda, etc. a partir de la cual se impulse su desarrollo.

Los programas más relevantes que se insertan en esta línea de acción son:

- Oportunidades.
- Liconsa.
- Diconsa.
- Programa Alimentario para Zonas Marginadas.
- Seguro Popular.
- Seguro Médico para una Nueva Generación.
- Programa de Vacunación Universal.

2.- La consolidación de una red de protección social. Que funge como mecanismo de articulación y ejecución de programas que buscan reducir la vulnerabilidad de las personas debido a desigualdades de género, edad o condición étnica o bien ante contingencias naturales o económicas.

Los programas que destacan en esta línea de acción son:

- Programa de Adultos Mayores de 70 y Más.
- Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas.
- Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas.
- Programas de la Comisión nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).
- Programa Caravanas de la Salud.
- Programa de Empleo Temporal.

3. Vinculación entre la política social y económica. Mediante “puentes” que son herramientas para unir y potenciar las capacidades de la población con las oportunidades de desarrollo económico, desde la política social para incentivar el desarrollo del capital humano y desde la económica para insertar a los individuos en el desarrollo económico.

En esta línea de acción cabe señalar los programas siguientes:

- Oportunidades.
- Programa Nacional de Becas para la retención de Educación Media Superior.
- Programa Nacional de Becas para Educación Superior.
- Pro Árbol.
- Programa de Guarderías y Estancias Infantiles.
- Programa de Conservación para el Desarrollo Sustentable.
- Hábitat.
- Programa de Rescate de Espacios Públicos.
- Programa de Apoyo a los Vecindados en Condiciones de Pobreza Patrimonial para Regularizar Asentamientos Humanos Irregulares.
- Programa Suelo Libre.
- Programa de Apoyo a la Productividad.
- Programa Nacional de Infraestructura.
- Programa para la Creación de Empleos en Zonas Marginadas.

Estos y otros programas federales más los que a su vez implementan los gobiernos estatales, son de enorme importancia para el desarrollo económico y social de los municipios e inciden directamente en la calidad de vida de sus habitantes.

Para efectos de este proyecto nos concentraremos en la atención ciudadana con un mayor énfasis en los programas federales de desarrollo social.

### *V.2 Impacto de los Programas Federales en el Ámbito Municipal.*

Los municipios reciben recursos federales por diversas vías y mecanismos, el más común es el que se refiere a las transferencias federales que se entregan a estados y municipios, vía los recursos del Ramo 33 "Participaciones Federales" del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), que son recursos que se distribuyen de acuerdo a las fórmulas y destinos establecidos en la Ley de Coordinación Fiscal Federal (LCFF), por lo que es posible afirmar que dichos recursos se reciben "etiquetados".

Las principales fuentes de recursos federales que se destinan a Estados y Municipios, además del ya señalado Ramo 33, son los que se mencionan a continuación:

- Ramo 28 del PEF se sustenta también en la LCFF en cuanto las fórmulas y criterios para calcular los montos y no se reciben "etiquetados".
- Los Excedentes de Ingresos Federales que se calculan y reciben de acuerdo a lo dispuesto por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en algunos casos vienen "etiquetados" y se entregan únicamente a las Entidades Federativas, no llegan al nivel municipal.
- Los recursos que se reciben vía los Programas Federales (como es el caso de los de desarrollo social) que se asignan de acuerdo a las Reglas de Operación de los distintos programas y que son el instrumento jurídico que define fórmulas, políticas, requisitos e incluso destinatarios, por lo que se reciben "etiquetados". Algunos de estos programas entregan los recursos directamente a la población beneficiada.

### *V.3 Forma de Operación de los Programas Federales*

El Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) publicó en junio de este año, el Catálogo de Programas Federales para los Municipios, que comprende una selección de los programas que más directamente impactan en los municipios y donde éstos tienen algún tipo de participación. No abarca la totalidad de los programas pero sí los más importantes.

La clasificación que realiza en INAFED de los programas federales se basa en 4 tipos:

Tipo 1.

- **Directo.**- El gobierno federal **ejecuta las acciones por sí mismo** o entrega los recursos directamente a los beneficiarios.
- **Indirecto.**- El gobierno federal **entrega los recursos a otro órgano** (gobierno estatal, gobierno municipal, asociación civil) y es éste quien realiza las acciones o entrega los recursos a los beneficiarios.

Tipo 2.

- **No puede ejecutar el Municipio.**- Los recursos federales destinados al Programa **no pueden** ser operados por los gobiernos municipales.
- **Puede Ejecutar el Municipio.**- Los recursos federales destinados al Programa **si pueden** ser operados por los gobiernos municipales.

Tipo 3.

- **El Estado no tiene que aprobar.**- Para que los recursos federales se ejerzan, **no es obligatorio** que el gobierno estatal avale el Programa.
- **El Estado tiene que aprobar.**- Para que los recursos federales se ejerzan, **si es obligatorio** que el gobierno estatal avale el Programa.

Tipo 4.

- **Con recursos complementarios.**- Los recursos federales **si tienen que ser complementados** con recursos de otras instancias.
- **Sin recursos complementarios.**- Los recursos federales **no tienen que ser complementados** con recursos de otras instancias.

La mayoría de los programas se operan a través de las Delegaciones de las dependencias federales; en otros casos la coordinación de la Federación se da con los Centros Estatales de Desarrollo Municipal (CEDEMUN) u organismos similares y finalmente, existen algunos programas en donde el gobierno municipal no ejecuta los recursos y sin embargo, la promoción y gestión por parte de los funcionarios para que se apliquen en sus municipios es fundamental.

Aunque ya se señaló con anterioridad, es importante resaltar que los programas federales se ejecutan con base a lo dispuesto en sus Reglas de Operación y que éstas determinan el objetivo, la cobertura, los beneficiarios y las características de cada programa.

El Catálogo de Programas Federales para los Municipios incluye un total de 45 programas que conllevan un importante volumen de recursos. A continuación, y únicamente a manera de ejemplo se incluyen algunos datos sobre el monto de recursos que representan los programas federales de desarrollo social para el ejercicio fiscal 2009.

Programa	Monto Propuesto (millones de pesos)	Beneficiarios
Oportunidades	18,906	5 millones de familias
Abasto Social de Leche (LICONSA)	1,591	Familias de escasos recursos
Programa Alimentario para Zonas Marginadas	1,338	Familias que viven en los municipios más marginados del país.
Seguro Médico para una Nueva Generación	2,642	Población de recién nacidos
Caravanas de la Salud	616	Comunidades con mayores índices de marginación
Hábitat	2,746	Mejoramiento de infraestructura básica y equipamiento de zonas urbanas
Construcción y Rehabilitación de Sistemas de Agua Potable y Saneamiento en Zonas Rurales	2,005	
Ramo 33. Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social	4,520	Estados y Municipios
<b>Total</b>	<b>34,364</b>	

Fuente: Elaboración propia con información de la SHCP sobre la propuesta de PEF 2009.

El monto de recursos que implican únicamente estos 8 programas asciende a 34 mil millones de pesos, una cantidad que por su importancia debe necesariamente ser debidamente gestionada para que logre el fin último que persiguen estos programas.

## VI. La Atención Ciudadana Municipal y los Programas de Desarrollo Social Federal

Como puede desprenderse de lo hasta aquí expuesto, las autoridades municipales deben tener una gran capacidad de gestión para obtener los mayores beneficios posibles de estos programas para sus comunidades y es aquí donde la Unidad de Atención Ciudadana Municipal que se propone juega un papel relevante, pues pretende que dicha unidad no se enfoque únicamente a la administración de los trámites exclusivos del orden municipal, sino que además sirva como área que proporcione y, en su caso, recabe información, trámites, formatos, y documentos relacionados con los programas federales de desarrollo social.

La situación actual de los municipios en materia de atención ciudadana es bastante heterogénea, a continuación reseñamos únicamente cuatro casos, a manera de ejemplo:

- El Municipio la Corregidora, en Querétaro cuenta con una Secretaría de Desarrollo Social que gestiona y promueve los programas de desarrollo humano de aplicación municipal y un Centro de Atención Municipal, sin embargo no se percibe, al menos en la revisión de su página Internet, una coordinación entre ambos, pues la página únicamente señala el domicilio del centro de atención y los trámites vía Internet no se pueden llevar a cabo pues la página señala "error"; lo que origina la dispersión de esfuerzos y poca información hacia la sociedad.
- En otros como Las Choapas, Veracruz, el concepto de atención ciudadana es mucho más rezagado pues establece que:

"Con el objetivo de Atender las Demandas, Quejas, Denuncias, Solicitudes, Opiniones, etc., que competen a la Administración Municipal de Las Choapas, debes entregar tu petición por escrito en la siguiente dirección:

H. Ayuntamiento de Las Choapas  
Parque Juárez S/N  
Col. Centro, C.P. 96980  
Las Choapas, Veracruz, México.

Que datos debe contener una Petición Ciudadana

Nombre completo  
Nombre(s), apellido paterno, apellido materno.

**Domicilio:** Indicar calle, número, colonia o localidad, municipio o delegación, entidad federativa y código postal, o dirección o lugar donde puedas recibir correspondencia.

Tu nombre y domicilio son necesarios para enviarte una respuesta, y en su caso, el seguimiento de tu petición.

**Asunto:** Deberás exponer tu asunto (demanda, queja, denuncia, opinión, felicitación, etc.), procurando hacerlo de forma clara, respetuosa, pacífica y lo más breve posible.

Puedes incluir número telefónico y/o dirección de correo electrónico. Si es necesario, anexas documentación y/o firmas de apoyo."

Es decir, según este municipio el ciudadano es quien debe acercarse a la autoridad y no al revés, además deberá hacerlo de manera clara, respetuosa y pacífica, por escrito y acudir a un domicilio determinado. Nada más alejado del concepto moderno de atención ciudadana, que es precisamente lo contrario: la autoridad acercándose al ciudadano.

- Al menos, a nivel de una revisión de páginas Internet de diversos municipios, la que corresponde al municipio de Tijuana presenta una estructura amigable pues incluye seis apartados: peticiones, trámites quejas, información, denuncia anónima y teléfonos de emergencia; sin embargo, en el apartado de trámites al presionar la liga con la Dirección de Desarrollo Social Municipal sólo aparece un trámite: el fideicomiso "mi crédito", es decir este municipio también cuenta con un concepto de atención ciudadana y un área específica de desarrollo social y no incorpora la información sobre programas de desarrollo social federales.

- El municipio de Tlalnepantla de Baz cuenta con un Departamento de Atención Ciudadana registrado en el Manual de Organización del Municipio. El objetivo del área es: “Dar atención a todos los ciudadanos que solicitan la intervención del Presidente Municipal, así como canalizarlos al área correspondiente según sea la solicitud...”. Las funciones que establece son: “1.- Atender personalmente a los ciudadanos, registrando sus datos personales y canalizando su petición al área correspondiente. 2.- Otorgar atención al ciudadano en oficina o en gira de trabajo del Presidente Municipal. 3.- Elaborar el reporte mensual para el Secretario Particular de las solicitudes ciudadanas y su seguimiento”

Más que atención ciudadana, en realidad este departamento opera como un apoyo, un control de gestión de la oficina del Presidente Municipal.

## VII. Propuesta de Estructura Orgánica de la Unidad de Atención Ciudadana

La propuesta que se presenta a continuación, se inscribe dentro de la estrategia planteada por el Programa Municipios por la Transparencia (PMT), que coordina la Secretaría de la Función Pública para generar sinergia en los tres niveles de gobierno mediante la promoción de la vigilancia de los recursos por el control social y multiplicar el impacto a nivel nacional.

Como ya se señaló con anterioridad, dada la importancia en impacto socioeconómico y monto de recursos públicos que representan los programas federales en el ámbito municipal, resulta de enorme importancia contar con mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y control social de su ejercicio.

Para efectos de este proyecto, se retoma la definición de contraloría social propuesta por Felipe Hevia de la Jara en su artículo “La Contraloría Social Mexicana: Participación Ciudadana en la Rendición de Cuentas”, que establece que la contraloría social es *“un tipo de participación ciudadana orientada al control, vigilancia y evaluación por parte de personas y/u organizaciones sobre programas y acciones gubernamentales, que promueve una rendición de cuentas vertical/transversal”*

En este orden de ideas, el PMT, a través del Sistema de Evaluación de la Participación y la Transparencia (SEPAT) plantea una herramienta de auto diagnóstico y calificación de transparencia y participación ciudadana por parte de los gobiernos municipales.

El SEPAT se compone de cuatro cuadrantes: mecanismos de participación, tipo de participación, mecanismos de acceso y tipo de información y cada uno de estos cuadrantes contiene diversos indicadores (36 en total).

Uno de dichos indicadores es el que se refiere a la existencia de sistemas de atención ciudadana a la gestión de gobierno, a través de los cuales se determinen:

- Procedimientos de atención a peticiones, quejas, sugerencias y denuncias ciudadanas.
- Estándares de atención.
- Plazos de respuesta.
- Seguimiento de asuntos.
- Encuestas de opinión ciudadana sobre la gestión municipal.
- Calificación de los servicios municipales por parte del público usuario.

La propuesta de creación de la UACM en los municipios del país con su respectiva estructura orgánica tipo y manual de procedimientos, viene a jugar un papel relevante en esta estrategia y contribuye a acercar a los ciudadanos con los ayuntamientos y a transparentar la gestión pública.

### **VIII. El Mapa Funcional de la Unidad de Atención Ciudadana**

Del análisis de los elementos hasta ahora comentados, es posible determinar el mapa funcional de la Unidad de Atención Ciudadana Municipal para determinar las funciones que desarrollaría. Para ello se optó por una metodología utilizada en la definición de competencias laborales reconocida por la Organización Internacional del Trabajo y por organismos como el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), dicha metodología de análisis es la denominada "mapa funcional o árbol funcional".

Un árbol funcional permite contar con una representación gráfica del análisis de atribuciones y funciones comunes a todas las UACM. El mapa funcional comprende cuatro elementos:

- Propósito principal del puesto.
- Funciones Clave.
- Funciones Principales.
- Funciones Básicas

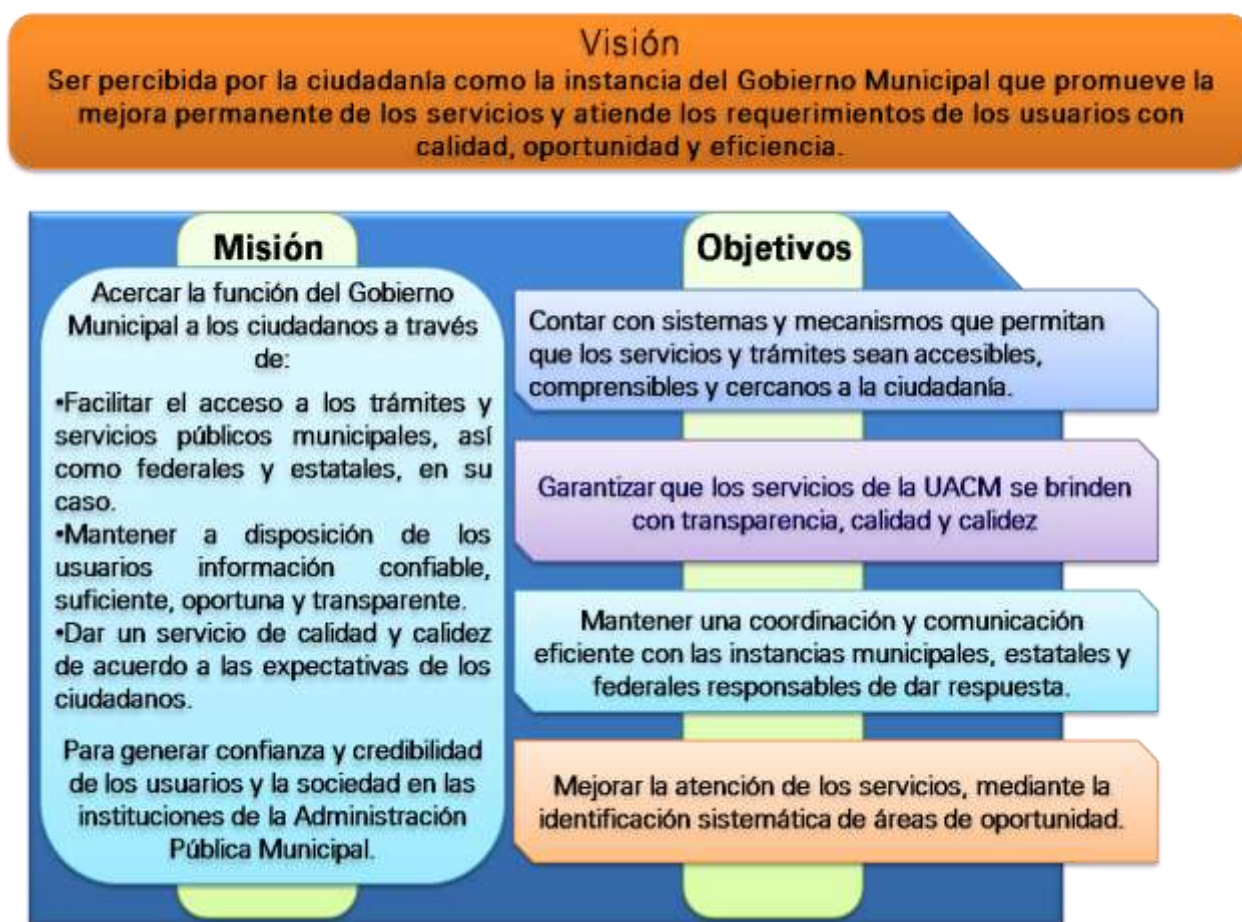
El punto de partida del análisis es el propósito principal del puesto, el cual describe la razón de ser de éste a partir del cual se estructuran todas las funciones que siguen la lógica de lo que debe hacerse para lograr dicho propósito.

Una vez definido el propósito principal, es necesario definir aquellas funciones (funciones clave) cuya importancia radica en que sin ellas no es posible alcanzar el propósito principal y por lo tanto no pueden ser omitidas al momento de llevar a cabo la elaboración de los manuales de organización y procedimientos. Posteriormente se incluyen las funciones principales y las básicas.

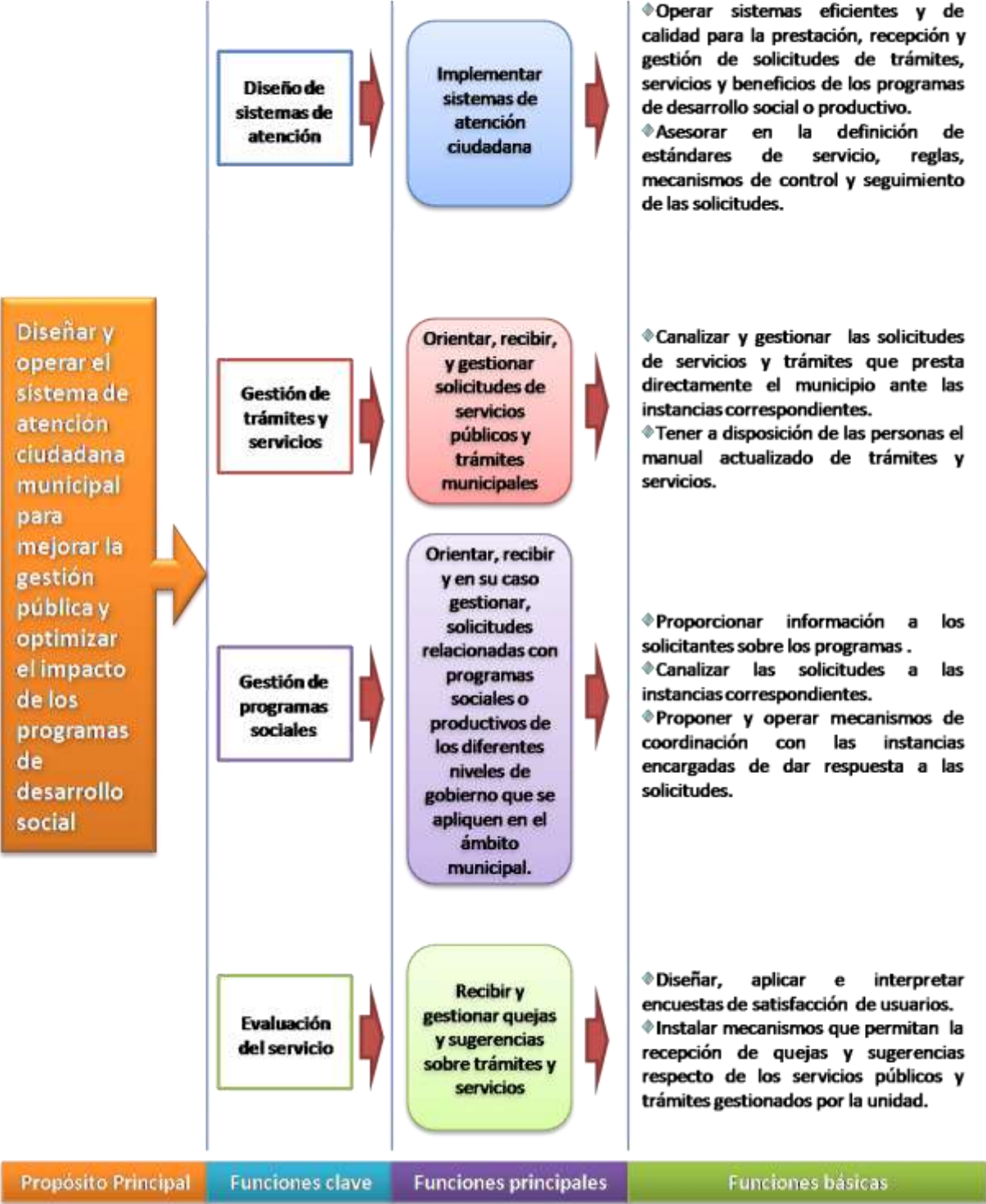
El análisis funcional que se llevó a cabo puede también ser utilizado más adelante para determinar programas de formación y capacitación de los servidores públicos de las UACM.

### IX. Propuesta para la Unidad de Atención Ciudadana Municipal

Para efectos de este proyecto, la Unidad de Atención Ciudadana Municipal (UACM), se entiende como la unidad creada *ex profeso* para facilitar a los ciudadanos su relación con la Administración Pública, por tal motivo se propone lo siguiente:



## MAPA FUNCIONAL DE LAS UNIDADES DE ATENCIÓN CIUDADANA



**Trámite.-** Todo aquel procedimiento que como ciudadano, llevas a cabo para la obtención de un documento, para cumplir una obligación, obtener algún permiso, o gozar de algún derecho, que es validado por el gobierno y sus distintas dependencias.

**Servicio.**- Son aquellas solicitudes presentadas ante el Gobierno para que realice obras o prestaciones a los que está obligado en beneficio de las personas y de la comunidad<sup>3</sup>.

Propuesta de estructura Tipo para las Unidades de Atención Ciudadana Municipal



El número de operadores de trámites y servicios estará en función de la demanda y cargas de trabajo que, al momento de implantar la estructura, tenga el municipio.

<sup>3</sup> Página de Internet del Gobierno del D.F. Sección de trámites y servicios

Propuesta de estructura Tipo 2 para las  
Unidades de Atención Ciudadana Municipal  
(Municipios pequeños)



El número de operadores de trámites y servicios estará en función de la demanda y cargas de trabajo que, al momento de implantar la estructura, tenga el municipio.