

# **Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública**

**Secretaría de Gestión Pública**

## PRESENTACIÓN

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en su calidad de ente rector del sistema administrativo de Modernización de la Gestión Pública, ha formulado el presente manual, denominado “**MANUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**”, el cual se basa en la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, aprobada por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que plantea la necesidad de asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos.

En este sentido, se pone en relevancia la **mejora de la calidad de los servicios que brindan las entidades públicas de manera exclusiva**. Se busca, pues, incidir en la **prestación de servicios enfocados en el ciudadano**, a manera de generar percepciones positivas sobre el Estado y sus entidades públicas. Más aún, se apunta a **brindar servicios públicos más eficaces y eficientes** para así combatir los principales casos de informalidad que obstaculizan el desarrollo económico del país.

En el presente manual se ha considerado, además, la necesaria utilización de las **herramientas tecnológicas** existentes y las **Buenas Prácticas Gubernamentales**, conocidas también como “casos de éxito”, los cuales han incrementado los **niveles de confianza de la ciudadanía**, sirven de referencia en el **diseño e implementación de políticas institucionales** y contribuyen a la **formulación de mejoras continuas** a lo largo del proceso de **prestación de servicios**.

Asimismo, se plantean **definiciones conceptuales y estándares para mejorar la atención a la ciudadanía**, los mismos que **deberán aplicarse en todas las entidades públicas** sin importar su tamaño ni su nivel de desarrollo organizacional.

De esta manera, la SGP de la PCM busca dotar a las entidades públicas de una **herramienta práctica** que les permita **conocer la calidad del servicio** que vienen prestando e implementar **medidas para su mejora**, debiéndose partir de una **autoevaluación** que determine el nivel de desarrollo y el estándar en las diversas entidades.

**Juan Jimenez Mayor**  
Presidente del Consejo de Ministros  
Presidencia del Consejo de Ministros

## TABLA DE CONTENIDO

<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>4</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVO DEL MANUAL</b>	<b>8</b>
<b>PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA</b>	<b>11</b>
1. Concepto de <i>mejora de atención</i>	12
2. Enfoque <i>por demanda</i>	13
3. Características del “Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública”	15
<b>SEGUNDA PARTE: ESTANDARES PARA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD A LA CIUDADANÍA Y ORIENTACIONES PARA SU APLICACIÓN</b>	<b>19</b>
1. Estándar para la organización interna	18
2. Estándar para conocer a la ciudadanía-cliente de la entidad	22
3. Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía	27
4. Estándar de infraestructura y seguridad	26
5. Estándar para el proceso de trámite	29
6. Estándar para el personal de atención al público	31
7. Estándar para la atención del personal	37
8. Estándar para el acceso a la información	42
9. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía	41
10. Estándar para la comunicación	43
11. Estándar para los reclamos y sugerencias	44
<b>TERCERA PARTE: ¿CÓMO DISEÑAR UN PROYECTO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA?</b>	<b>48</b>
1. Metodología para formular el proyecto (incluye aplicación de autoevaluación)	49

2. Factores de éxito _____	51
<b>ANEXOS</b> _____	<b>58</b>
<b>Anexo 1. Formato para la autoevaluación de las entidades públicas en la Calidad de la Atención prestada a la Ciudadanía</b> _____	<b>59</b>
<b>Anexo 2. Protocolo de Atención</b> _____	<b>65</b>

## **BIBLIOGRAFIA**

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acto administrativo:** declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta.
- **Atención de calidad:** proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de determinado servicio.
- **Administrado:** persona natural o jurídica (ciudadanía) que participa en el procedimiento administrativo.
- **Autoridad administrativa:** agente que ejerce potestades públicas que conducen al inicio, instrucción, sustanciación, resolución o ejecución de los procedimientos administrativos.
- **Buenas Prácticas en servicios de atención al ciudadano:** se refiere a las políticas, acciones y sistemas que una institución implementa para mejorar su relación con la ciudadanía, con la finalidad de garantizar calidad en la información brindada, y en el trato ofrecido para así prestar un servicio oportuno con, eficiencia, cordialidad y efectividad.
- **Calidad de atención:** referida a la percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio, que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
- **Canales de atención:** medios o puntos de acceso a través de los cuales, la ciudadanía hace uso de los servicios provistos por las entidades públicas. Incluye espacios del tipo presencial (oficinas y establecimientos), telefónico (call-centers), virtual (plataformas web, e-mail) y móviles (oficinas itinerantes).
- **Capacidad de Atención:** incluye los aspectos relacionados con el proceso de producción de bienes y servicios públicos, así como la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos claves de la entidad pública vinculados con la atención a la ciudadanía.
- **Competencia:** conocimiento y experiencia que el individuo demuestra en la ejecución de ciertas tareas y/o en la solución de problemas.
- **Eficacia:** Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera

- **Eficiencia:** uso óptimo de los insumos (menor uso de recursos o mayor alcance utilizando la misma cantidad de recursos) para la obtención de los resultados deseados.
- **Estándar de atención:** modelo o patrón que permite definir previamente las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.
- **Incentivo:** estímulo que se ofrece al personal de una entidad pública según los resultados que éstos obtengan en el cumplimiento de un determinado objetivo o meta. Puede ser monetario o no monetario.
- **Indicador:** magnitud que permite medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en el desarrollo de una actividad, proyecto u otros similares. Puede ser cualitativo o cuantitativo
- **Inducción:** proceso cuyo objetivo es familiarizar al personal nuevo con la misión y visión de la entidad. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, con la finalidad de minimizar los errores que puedan ocurrir por desconocimiento de los objetivos principales, funciones, entre otros.
- **Mejora Continua:** esfuerzo realizado por las instituciones con el objetivo de alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia, manteniendo su competitividad en el sector que participa.
- **Meta:** resultado cuantificable que se busca alcanzar en un periodo de tiempo. Implica la definición de qué se desea lograr, en qué cantidad, en cuánto tiempo y con qué calidad.
- **Objetivo:** resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico (valor aspirado). Los objetivos son expresados en términos cualitativos y deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.
- **Procedimiento:** secuencia de acciones y actividades concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permiten cumplir un fin u objetivo específico predeterminado. El procedimiento tiene un inicio, desarrolla un conjunto de actividades, y tiene un término o resultado. En un procedimiento cada acción o actividad se justifica en la medida que aporta “valor agregado” en el servicio o producto final que se debe entregar a los ciudadanos.
- **Procedimiento Administrativo:** conjunto de actos y diligencias tramitados ante las entidades públicas, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o

individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

- **Proceso de seguimiento y evaluación del proceso de atención:** comprende las actividades propias del personal a cargo de velar por la calidad de la atención a la ciudadanía.
- **Proceso de reclamos y sugerencias:** comprende las actividades relacionadas con la recepción y análisis de las sugerencias presentadas por los ciudadanos, y en el caso de los reclamos, su procesamiento y respuesta.
- **Protocolo de atención:** constituye el conjunto de orientaciones conductuales y actitudinales mínimas necesarias para el personal que se desempeña en procesos de interacción con la ciudadanía.
- **Reclamo o Queja:** Es cuando el ciudadano manifiesta su molestia ante una mala conducta del personal que atiende, una demora en el servicio o una falta de atención. Se materializa a través del Libro de Reclamaciones físico o virtual.
- **Queja por defectos de tramitación:** La queja administrativa es una expresión del derecho del ciudadano de solicitar una corrección en la marcha de su trámite a fin de que el expediente sea tramitado con celeridad.
- **Servicios Públicos:** comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con contraprestación y sin contraprestación.
- **Simplificación Administrativa:** principios y acciones derivadas de éstos, que tienen, por objetivo final, la eliminación de toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos y pagos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a la prestación efectiva del servicio (trámite).
- **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):** elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones.
- **Trámite documentario:** proceso de recepción, registro y distribución de la documentación ingresada a una entidad pública, producto del inicio de un procedimiento administrativo (trámite).
- **Ventanilla única:** herramienta que permite realizar varios trámites y servicios a cargo de una entidad pública en un solo espacio físico, lo que permite agilizar los trámites documentarios de la entidad y facilitar la atención a la ciudadanía.

- **Libro de Reclamaciones:** Documento de naturaleza física o virtual, en el cual los ciudadanos podrán registrar sus reclamos o quejas, sobre la atención y los servicios ofrecidos por la entidades de la administración pública, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM.



## OBJETIVO DEL MANUAL

El objetivo general del presente manual consiste en **dar criterios y lineamientos de cumplimiento obligatorio**, a las **entidades públicas** de la Administración Pública, a fin de mejorar la labor desempeñada en la **atención otorgada al ciudadano** y en la **provisión de bienes y servicios públicos**.

Los objetivos específicos de este manual son, por un lado, proponer un **marco conceptual** para **Mejorar la Atención a la Ciudadanía** dentro del proceso de Modernización de la Gestión Pública. Por el otro, se definen los **estándares de calidad** que deben orientar la labor de todas las entidades públicas.

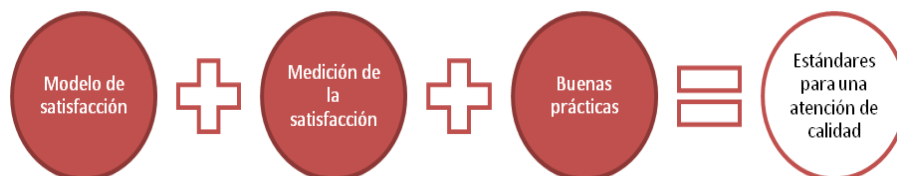
Este manual podrá, además, ser utilizado por las entidades públicas como una **herramienta metodológica** a fin de formular, por ejemplo, **proyectos institucionales para Mejorar la Atención a la Ciudadanía, procesos de Inducción al Personal**, directa o indirectamente vinculados al proceso de atención, entre otros.

En este sentido, se han establecido, en el presente manual, **diversos estándares** basados en un **modelo de satisfacción ciudadana**, abordándose los principales **componentes y características de un servicio de calidad** para lo cual se aplica un **instrumento de medición** del grado de satisfacción de la ciudadanía.

Ten presente: este manual sirve no sólo como herramienta para mejorar la calidad de la atención institucional, sino también para orientar la presentación de iniciativas que hagan posible respuestas institucionales eficientes, promoviendo así prácticas de Buen Gobierno.

Ten presente: por **estándar** se entiende la dimensión de la gestión de la entidad pública que debe ser priorizada con la finalidad de brindar una Atención de Calidad a la Ciudadanía.

**Figura N° 1: Proceso para la definición de estándares para una Atención de Calidad a la Ciudadanía**



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, y en relación a la **definición de estándares** para una Atención de Calidad a la Ciudadanía, la SGP ha elaborado un estudio que **identifica y sistematiza Buenas Prácticas** en diversas entidades públicas en la categoría de **Atención a la Ciudadanía** e incluye, además, una revisión de las **principales prácticas internacionales** en esta materia. Toda esta información ha sido vertida en el presente manual.

A continuación, se enumeran una serie de **estándares que abarcan las dimensiones más importantes de los servicios que viene prestando el Estado** a la ciudadanía:

- Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía**
1. Organización interna
  2. Conocer a la ciudadanía-cliente de la entidad
  3. Accesibilidad para la ciudadanía
  4. Infraestructura y seguridad integral
  5. Proceso del trámite
  6. Personal de atención al público
  7. Atención del personal
  8. Acceso a la información
  9. Medición y satisfacción de la ciudadanía
  10. Comunicación
  11. Reclamos y sugerencias

Téngase en cuenta, que cada estándar empleado en este manual contiene un conjunto de **sub elementos**, o **elementos orientadores**. A su vez, cada sub elemento, o elemento orientador, se clasifica en **tres niveles o categorías**, tal como se describe a continuación:

- a. **Básico**: se refiere a aquellas entidades públicas que están en proceso o han alcanzado un nivel de desarrollo mínimo para brindar un buen servicio de Atención a la Ciudadanía.
- b. **Intermedio**: se refiere a aquellas entidades públicas que han desarrollado algún proceso de Mejoramiento del servicio de Atención a la Ciudadanía.
- c. **Avanzado**: se refiere a aquellas entidades que han desarrollado algún proceso de mejoramiento del servicio de Atención a la Ciudadanía, que resulta no solo innovador, sino que también hace un uso intensivo de las **tecnologías de información y comunicación (TIC)**.

Ten presente: para un determinado estándar institucional se pueden tener elementos orientadores con distintos niveles de desarrollo (básico, intermedio, avanzado). Cada elemento orientador se evalúa por separado, debiéndose ubicar, al menos, en el nivel básico en cada uno de ellos.

Los tres niveles planteados para cada sub elemento o elemento orientador se articulan sobre la base de un **criterio de escalonamiento** en la **implementación de mejoras** que benefician a la ciudadanía. No obstante, se considera también la **existencia de brechas en las capacidades institucionales** de las entidades públicas que impactan de manera negativa en la materia aquí expuesta.

Finalmente, es necesario recalcar que el presente manual **no pretende crear un procedimiento** que establezca de manera secuencial y detallada los **pasos a seguir para Mejorar la Atención a la Ciudadanía**, sino por el contrario, busca **orientar sobre la planificación y organización de las diversas actividades** llevadas a cabo con el mismo fin.

**PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL DE LA MEJORA DE LA  
ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LAS ENTIDADES DE LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

## PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En esta primera parte, se especifica lo que se entiende por *Mejora de la Atención a la Ciudadanía* y se presenta el enfoque que la SGP promueve.

### 1. Concepto de Mejora de la Atención a la Ciudadanía

Bajo este concepto se busca **garantizar el derecho** del ciudadano, que actúe en nombre propio o en virtud de representación, y que para realizar algún **trámite** o requerir algún **servicio** del Estado:

- Cuenten con una administración pública moderna y transparente;
- **Reciba información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades del Estado;**
- Obtenga información sobre los Horarios de Atención al Público de manera visible en las sedes de las entidades;
- Acceda a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten;
- Acceda fácilmente a la información que administran las entidades;
- Exija el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú;
- Reciba una atención adecuada;
- **Obtenga el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos;**
- Obtenga, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión;
- Presente la documentación en los procedimientos en los que tengan la condición de interesado y reciba en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad;
- **Conozca el estado de su trámite;**
- Exija responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos;
- **Tenga una espera razonable al momento de ser atendido;**
- Goce de una administración pública responsable, en general.

Una buena atención a la ciudadanía involucra prestar **servicios de calidad** y pasa por interiorizar que todas nuestras acciones o inacciones, a lo largo del ciclo de la gestión pública, impactan en el servicio final que la entidad presta al ciudadano.

## 2. Enfoque *por demanda*

Las **entidades públicas**, por definición, prestan **servicios únicos**, establecidos por Ley. Considerando que no existen competencias suficientes en la prestación de estos servicios, y que los ciudadanos se ven obligados a acudir a dichas entidades, se hace necesaria la existencia de **incentivos** institucionales que **motiven y garanticen** las **mejoras progresivas** en la calidad de los servicios públicos.

Se requiere, entonces, que el enfoque existente **por oferta** cambie a uno **por demanda, centrado en la ciudadanía**, siendo por tanto necesario definir las prioridades e intervenciones de las entidades a partir de las **necesidades ciudadanas**, siendo el **personal de las entidades públicas** el **agente del cambio**, que impulse **mejoras continuas** en los procesos de gestión a fin de responder mejor a esas necesidades, con los recursos y capacidades disponibles.

Enfoque	Definición
<b>Estado orientado a las necesidades de la ciudadanía</b>	El enfoque propuesto supone trascender la visión tradicional del sector público, basada en la Ley y en el poder monopólico del Estado, para centrar la atención en los servicios a la ciudadanía. Ello debido a que toda entidad del sector público, independientemente del servicio que brinde y del nivel de gobierno en el que se desempeñe, se vincula de manera directa con la ciudadanía. Esto requiere <b>flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos</b> , asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Por tanto, las entidades públicas deben saber escuchar y entender las necesidades de los ciudadanos, y consensuar con ellos las respuestas, que a través de las políticas públicas, puedan ofrecer ante dichas necesidades.
<b>Calidad en la Atención a la Ciudadanía</b>	Un buen servicio de atención aumenta la confianza de la ciudadanía frente al Estado, le reduce costos y mejora la imagen y reputación de sus diversas entidades públicas. <b>En este contexto, el personal responsable de desarrollar e implementar las Mejoras para la Atención a la Ciudadanía debe articular sus esfuerzos bajo la premisa que él mismo es parte de un proceso, cuyas actividades se realizan con la misión de servir a la ciudadanía.</b> En este sentido, el personal de la entidad pública tiene que romper el paradigma de <i>“si cumplo la ley hago</i>

Enfoque	Definición
	<p><i>bien mi trabajo</i>”, sin embargo no es suficiente, por lo que el personal debe desarrollar toda su capacidad y habilidades convencido de que <i>“hago bien mi trabajo si la ciudadana(o) se siente bien atendida(o)”</i>.</p>
<p><b>Implementación de Buenas Prácticas de Atención a la Ciudadanía</b></p>	<p>Se requiere <b>reconocer lo bueno</b>, promover prácticas orientadas a servir a la población y premiar el éxito en la Gestión Pública como una manera eficaz de impulsar una Reforma del Estado, orientada a la ciudadanía, y desde éste, <b>a través de la promoción y la multiplicación de las Buenas Prácticas en Gestión Pública</b><sup>1</sup>.</p> <p>La esencia de este tipo de propuestas está en <b>prestar atención a los procesos y a los equipos humanos, y establecer como eje, la calidad del servicio desde los primeros escalones de la administración pública</b>, impulsando cambios pequeños, pero posibles y sostenibles en el tiempo, con impacto inmediato y directo en la Atención a la Ciudadanía.</p> <p>Una de las fortalezas del enfoque de Buenas Prácticas, es que éste es independiente del tamaño o grado de desarrollo de la entidad que las aplica o del contexto en el que se desarrollan. En ese sentido, el enfoque sugiere <b>concentrarse en los Procesos de Atención sobre la base de identificar y atender las necesidades de la ciudadanía como estrategia para el logro de los objetivos de la institución en relación a brindar servicios de calidad</b>.</p> <p>En esa línea, <b>el enfoque de Buenas Prácticas</b> no solo se basa en brindar información y generar incentivos, sino también en generar Ejemplos de Buenas Prácticas, que al ser reconocidos se mantengan y mejoren, y que a su vez, <b>sirvan como herramientas para impulsar y promover un mejor desempeño de los participantes quedando como un referente de acción y práctica correcta</b>.</p>
<p><b>Generación de incentivos y reconocimiento</b></p>	<p>El enfoque otorga al personal de las entidades públicas la posibilidad de ser participe del cambio, de ser escuchado y de viabilizar su opinión hacia canales superiores, algo poco común en el Sector Público. Es allí en donde se gesta el <b>reconocimiento personal que opera como motor de consecución de resultados</b>. Por esa razón, resulta importante que el proceso de implementación de mejoras, incluya una etapa de reconocimiento al personal que se constituye en gestor de la implementación de las mejoras, siendo catalizador y difusor de los esfuerzos individuales que deben ser reconocidos e imitados. La generación de un esquema de reconocimiento a los gestores de las</p>

<sup>1</sup>Una buena práctica en Gestión Pública se refiere a una actividad o proceso que ha producido destacados resultados en el manejo de una organización y que puede ser replicada en otras organizaciones para mejorar su efectividad, eficiencia e innovación en beneficio de su público objetivo. Fuente: BOZA DIBOS, BEATRIZ. *“Buenas Prácticas en Gestión Pública – Sistemas de Gestión Interna”* (2011), Ciudadanos al Día (CAD), Primera Edición

Enfoque	Definición
	mejoras, debe establecerse con la debida anticipación y oportunidad, a fin de que sea informado al interior de la entidad. En esa línea, <b>contribuyen al propósito, la participación en premios o concursos que reconozcan a los gestores de Buenas Prácticas, orientadas a Mejorar la Calidad de la Atención.</b>
<b>Inclusivo</b>	En la atención a la ciudadanía se deben orientar las acciones para que todos(as) tengan igualdad de oportunidades, buscando cerrar las brechas existentes. Se debe procurar <b>brindar a todos los ciudadanos por igual, servicios con la calidad</b> y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades, garantizando el desempeño y participación activa de los ciudadanos en la sociedad.
<b>Abierto</b>	Se debe promover la <b>transparencia y accesibilidad a los ciudadanos</b> , fomentar la participación ciudadana y poseer capacidad de respuesta a las demandas y necesidades ciudadanas, así como rendir cuentas.
<b>Gestión por procesos</b>	Contempla el <b>uso de una herramienta de mejora continua, que aporte al cambio a nivel operativo, que incida directamente en la provisión de bienes y servicios de calidad, y que éstos sean acordes a las necesidades de los ciudadanos.</b> Involucra cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos basados en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, así como se minimicen los riesgos a la seguridad o a la salud inherentes a los procesos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.
<b>Simplificación administrativa</b>	La simplificación administrativa contribuye a <b>mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos</b> que la ciudadanía realiza ante la Administración Pública.

Fuente: elaboración propia



### 3. Características del “Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía”

El presente manual se desarrolla sobre un esquema modular que establece condiciones mínimas como punto de partida y transita en dirección a establecer **propuestas para Mejorar la Atención a la Ciudadanía** a partir de **innovaciones** y **Buenas Prácticas** identificadas. En este contexto, el presente manual presenta las siguientes características:

Características	Definición
<b>Gradualidad</b>	Los estándares se han establecido a partir de un nivel básico que es el mínimo a cumplir por las distintas entidades de los tres niveles de gobierno. En cada nivel se plantea un estadio de desarrollo mayor y con una mejor atención a la ciudadanía hasta llegar al nivel avanzado donde se articulan Buenas Prácticas y se potencia el uso intensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).
<b>Complementariedad</b>	Cada estándar incorpora sub elementos o elementos orientadores que son complementarios entre sí, de forma que para lograr el nivel mínimo del estándar, se requiere que al menos en cada sub elemento la entidad deba estar en el nivel básico.
<b>Eficacia</b>	El cumplimiento de un determinado nivel (intermedio o avanzado) por parte de la entidad, supone que se <b>cumplan los criterios</b> o se hayan superado aquellos del nivel inmediato anterior.
<b>Auto-evaluación</b>	Cada entidad debe hacer un <b>ejercicio de autoevaluación</b> , a fin de <b>determinar el nivel en que se encuentra</b> para cada uno de los sub elementos o elementos orientadores que componen los estándares.

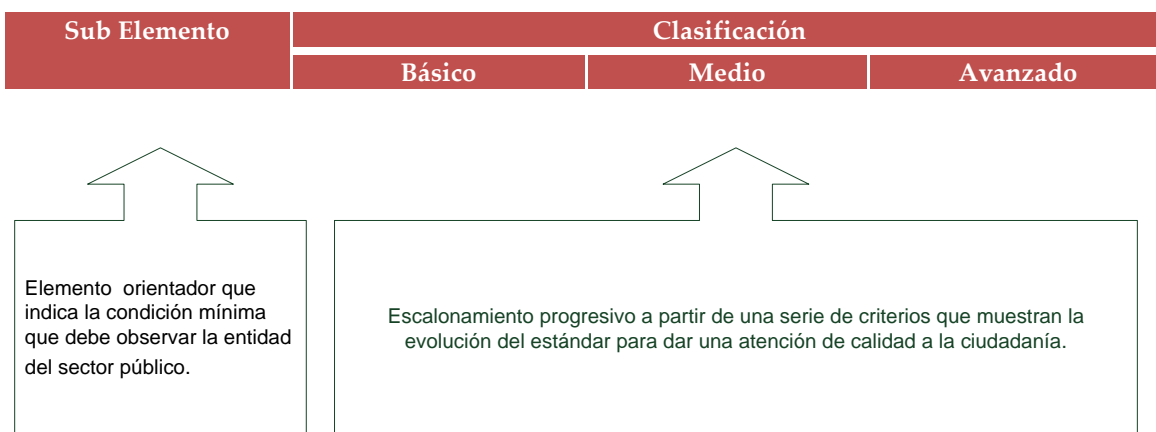
Fuente: elaboración propia

**SEGUNDA PARTE: ESTÁNDARES PARA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD A LA CIUDADANÍA Y ORIENTACIONES PARA SU APLICACIÓN**

## SEGUNDA PARTE: ESTÁNDARES PARA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD A LA CIUDADANÍA Y ORIENTACIONES PARA SU APLICACIÓN

En esta segunda parte se desarrollan los once **estándares** que deben cumplir las entidades públicas del gobierno nacional, regional y local para **garantizar una atención de calidad a la ciudadanía**. Para cada estándar se plantean **sub elementos** o **elementos orientadores**, así como la clasificación de cada uno de ellos de acuerdo al **nivel de implementación** desarrollado (básico, intermedio o avanzado). Se deben tener presente los siguientes conceptos:

Estándar: dimensión de la gestión de la entidad pública que debe ser priorizada con la finalidad de dar una atención de calidad a la ciudadanía.



Fuente: elaboración propia

### 1. Estándar para la Organización Interna

Incorpora elementos orientadores a nivel de la organización interna, necesarios para el desarrollo de procesos de Mejora de Atención a la Ciudadanía. Están referidos no sólo a la existencia del **personal responsable** de diseñar, implementar y medir los **procesos de mejora a nivel institucional**, sino también al reconocimiento de la **importancia de la materia** en los **instrumentos de planificación y gestión**, así como a los **mecanismos de seguimiento institucional** para la verificación del cumplimiento de metas.

Sub Elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía</b>	Existe una persona designada como responsable de hacer seguimiento a los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, quien comparte dicha labor con otras funciones y/o actividades.	Existe una persona designada como Coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad a tiempo completo, el cual coordina con varios órganos de la entidad.	Existe una persona con nivel de Gerente o Director encargado de liderar el Equipo de Mejora Continua en la entidad.
<b>2. Planeamiento estratégico</b>	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como una de las actividades de un órgano específico.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como actividades de la mitad de los órganos de la entidad.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad como uno de sus objetivos institucionales aprobados en su PEI y todos los órganos que la comprenden orientan una o más actividades a la consecución de dicho objetivo.
<b>3. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados</b>	Los logros en la Mejora de la Atención a la Ciudadanía se asumen como parte de las funciones del responsable designado.	La responsabilidad y los logros son identificados y reconocidos al Coordinador de los Procesos de la Atención a la Ciudadanía	Se incentiva y reconoce el trabajo y logros de todo el equipo de la Gerencia/Dirección o unidad orgánica responsable de los Procesos de Mejora Continua.
<b>4. Gestión de la Calidad</b>	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión de	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad para los órganos a	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Calidad que involucra a los

Sub Elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	la Calidad que incorpora la Mejora de la Atención a la Ciudadanía	cargo de atención a los ciudadanos.	diferentes órganos que participan en los Procesos de Atención al Ciudadano.
<b>5. Gestión de la Seguridad y Salud</b>	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión Seguridad y salud en el trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras), en el marco de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: elaboración propia

Para lograr una **atención de calidad e implementar procesos de mejora se requiere incorporar todos estos elementos en los documentos de planificación de la entidad** - misión y objetivos generales. De allí, que en la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública* se reconoce la importancia de la organización de las entidades públicas y el establecimiento de sus objetivos a fin de desarrollar eficientemente los procesos relevantes y alcanzar los resultados esperados en la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos.

De igual forma, es importante que en cada entidad exista, al menos, una **persona responsable de revisar y garantizar que los procesos internos y procedimientos brindados estén simplificados**, lo que implica que se haya priorizado las necesidades del ciudadano. El líder responsable, debería efectuar numerosas **visitas a los órganos de Asesoría de la entidad**, a fin de formarse una **visión transversal** de la organización. En este sentido, se debe prestar especial atención en no confundir al personal del órgano

Ten presente: es necesario distinguir entre el órgano a cargo de la Atención al Ciudadano o el órgano a cargo del Trámite Documentario y el órgano o unidad orgánica responsable de la Mejora Continua de la entidad.

encargado de la mejora continua de la entidad, con aquel que brinda orientación a la ciudadanía y que se ubica en Mesa de Partes o con la Ventanilla de Atención al Ciudadano.

Un tema adicional, que se incorpora dentro de los sub elementos del presente **estándar**, se relaciona con los **incentivos**, que deberían existir para reconocer la labor y logros de aquellos que laboran en **Procesos de Mejora Institucional**. En el siguiente recuadro se desarrollan algunos **elementos conceptuales** a tomar en consideración en relación a estos **incentivos**.

Los **incentivos** pueden ser clasificados de diferentes formas. En ese sentido, tomando en cuenta a quiénes se dirigen, éstos se clasifican en:

- **Institucionales:** corresponden a los que se otorgan a todo el personal, o a todo el estamento de un servicio, generalmente asociado al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional.
- **Colectivos:** se otorgan a grupos o unidades de trabajo dentro de una entidad , principalmente vinculados al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo.
- **Individuales:** se otorgan a determinado personal de la entidad, según el resultado que éstos obtengan en el proceso de evaluación al desempeño al que se les someta.

Otra clasificación, muy común y difundida, es la que diferencia a los **incentivos de orden monetario y no monetario**, según en qué se traduzca el premio o castigo. Con relación a los primeros, éstos generalmente se vinculan con una compensación de tipo económica como un aumento en las remuneraciones, el otorgamiento de un bono determinado (como el *Bono de Productividad de los Convenios de Administración por Resultados*)<sup>2</sup> o en un incremento en el presupuesto de la entidad, entre otras.

Respecto los incentivos no monetarios, éstos se traducen en diferentes formas de reconocimiento al buen desempeño, tales como reconocimiento verbal, reconocimiento por escrito, reconocimiento en el mural institucional, premios a la excelencia, cursos de capacitación, entre otras. Lo interesante de este tipo de incentivos es que se toman en cuenta lo que algunos autores señalan como motivaciones intrínsecas del personal de las entidades públicas que no se consideran, o se dejan de lado, cuando se implementan incentivos de tipo monetario, cosa que no debería suceder.

---

<sup>2</sup> El valor máximo del *bono de productividad* equivale al 25% de una planilla de carácter mensual. Este bono se financia íntegramente con cargo a los ahorros de la entidad. Por ende, se encuentra prohibido el uso de recursos por operaciones oficiales de crédito interno y externo, donaciones y transferencias, canon y sobrecanon y regalías para costearlo. Se distribuye trimestralmente, de acuerdo a los criterios establecidos en el convenio; al menos un 30% entre todos los integrantes de las unidades operativas o áreas vinculadas directamente y máximo un 70% a todos los trabajadores de la entidad en conjunto. Esta distribución no incluye a los trabajadores en planilla, locadores de servicios y miembros de directorio.



Otro elemento orientador que compone el **estándar** para la **organización interna** se refiere a aquel correspondiente a la **Gestión de la Calidad**, entendiéndose por ésta “...*al conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la Política de la Calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el financiamiento y la Mejora de la Calidad*”<sup>3</sup>.

Un último elemento orientador está referido a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que establece la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, que establece estándares de seguridad y salud que aplican para las empresas de todos los sectores, incluyendo las entidades públicas, orientada a reducir la generación de accidentes o enfermedades en las instalaciones y que protege tanto a los trabajadores como a los ciudadanos que ingresan a las instalaciones en calidad de usuario o visita.

## 2. Estándar para conocer a la ciudadanía - usuario de la entidad pública

Este **estándar** involucra los factores relacionados con la **forma en que se organiza la Atención a la Ciudadanía** en una entidad, mediante el **uso de distintas herramientas** y tomando en consideración el **público objetivo** a quien va dirigida la atención.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. <b>Identificar las necesidades de la ciudadanía - usuario</b>	Los servicios se brindan en cumplimiento con el mandato de la entidad, sin evaluar si éstos responden, o no, a las necesidades de la ciudadanía.	Los servicios se brindan según las necesidades generales de la ciudadanía, identificadas por la entidad.	Los servicios se brindan según los resultados de encuestas y estudios periódicos realizados para diferenciar e identificar las necesidades por tipo de público objetivo.
2. <b>Segmentación de la</b>	La Atención a la Ciudadanía se brinda	La Atención a la Ciudadanía se	La Atención a la Ciudadanía se

<sup>3</sup> Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
ciudadanía-usuario	de manera masiva sin identificar la diferencia de necesidades entre el público objetivo.	organiza sobre la base de la identificación y diferenciación de por lo menos dos tipos de público objetivo.	organiza sobre la base de la identificación, diferenciación y segmentación del público objetivo, según perfil de cada grupo que lo conforma y que requiere los servicios de la entidad, con especial atención de los grupos vulnerables.
3. Canales de atención a la ciudadanía	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan por un solo canal de atención (canal presencial).	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan al menos por dos canales de atención (uno de ellos de manera presencial)	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan a través de tres o más canales de atención, según el perfil del público objetivo que interactúa con la entidad (canal presencial, telefónico, virtual y/o móvil).

Fuente: elaboración propia

El primer y segundo sub elemento orientador del presente estándar se enfocan en la importancia que las entidades públicas conozcan al **público objetivo** al cual van dirigidos los servicios que prestan, y en función de ello, **planifiquen estratégicamente y determinen mejores formas de brindarlos**, teniendo en cuenta las necesidades particulares de los usuarios (por ejemplo: atención presencial versus atención itinerante), o bien tomando en cuenta las características de los usuarios (población adulto mayor, mujeres embarazadas, personas discapacitadas, entre otros).

En lo que respecta al tercer sub elemento, se entiende por **canales de atención** a los medios o **puntos de acceso** a través de los cuales la ciudadanía hace **uso de los distintos servicios** provistos por las entidades públicas. Éstos tienen una notable **importancia** con respecto a la **Calidad de la Atención** en tanto, el uso apropiado de los mismos permite **ampliar la cobertura de los servicios** (dispersión geográfica de los

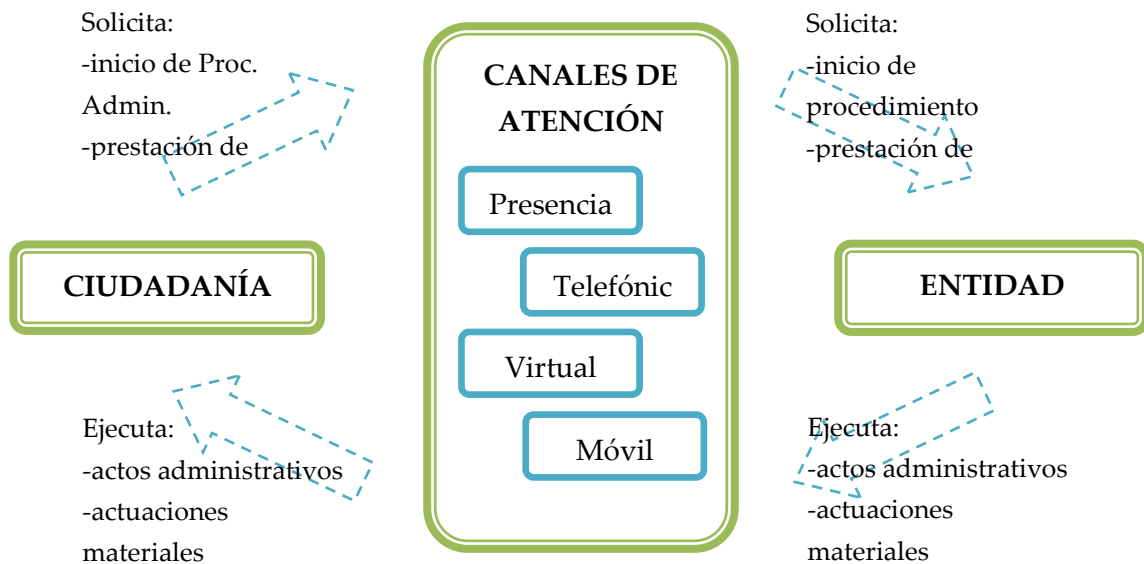


puntos de atención), **agilizar los trámites, atender a grupos vulnerables y mejorar el acceso de la ciudadanía a la información.**

Asimismo, los **canales de atención** permiten a las personas **expresar sus necesidades y expectativas** frente a los distintos servicios públicos (demandas de la ciudadanía), facilitando la interacción y retroalimentación entre la gestión de las entidades y la ciudadanía. De esa forma, no solo se recogen las **percepciones de los usuarios o beneficiarios**, sino que se **fortalecen actitudes participativas, transparentes y democráticas** dirigidas desde el Estado hacia la ciudadanía.

Es, a través de estos distintos **canales de atención**, que las entidades tienen la oportunidad de **mejorar la calidad de servicio** en la **ejecución de actos administrativos y actuaciones materiales** relacionadas a los procedimientos administrativos, prestación de servicios exclusivos y no exclusivos.

### Proceso a través de los Canales de Atención



Fuente: elaboración propia

Si bien en el sector público se utilizan, primordialmente, **canales de atención del tipo presencial** (oficinas y establecimientos), con la expansión del **uso de tecnologías de información y comunicaciones (TIC)**, y bajo la aplicación de principios de cercanía a la ciudadanía, se han añadido **otras modalidades**, tales como las **telefónicas** (call-centers), las **virtuales** (plataformas web, e-mail) e incluso las **móviles** (oficinas itinerantes).

- **Atención presencial**

Consiste en la **atención en ventanillas** ubicadas en locales específicamente diseñados para la realización de trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc. Este medio cuenta con la **ventaja** de brindar una **atención personalizada** que permite una mayor asistencia en la realización del trámite o servicio. Sin embargo, tanto la ciudadanía como la entidad, cargan con el **costo de desplazamiento e instalación de establecimientos** respectivamente, lo que genera que en muchos casos su **cobertura no sea universal**.

- **Atención telefónica**

Consiste en la **recepción de llamadas** de la ciudadanía realizadas a una línea de atención específica, instalada por la entidad correspondiente, con el fin de facilitar el acceso a la información, la presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, o incluso, la ejecución de trámites. Este medio tiene la ventaja de ofrecer una **amplia cobertura** y representar un **menor costo a la entidad**, en comparación a la atención presencial.

- **Atención virtual**

Consiste en la **recepción de solicitudes online** mediante una plataforma virtual específica (página web) o correo electrónico, con el fin de requerir información, realizar un trámite o cancelar los derechos del mismo. Este aprovechamiento de la tecnología permite **multiplicar los puntos de contacto** y ofrece una **mayor cobertura** en los servicios que brindan las distintas entidades.

- **Atención móvil o itinerante**

Consiste en el **traslado temporal de una oficina de atención** a un espacio que no tiene acceso regular a la misma. Por lo general, se utiliza en **zonas alejadas** a centros urbanos o **zonas con menor densidad poblacional**, donde se acumulan las necesidades del servicio o trámite y se satisfacen simultáneamente a partir de la presencia itinerante. Mediante este canal se realizan trámites, se brinda información, se reciben reclamos, entre otros.

### 3. Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía

El presente **estándar** incorpora factores que **miden el nivel de accesibilidad de información sobre el funcionamiento y servicios** a cargo de la entidad pública para dar una adecuada atención a los ciudadanos.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Horarios de atención a la ciudadanía	Existen horarios corridos de Atención al Público de 8 horas diarias.	Existen horarios corridos de Atención al Público en dos turnos que sumen más de 8 horas diarias y a través de, al menos, dos canales de atención.	Se han establecido turnos de Atención al Público, según un estudio de los horarios de mayor afluencia de público a la entidad, y a través de tres o más canales de atención.
2. Sedes institucionales	La Atención a la Ciudadanía se brinda en una única sede institucional informando adecuadamente a la ciudadanía sobre los servicios que se brindan.	La Atención a la Ciudadanía se brinda en por lo menos dos sedes institucionales (propia o de terceros) en el ámbito geográfico en la que opera.	La Atención a la Ciudadanía se brinda en el marco de un programa de desconcentración con un sistema de Ventanilla Única sectorial o multisectorial.
3. Acercamiento a la ciudadanía	La ciudadanía se desplaza hacia la entidad para realizar trámites o recibir servicios, según las condiciones informadas por la entidad en su portal institucional y en la propia sede.	La entidad se “desplaza” hacia la ciudadanía, a través de campañas de promoción o ferias itinerantes tomando en cuenta los servicios más demandados.	La entidad utiliza las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) para atender a los ciudadanos, a la vez que utiliza, otros canales de atención para aquellos que tienen un nivel de acceso limitados a las mismas.

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en el presente estándar se evalúa que tan **accesible resulta la entidad** frente a los ciudadanos, para ello se toma en cuenta los **horarios de atención,**

las **sedes** donde se brindan los servicios y si existe una **estrategia para disminuir los costos de traslado de los ciudadanos** mediante el desplazamiento de la entidad.

Este estándar tiene una estrecha vinculación con el anterior, pues el nivel de accesibilidad de la entidad está relacionado con los canales de atención dirigidos a la ciudadanía.

#### 4. Estándar de infraestructura y seguridad integral

El **estándar** de infraestructura y seguridad considera factores relacionados con las **características de la infraestructura** con la que cuenta la entidad, en la que se brinda atención y se prestan los servicios a la ciudadanía. Abarca desde las plataformas de atención, señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones y las condiciones de seguridad de los ambientes físicos.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. <b>Espacio físico para la atención a la ciudadanía</b>	Existe un espacio físico para la Atención a la Ciudadanía adecuado al servicio que se brinda y se ha implementado una infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al	Existe una plataforma de Atención a la Ciudadanía con ventanillas para los diferentes trámites y se ha implementado una mejora en la infraestructura básica para las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad, en lugares de atención al	Se han implementado plataformas múltiples de Atención a la Ciudadanía con personal asignado para tal fin, así como mejoras en la infraestructura básica para las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo a Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	público	público.	niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad,, en lugares de atención al público
<b>2. El mantenimiento de las instalaciones para la atención a la ciudadanía</b>	El mantenimiento de las instalaciones depende del cumplimiento de las funciones asignadas al órgano a cargo de Servicios y Mantenimiento de la entidad.	La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de buenas prácticas establecidas por el coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía y el órgano a cargo de Servicios y Mantenimiento de la entidad.	La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de procedimientos establecidos por el órgano de Atención a la Ciudadanía y el órgano de Servicios y Mantenimiento de la entidad.
<b>3. Señalización y Mapa de Riesgos</b>	Existe señalización adecuada y actualizada para identificar los principales órganos en la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad. Y cuenta con un inventario de peligros y riesgos actualizado.	Existe una señalización adecuada y actualizada para identificar los principales órganos de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad  Asimismo, que en el interior de la entidad, existan mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores o aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía.	Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) los principales órganos de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad; y (ii) otros servicios dirigidos a la ciudadanía, como módulos de orientación, televisores, sistema de colas, carteles exteriores, etc.  Dicho sistema

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
			<p>incluye una línea gráfica así como el uso de nuevas tecnologías de la información (paneles virtuales)</p> <p>Se ha aplicado medidas de control sobre los principales riesgos identificados y se toman acciones correctivas.</p>
<b>4. Condiciones de seguridad integral en la entidad (interna y externa)</b>	<p>Existe un órgano o encargado de la seguridad integral que establece condiciones mínimas de seguridad, durante los procesos de atención al ciudadano que se encuentra en las instalaciones, de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p>	<p>Existe un Plan anual de Seguridad y Salud en el Trabajo elaborado, aprobado e implementado de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p>	<p>Existe un Plan anual de Seguridad y Salud (Interno y Externo) elaborado, aprobado e implementado de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.</p>

Fuente: elaboración propia

El **nivel de desarrollo del sub elemento de espacio físico** para la atención a la ciudadanía a nivel básico, medio y avanzado se verá **influido por el tamaño de la entidad** y por la **demanda de servicios** de la ciudadanía. Queda claro, que en entidades pequeñas, con escasos recursos y con baja demanda de servicios el pensar en una

plataforma de servicios con varias ventanillas puede resultar innecesario; no obstante, en los demás sub elementos del estándar no existirían restricciones por tamaño organizacional.

Es importante que la entidad no solo tenga en cuenta sus capacidades institucionales, sino que tome como referencia, la demanda por servicios y las expectativas que tiene la ciudadanía en relación a la cobertura y calidad de servicios. De esta manera, se podrá establecer otras mejoras en los servicios a ofrecer a fin de alinear los esfuerzos institucionales hacia esa meta.

## 5. Estándar para el proceso de trámite

Este **estándar** incorpora factores **relacionados con los mismos trámites** en cuanto a la **información que se brinda al ciudadano** y las **acciones de la entidad** para lograr que dichos **trámites** estén **simplificados**.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>1. Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites</b>	<p>Los pagos se realizan en la ventanilla denominada “caja” ubicada en la sede de la entidad, donde se pueden realizar múltiples operaciones.</p> <p>Los pagos se realizan únicamente en efectivo.</p>	<p>Los pagos se pueden realizar en entidades bancarias privadas y/o en el Banco de la Nación, en instalaciones ubicadas tanto en la sede de la entidad, como en las propias entidades bancarias.</p> <p>Los pagos se realizan en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (débito / crédito).</p>	<p>Se ha implementado un servicio de pago descentralizado y en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes trámites, existiendo diversas modalidades de pago.</p>
<b>2. Información sobre requisitos y</b>	<p>La información sobre requisitos, costos y plazos del TUPA se</p>	<p>La información sobre el sustento legal y técnico de los</p>	<p>La información sobre el sustento legal y técnico de los</p>

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>costos y plazos</b>	encuentran disponibles en las vitrinas o mostradores de la entidad y en el portal institucional.	requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en vitrinas, mostradores, portal institucional.	requisitos, costos, plazos del TUPA, se encuentran disponibles en el portal web de la entidad y en el sistema único de trámites.
<b>3. Acceso y gratuidad de los formularios</b>	Los formularios están disponibles de forma gratuita para la ciudadanía, redactados en lenguaje de fácil comprensión.	Existen Módulos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, donde se entregan formularios de forma gratuita, se brinda orientación sobre los tipos de formularios y cómo deben ser llenados.	Se han implementado medios virtuales (portal web, kioscos multimedia de la entidad y/o en telefonía móvil) para acceder a los formularios, descargarlos y con instructivos de cómo deben ser llenados
<b>4. Simplificación de trámites</b>	Se han simplificado con la metodología vigente los trámites más frecuentes de la entidad, o los que resultaban prioritarios desde el punto de vista de la ciudadanía, a criterio del equipo de mejora continua.	El equipo de mejora continua ha simplificado y costeado con las metodologías vigentes todos los trámites y eliminado aquellos que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía.	El equipo de mejora ha simplificado y costeado con las metodologías vigentes todos los trámites utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Fuente: elaboración propia

**No es suficiente con publicar la información de los trámites** de la entidad, sino es necesario **verificar que ésta resulte realmente clara** para quienes va dirigida. Es común que las entidades públicas utilicen terminología propia del sector público, o bien usen siglas que no son comprensibles para la mayoría de los ciudadanos. De igual manera hay



que tener en cuenta, que el **nivel educativo de los solicitantes de un trámite no es siempre el mismo** y por tanto, lo que para unos puede ser un procedimiento sencillo, para otros puede tratarse de algo confuso o ininteligible.

En este sentido, es importante **evaluar la calidad del servicio** mediante la **aplicación de formatos estándares o encuestas**, en las que se registre la evaluación de los ciudadanos sobre la calidad del servicio recibido. Se pueden **establecer escalas de evaluación** a criterio de la entidad que pueden ir de: excelente, bueno, indiferente, malo y muy malo. Lo relevante es, poder evaluar **cómo se ha dado el proceso de orientación**, la **atención** de aquel que lo orientó, **tiempo de espera**, **condiciones o ambiente del local** y si obtuvo la **información** o **pudo realizar el trámite**, para el cual acudió a la entidad, en un tiempo razonable.

Es importante resaltar la necesidad de que la entidad aplique periódicamente encuestas sobre la satisfacción de los ciudadanos que solicitan trámites, respecto a la información que se les brinda, la claridad de la misma, los costos de éstos y sobre el cumplimiento de los plazos de atención.

Para la **simplificación de trámites**, se deben utilizar las **metodologías establecidas por la SGP**. Entre éstas, se identifican la aprobada por **DS 007-2011-PCM para la Simplificación Administrativa**, que establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad; y la aprobada por **DS-064-2010-PCM, para la Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados en Exclusividad** comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas (TUPA), en cumplimiento del numeral 44.6 del artículo 44° de la Ley N° 27444, **Ley del Procedimiento Administrativo General**.

## 6. Estándar para el personal de atención al público

El presente **estándar** considera los elementos vinculados a la definición de perfil del personal que participa en los procesos de atención a la ciudadanía y procesos en los que se **gestiona recursos humanos** que serán **asignados a la atención al público**.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Definición del perfil del	La entidad ha establecido un perfil con competencias	El coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía ha	La Jefatura del órgano de Atención a la Ciudadanía ha

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>personal</b>	genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario.	establecido un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la ventanilla o unidad de trámite además de los canales de atención establecidos.	establecido un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la Plataforma de Atención a la Ciudadanía, además de los canales de atención establecidos.
<b>2. Proceso de selección y contratación</b>	Se consideran alternativas de reubicación al interior de la entidad, de acuerdo con el perfil de competencias genéricas y específicas establecidas para las funciones del personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario.	Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la ventanilla o unidad de trámite además de los canales de atención establecidos.	Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas establecido para las funciones del personal que atiende en la plataforma de atención a la ciudadanía como en los demás canales de atención establecidos.
<b>3. Capacitación del personal</b>	Se establecen programas de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía.	Se establecen y ejecuta 1 vez al año programas capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el	Se establecen y se ejecuta 2 veces al año programas capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
		Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.	Decreto Supremo N° 009-2010-PCM, que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1025 sobre Normas de Capacitación y Rendimiento para el Sector Público.
<b>4. Inducción del personal</b>	Previo al inicio de funciones del personal en la ventanilla o unidad de trámite documentario, se le da una inducción en los principales trámites y servicios que brinda la entidad.	Previo al inicio de funciones del personal en los canales de atención de la entidad, se le da una inducción sobre sus funciones y la totalidad de trámites y servicios que brinda la entidad.	Previo al inicio de funciones del personal en los distintos canales de atención, se le da una inducción sobre sus funciones, la estructura y funcionamiento de la entidad, los procesos, y la totalidad de los trámites y servicios que brinda la entidad.

Fuente: elaboración propia

No se puede concebir una entidad pública que orienta su gestión en mejorar sus trámites y brindar una Atención de Calidad a la Ciudadanía, si su personal y en particular, aquel que tiene contacto directo con la ciudadanía, no está debidamente calificado para el puesto que ocupa, no está comprometido con su labor de servicio o no cuenta con un adecuado manejo de técnicas de atención y comunicación.

En este sentido, **toda estrategia de mejora de la atención debe poner particular énfasis en los recursos humanos que atienden a la ciudadanía**, ya sea directamente, telefónicamente, por correo electrónico o por cualquier otro canal de atención, considerando una clara delimitación de las funciones que se le asignen, el perfil requerido,

el nivel de motivación y sensibilización con relación a una mentalidad de servicio y el manejo de técnicas y herramientas para una atención de calidad<sup>4</sup>.

Ten presente: es importante que el personal tenga claramente delimitadas sus funciones y conozca ampliamente el proceso de cada uno de los trámites que atiende, no solo en la parte en la cual él participa directamente, sino de todo el curso que éste sigue hasta que se le otorga una respuesta final a la ciudadanía.

La persona que ocupa el **puesto en la ventanilla** de atención o unidad de trámite debe **orientar, asesorar, apoyar a la ciudadanía** en los servicios y procedimientos requeridos (atención directa), en sus distintas etapas, cumpliendo con los estándares, reglamentos y procedimientos para la Calidad en la Atención de los Servicios.

Así pues, existe una serie de **competencias genéricas y específicas** que la entidad debe evaluar a la hora de seleccionar al **personal que atiende a la ciudadanía**. Ellas son:

- **Competencias Genéricas:**

- ❖ **Orientación al Servicio.** Escucha con interés y empatía las necesidades del usuario para comprenderlas y atenderlas con diligencia; es cordial y respetuoso con los usuarios, siempre mostrando disposición de ayuda. Se responsabiliza por los procedimientos relacionados al servicio brindado y, de haberlos, corrige los problemas rápidamente, sin mostrarse a la defensiva. Hace seguimiento al servicio brindado, indaga si el usuario está satisfecho con el servicio y si se han cubierto sus expectativas.
- ❖ **Responsabilidad.** Está comprometido con los objetivos de la organización y su trabajo, realiza sus actividades con perseverancia y dedicación. Cumple con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante. Es puntual.
- ❖ **Comunicación efectiva.** Interactúa y coordina oportunamente con información relevante o necesaria, con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas. Se expresa con claridad y sencillez, adecuándose al nivel de comprensión del usuario; hace preguntas para asegurarse de haberse dado a entender. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.

---

<sup>4</sup> Para la selección de los recursos humanos se recomienda tomar como ejemplo las competencias generales aprobadas mediante RSG-No. 004-2012-PCM-SGP.

- ❖ **Trabajo en Equipo.** Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros aunque no coincidan las suyas, con el propósito de favorecer los resultados del equipo. Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área, lo que le permite brindarles ayuda, dar información o reemplazarlos cuando sea necesario. Mantiene oportunamente informado a su supervisor y/o grupo de trabajo acerca de incidencias, los avances o retrasos en las tareas con el fin de prever acciones oportunas.
  - ❖ **Iniciativa - Pro actividad.** Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos; busca apoyo o hasta implementa soluciones con previsión. Aporta ideas creativas o sugerencias viables para tareas, proyectos o para lograr mejoras dentro de su área de trabajo o servicios a sus usuarios. Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en otras actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.
  - ❖ **Comportamiento Ético.** Es reservado con la información confidencial que maneja respecto de sus usuarios, su órgano o unidad. Brinda información completa y veraz, y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere apearse a las normas y procedimientos o consultarlo con instancias superiores. Asume sus errores y demoras, comunicándolos oportunamente a su jefe y buscando soluciones adecuadas para corregirlos.
- **Competencias Específicas por la naturaleza de la función**
    - ❖ **Disposición para aprender.** Formula preguntas sobre los procesos, funciones, y objetivos de su puesto y área a la que pertenece con el fin de mejorar su desempeño. Busca y analiza información útil para la ejecución de su trabajo y solución de problemas. Solicita o recibe apreciaciones y sugerencias con apertura y disposición, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior. Solicita o participa con interés en las capacitaciones relativas a su trabajo para mejorar la ejecución de sus tareas. Aplica los conocimientos adquiridos en su quehacer.
    - ❖ **Relaciones interpersonales y manejo de conflictos.** Mantiene una postura de tranquilidad y conciliación en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles, de presión o de confrontación. Es empático, paciente y tolerante en su relación con los demás, transmite una actitud positiva y optimista. Frente a algún problema o malentendido, conversa directamente con la persona involucrada o usuario de manera oportuna y respetuosa.

- ❖ **Adaptación al cambio.** Tolera con efectividad la variabilidad que puede darse en su carga de trabajo sin alterarse o disminuir su rendimiento. Desarrolla su trabajo con flexibilidad adaptándose a la situación particular en la que se encuentre, sin dejar de considerar las normas o procedimientos establecidos. Se adapta con apertura y rapidez a los cambios, demandas o condiciones laborales nuevas o imprevistas relacionadas con su función.
- ❖ **Planificación y organización.** Programa sus actividades priorizando las tareas más importantes, optimizando el tiempo disponible o esperado. Verifica el progreso de sus procesos de trabajo y tareas a medida que éstos se van dando. Organiza su trabajo aun cuando hay imprevistos, logrando su culminación oportuna.

Por otra parte, también es de suma importancia el **aspecto motivacional** en la **gestión del personal**, pues muchas veces el **grado de motivación** se encuentra en proporción directa con el **nivel de desempeño laboral**. Para el caso particular del personal de la entidad pública que atiende a la ciudadanía, es necesario inculcarle el sentido de pertenencia y de compromiso con la entidad, dándoles a conocer sobre la relevancia de su labor y el papel activo que representan al interior de la entidad al ser su rostro, voz e imagen frente a la ciudadanía<sup>5</sup>. Evidentemente, esto requiere de **estímulos** como un buen clima organizacional, los cuales no necesariamente tienen que ser de índole monetaria, dadas las restricciones presupuestales.

Asimismo, es fundamental **sensibilizar al personal sobre su rol de servicio**: cuando un ciudadano acude a un servicio público a postular a un beneficio, solicitar un certificado o realizar un trámite, **no va a pedir un favor, sino a ejercer un derecho**<sup>6</sup>.

El personal que atiende a la ciudadanía debe **tener dominio de las diversas técnicas existentes para brindar una atención óptima**. Por ello, es necesario realizar **programas de capacitación periódica** (talleres, seminarios, cursos) con el objetivo de fortalecer en el personal las competencias deseadas y dotándolo de las herramientas, conocimientos y habilidades requeridas para realizar de la mejor manera su labor (comunicación asertiva, trato especial para determinado grupo de personal, manejo de conflictos, etc.).

---

<sup>5</sup>En algunas entidades públicas de otros países se ha optado por dar uniforme al personal que atiende a la ciudadanía a fin de, no sólo facilitar su reconocimiento por parte del ciudadano, sino también para reforzar su imagen de pertenencia a un grupo especial al interior de la entidad. ojo entidades nacionales también como SUNARP

<sup>6</sup>SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO. *Sistema Integral de atención a cliente(a)s, usuarios(a)s y beneficiario(a)s*. Santiago de Chile: Guía metodológica, 2008.

Por último, se debe impulsar en las entidades públicas **procesos de formación teórica y práctica**, de acuerdo con el órgano o unidad en el que trabajen y las necesidades relacionadas con las actividades que se desarrollan para tener el dominio del servicio. Es por ello, que los **procesos de inducción** son de suma relevancia, en tanto permiten, que las personas que ingresan a la entidad conozcan el **modelo de servicios**, las **reglas de comportamiento** en relación a los ciudadanos y personal de la institución, **habilidades y competencias**, **métodos de trabajo**, **procedimientos**, **formularios**, **uso de aplicativos**, entre otros.

## 7. Estándar para la atención del personal

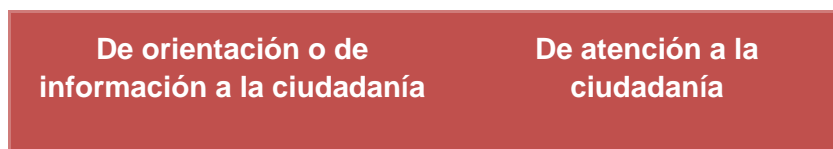
El **estándar** para la atención del personal se concentra en las **cualidades y características** que el **personal de atención** a la ciudadanía debe mostrar para una **adecuada interacción con los ciudadanos**.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Trato del personal a la ciudadanía	Existen personas asignadas y capacitadas, para la Atención a la Ciudadanía, existiendo una persona o grupo entrenado para brindar atención en español y la lengua de origen de la región en la que opera la entidad.	La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención personalizada a la ciudadanía a los cuales da seguimiento el Coordinador responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.	La entidad cuenta con un sistema acreditado de Gestión de la Calidad para el Proceso de Atención a la Ciudadanía.
2. Trato preferente y equitativo	El personal de Atención al Público está capacitado para cumplir con lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad.	El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad.	El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683 Ley de Trato Preferente, las Políticas para el Trato Justo y Equitativo establecidos por la entidad que facilite la prestación de servicios, en

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
			particular, para grupos vulnerables.
<b>3. Asignación de personal para la Orientación la Ciudadanía</b>	Se ha capacitado y asignado personal específico para brindar Orientación a la Ciudadanía.	Se ha capacitado y asignado personal para los canales de Atención a la Ciudadanía, tomando en consideración los diferentes servicios y trámites, con conocimiento a detalle, del material elaborado para tal fin, así como de formatos y formularios.	Se ha capacitado y asignado personal para los diferentes canales de atención, implementando mecanismos de seguimiento de las atenciones. Algunos de canales de atención operan más de 8 horas del día, todos los días, debiendo cubrir los turnos para atención de las llamadas telefónicas.
<b>4. Conocimientos y compromiso</b>	El personal de Atención al Público recibe información general y básica sobre los principales servicios de la entidad, a través de un proceso de sensibilización referente a la necesidad de orientarse hacia la ciudadanía.	El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de todos los servicios de la entidad.	El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de todos los servicios de la entidad. Existen, además, prácticas para reconocer el mejor desempeño que promueven la innovación y el compromiso por la excelencia profesional.

Fuente: elaboración propia

Entre los tipos de **Procesos de Atención a la Ciudadanía** tenemos:





- **Procesos de Orientación o de Información a la Ciudadanía**

Comprendidos por las actividades, a través de las cuales, la entidad brinda orientación o información sobre los procedimientos administrativos, servicios prestados en exclusividad y servicios no prestados en exclusividad. La orientación, o información, puede estar relacionada a los pasos a seguir, requisitos, costos, características, etc. El **anexo 2** hace mayor referencia al Protocolo de Atención.

Los procesos de orientación o información pueden darse, principalmente, través de:

- ♣ Material impreso o folletería disponible en las oficinas de atención.
- ♣ Orientación o información telefónica.
- ♣ Orientación o información entregada en las oficinas en los Módulos de Información o por personal encargado de esas funciones.
- ♣ Información registrada en las webs o portales de las entidades.
- ♣ Orientación e información remitida vía correo electrónico.
- ♣ Orientación e información entregada en Oficinas Móviles de Atención.

Es importante que las entidades definan los **adecuados procesos de orientación o de información** a la ciudadanía, pues éstos **agilizan la etapa inicial y previa al inicio de la atención en sí**. Estos procesos de orientación se pueden realizar, tanto de manera presencial en las Oficinas de Atención u Oficinas Móviles de Atención (entrega de folletería, atención en módulos de información), de manera virtual (información en la web o remitida vía correo electrónico), así como de manera telefónica. El poder contar con múltiples canales, a través de los cuales se entrega orientación o información, facilita el acceso y la prestación del servicio.

Se recomienda que la orientación e información esté disponible en el correspondiente **portal institucional** y que se cuente con el suficiente nivel de detalle y claridad en los **canales virtuales** (ejemplo: Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas <http://www.serviciosalciudadano.gob.pe>) y **telefónicos**, lo que permite **aminorar el número de desplazamientos y costos del ciudadano** para acceder a ellas.

- **Procesos de atención a la ciudadanía**

Se inicia con la recepción de la solicitud de inicio del procedimiento administrativo, solicitud de prestación de servicios prestados en exclusividad y servicios no prestados en exclusividad y finaliza con la ejecución del acto administrativo o de la actuación material. El proceso de atención a la ciudadanía está integrado también por los subprocesos y

actividades propias del *back office*, es decir, al *interior de la entidad*. Estos procesos pueden darse principalmente a través de:

- ♣ Atención presencial en oficinas permanentes.
- ♣ Atención en Oficinas Móviles (oficinas que se desplazan en distintos puntos de una zona geográfica).
- ♣ Atención telefónica (generalmente algunas actividades del proceso se canalizan por este medio).
- ♣ Atención mediante plataformas virtuales o portales webs (todo o parte del proceso).

Estos procesos de atención, deben guardar coherencia con la gestión por procesos y la metodología de Simplificación Administrativa.

## 8. Estándar para el acceso a la información

El **estándar** para el acceso a la información considera los **factores relacionados con la transparencia, acceso y calidad de información** de la entidad pública. Asimismo, se incorpora la **obligación** de contar con un **responsable de velar por el acceso a la información** dentro de la misma entidad.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Acceso a la información	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; asimismo se pone a disposición de la ciudadanía, información adicional de manera gratuita.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.; se publica información adicional de manera gratuita, y se pone a disposición, bases de datos integradas y publicaciones que dan valor agregado para la ciudadanía.
2. Calidad de la información	La información que se genera en la entidad se revisa	Se ha establecido un estándar para la actualización	Se han establecido directivas para mejorar el rango, contenido y

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
	periódicamente.	periódica y el establecimiento de los contenidos de información para la ciudadanía.	calidad de la información para la ciudadanía, utilizando herramientas tecnológicas.
<b>3. Responsable de acceso a la información</b>	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien comparte este rol con otras funciones.	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien desarrolla esta función de manera exclusiva.	Se cuenta con un responsable de información quien reporta directamente a la máxima autoridad administrativa de la entidad y es parte del equipo de la gestión del conocimiento de la entidad, a fin de ponerla al servicio de la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la **Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública**, Ley 27806, toda entidad pública debe **poner a disposición de la ciudadanía**, a través de **su página web**, la información que se precisa en el Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, que aprueba el reglamento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en el Decreto Supremo N° 063-2010-PCM, Decreto Supremo que aprueba la implementación del Portal de Transparencia Estándar en las Entidades de la Administración Pública y Directivas aprobadas sobre la materia.

Ten presente: el poder contar con múltiples canales para abordar los procesos de atención, permite incrementar la cobertura de atención, así como dotar a la ciudadanía de alternativas para la realización de un trámite.

## 9. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía

El presente **estándar** incorpora los factores que la entidad debe utilizar para **medir la satisfacción de los ciudadanos** en lo que respecta a la **gestión de la entidad**.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Registro de resultados de la medición de la gestión	Se registran las actividades realizadas de manera manual.	Se registran los resultados de las actividades realizadas de manera electrónica.	Se cuenta con un sistema y base de datos que permite el registro de los principales resultados e impactos de las actividades realizadas por la entidad.
2. Agente que realiza la medición	El encargado de los Procesos de Atención a la Ciudadanía realiza la sistematización y medición de la información.	Un órgano distinto al responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía, dentro de la entidad, realiza la medición y análisis de la información.	Un órgano distinto al responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía, dentro de la entidad, realiza la medición, análisis y auditoría de la información.
3. Establecimiento de indicadores para la medición de la atención y satisfacción a la ciudadanía	Se brinda el servicio midiendo la atención y satisfacción ciudadana con un indicador general establecido por la entidad.	Se establecen indicadores específicos para medir la satisfacción de la ciudadanía con información de los servicios conformes y no conformes y atención brindada.	Se establecen y precisan indicadores medibles para los principales atributos de los servicios a través de los canales de atención, servicios conformes y no conformes y satisfacción a la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia

El conocimiento de las **expectativas de los ciudadanos sobre los servicios** que presta la entidad pública es un aspecto fundamental en todo proceso para Mejorar la Atención a la Ciudadanía. La **medición de la satisfacción** permitirá **adaptar y mejorar de manera continua los bienes y servicios** ofertados.

Desde el **punto de vista del ciudadano**, la **creación de valor** está asociada a tres **componentes** principales<sup>7</sup>:

- **La satisfacción:** es una respuesta emocional o cognoscitiva a determinados atributos que le resultan relevantes. En definitiva, la opinión que tienen los ciudadanos sobre los servicios que prestan las entidades públicas se ve alterada por la experiencia satisfactoria, o insatisfactoria, que se produce en un momento determinado.
- **La expectativa:** que tiene el ciudadano sobre lo que debe ser el servicio. Para lograr su satisfacción se requiere cumplir con sus necesidades. La única vía es brindarles un servicio de buena calidad.
- **La experiencia acumulada:** sobre la cual se miden los cambios en las condiciones de los ciudadanos como producto de la prestación de los servicios.

En atención a lo anterior, es de suma relevancia que se lleven registros y se encueste a los ciudadanos sobre la atención brindada. La **sistematización y procesamiento de esta información** permitirá tener mayor claridad de los **aspectos a reforzar**.

Es importante, un adecuado **uso de la información en la Gestión del Conocimiento de la entidad**. Por ello, se deben recoger, organizar y analizar datos con el objetivo de convertirlos en información útil para la **toma de decisiones y para el seguimiento, monitoreo y evaluación institucional**.

Por tanto, constituye una **buena práctica**, el desarrollar **auditorías de la información** para **detectar, controlar y evaluar la información** que existe en la entidad y los flujos de información al interior de ésta, el **uso que se hace de ella** y su **adecuación con las necesidades del personal y los objetivos de la entidad**.

## 10. Estándar para la comunicación

El **estándar** para la comunicación considera los factores vinculados a las **estrategias de comunicación** que debe usar la entidad para que el **público objetivo** conozca los **avances institucionales** en temas de **Modernización de la Gestión Pública**.

---

<sup>7</sup> ZEITHAMI, VALERIE; PARASURAMAN, A. y BERRY, LEONARD L. *Calidad total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1993.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. <b>Público objetivo de la comunicación</b>	Se diseñan alternativas de productos de comunicación, sin segmentar al público objetivo.	Se diseñan productos de comunicación <i>ad hoc</i> según la identificación y diferenciación de por lo menos dos tipos de público objetivo.	Se diseñan productos de comunicación <i>ad hoc</i> sobre la base de la identificación, diferenciación y segmentación del público objetivo, según perfil de cada grupo que lo conforma y que requiere los servicios de la entidad.
2. <b>Estrategia de comunicación</b>	Los productos de comunicación son elaborados de forma clara y comprensible para la ciudadanía, sin contar una estrategia de comunicación.	La oficina de Prensa e Imagen Institucional, o el órgano que ejecuta las funciones de comunicación, elabora el Plan de comunicación para la entidad con estrategias de comunicación y de acuerdo a la diferenciación del público objetivo, propone una estrategia.	La oficina de Prensa e Imagen Institucional, o el órgano que ejecuta las funciones de comunicación, elabora el Plan de comunicación para la entidad y lo ejecuta con estrategias de comunicación y de acuerdo a la diferenciación del público objetivo.

Fuente: elaboración propia

Para poder llevar a cabo la **gestión del cambio** es necesario que exista **una estrategia de comunicación** que genere involucramiento y recoja expectativas respecto a los procesos de mejora que se impulsan en la entidad pública.

El **principal objetivo** de la estrategia de comunicación será el **de mantener al tanto a los distintos grupos de funcionarios involucrados y al público objetivo** sobre el **funcionamiento entero del proceso, sus objetivos, alcances, funcionalidades, beneficios y plan de trabajo**. Se debe minimizar la incertidumbre en relación al proceso, así como mantener un flujo permanente de comunicación, que permita, al personal de la

entidad y ciudadanos, conocer el status y evolución en su implementación, a manera de que estos últimos puedan formarse sus propias expectativas.

En el campo de la comunicación, como en todas las disciplinas profesionales, la intervención se planifica en base a un **plan de comunicación**. Para comunicar es importante idear argumentos y mensajes que motiven, que llamen la atención de los públicos objetivos. Esto es especialmente relevante al momento de pensar en productos comunicativos, pues no es lo mismo dirigirse a estudiantes, empresarios, trabajadores, indígenas u otros. Por tanto, se requiere **diseñar un perfil de los públicos objetivos** a fin de considerar sus características sociodemográficas y culturales.

### 11. Estándar para los reclamos y sugerencias

El último **estándar** que toda entidad pública debe cumplir está relacionado con la **atención de reclamos y sugerencias** para lo cual se incorporan factores en los que se desarrollan los canales utilizados para la recepción de los reclamos y sugerencias y la forma en que éstas se atienden y se les da seguimiento.

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. <b>Canales para la recepción</b>	Se ha implementado y se encuentra en funcionamiento un Buzón de Sugerencias y el Libro de Reclamaciones de acuerdo con el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM que aprueba la Obligación de las Entidades del Sector Público de contar con un Libro de Reclamaciones.	Se han implementado y se encuentran en funcionamiento por lo menos tres canales de recepción de reclamos y sugerencias (buzón de sugerencias, libro de reclamaciones físico y virtual de retroalimentación con la ciudadanía)	Se han implementado y se encuentran en funcionamiento, canales múltiples de recepción de reclamos y sugerencias (personal, escritos, telefónicos, buzón de sugerencias, libro de reclamaciones físico y virtual de retroalimentación con la ciudadanía) con mecanismos de seguimiento de atención de los reclamos.
2. <b>Registro y tratamiento de</b>	Existe un registro periódico de los temas	Existe un procedimiento	Existe un Sistema para brindar

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
<b>reclamos y sugerencias</b>	y frecuencia de ocurrencia, dando respuesta a los casos que lo ameriten.	establecido para atender los reclamos y sugerencias, dando respuesta en todos los casos.	Respuesta Efectiva a la Ciudadanía, a través de la vía que éste haya utilizado para tal fin.  Además, existe un Sistema de Rendición de Cuentas de las mejoras implementadas por los reclamos y sugerencias.
<b>3. Mejora continua en el servicio</b>	El Registro de los Reclamos y Sugerencias son considerados a fin de mejorar el servicio, el que es utilizado como un indicador estadístico de frecuencia.	Se sistematizan los reclamos y sugerencias para realizar mejoras puntuales a los servicios brindados.	Se han establecido Políticas para la Mejora Continua de los servicios sobre la base de la sistematización y análisis de los reclamos y sugerencias.
<b>4. Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias</b>	La responsabilidad de gestionar los reclamos y sugerencias está a cargo del responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.	Existe un funcionario encargado exclusivamente de la Gestión de la Información sobre Reclamos y Sugerencias.	Se ha implementado un órgano de Mejora Continua de la calidad de los servicios que administra la información sobre reclamos y sugerencias.

Fuente: elaboración propia

Además de los Procesos de Atención a la Ciudadanía enunciados en el estándar 7, se identifican otros procesos relevantes:



### ▪ Procesos de Reclamos y sugerencias

El proceso de atención de reclamos y sugerencias comprende las actividades relacionadas a la recepción y análisis y respuesta a los mismos. Los procesos de reclamos y sugerencias pueden darse principalmente a través de:

- Reclamos y sugerencias en oficinas de atención (ventanilla de sugerencias , buzón de sugerencias y Libro de reclamaciones).
- Reclamos vía portal web (libro de reclamaciones virtual) o sugerencias vía correo electrónico.
- Sugerencias vía telefónica.

Es importante, que las entidades definan adecuados **procesos de reclamos y sugerencias**, ya que éstos son **elementos de retroalimentación efectuados desde la ciudadanía hacia la entidad** sobre la calidad de la atención recibida. En el caso de los **reclamos**, es importante definir un proceso más específico, que permita no sólo la retroalimentación de la entidad, sino también la **respuesta adecuada a la ciudadanía**, lo que en algunos casos involucrará la revisión de algunos procedimientos y actuaciones llevadas a cabo. Para ello es necesaria el procesamiento, evaluación y respuesta de las reclamaciones contenidos en el Libro de Reclamaciones de cada entidad, cuya obligatoriedad se encuentra regulada en el **Decreto Supremo N° 042-2011-PCM**. En el caso del proceso de atención de sugerencias, será relevante que estas sugerencias sean analizadas por un equipo orientado a la mejora continua de procesos, y que evalúe la pertinencia de implementar estas sugerencias.

Para su análisis de seguimiento de las atenciones, es realizado por el **órgano encargado de velar por la adecuada Atención de la Ciudadanía** o el **órgano o funcionario encargado del seguimiento y evaluación**.

El proceso reclamos y sugerencias debe implementarse en los distintos **canales de atención** y **su gestión debe ser centralizada**, recogiendo desde los varios puntos de contacto aquellos elementos que permitan la Mejora Continua de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.

- **Procesos de Seguimiento y Evaluación del Proceso de Atención (procesos de gestión)**

Comprende las actividades propias del **personal a cargo de velar por la calidad** de la atención a la ciudadanía.

Es importante, que las entidades definan adecuados Procesos de Seguimiento y Evaluación del Proceso de Atención a la Ciudadanía para lo que se requiere definir un **conjunto de actividades e indicadores** que deben ser **monitoreados en el tiempo** a fin de evaluar la operación de los distintos procesos relacionados a este tema, así como también para observar los **resultados de las acciones implementadas** para su mejora. En el caso de este tipo de procesos, será relevante que se tengan claramente definidos tanto los **indicadores de gestión** como las **instancias a las que serán enviados los resultados de la evaluación** para la toma de decisiones pertinentes.

En algunas entidades esta información es derivada para su análisis a un **órgano o funcionario encargado del seguimiento y evaluación** de la Atención de la Ciudadanía (control de gestión), quien elabora los informes que permiten a los órganos competentes tomar decisiones para abordar problemática o situaciones no deseadas en este campo.

Este **Proceso de Seguimiento y Evaluación** debe **implementarse centralizadamente**, teniendo como alcance los distintos canales de atención, permitiendo así, la definición de mecanismos de ajuste en las estrategias y acciones para alcanzar las metas definidas en materia de Atención a la Ciudadanía.

**TERCERA PARTE: ¿CÓMO DISEÑAR UN PROYECTO  
INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA  
CIUDADANÍA?**

## TERCERA PARTE: ¿CÓMO DISEÑAR UN PROYECTO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA?

En esta tercera sección se plantean **recomendaciones metodológicas para la formulación de proyectos institucionales** dirigidos a la mejora de la Atención a la Ciudadanía, enunciándose una serie de factores para su implementación exitosa.

### 1. Metodología para formular el proyecto (incluye aplicación de autoevaluación)

El proceso de adopción e implementación de las medidas y condiciones para mejorar la Atención a la Ciudadanía, deberá desarrollarse según una agenda de trabajo en la que se involucren a las diferentes entidades públicas, de los tres niveles de gobierno, que incluya **cuatro fases**:

- a. **Fase Diagnóstico:** tiene como objetivo **identificar los desfases existentes** entre el desarrollo institucional de cada entidad y las medidas y condiciones señaladas en este manual, teniendo por finalidad el establecimiento de las condiciones en que se encuentra cada entidad para adoptar e implementar las medidas dispuestas en el presente manual. Por tanto, se requiere empezar por aplicar la autoevaluación que acompaña a este manual (**anexo 1**) para determinar el nivel de desarrollo en el que se encuentra la entidad a fin de conocer cuáles elementos orientadores de los distintos estándares requieren ser reforzados para alcanzar el siguiente nivel.
- b. **Fase Formulación:** cada entidad pública deberá establecer en esta etapa las **condiciones y los términos específicos** en los que se adoptarán e implementarán las medidas, atendiendo a las particularidades de la institución, y a las normas que de manera complementaria se dicten con el propósito de facilitar el proceso.

Es necesario, que las entidades utilicen estándares de atención previamente definidos, como indicadores de seguimiento para la medición del cumplimiento de las metas trazadas. Sobre este último aspecto, es recomendable que los indicadores cumplan con los requisitos de simplicidad, confiabilidad, validez y costo razonable de la recolección de información que sirve de base para su elaboración.

En el siguiente cuadro, se muestra, **a modo de ejemplo**, algunas **metas e indicadores** diseñados especialmente para el elemento “**Espacios de Atención**” del estándar correspondiente a la **Infraestructura y Seguridad integral**:

Nombre del Indicador	Meta	Fórmula de cálculo	Medio de verificación de datos
<b>Porcentaje de usuarios/as atendidos en forma presencial en menos de 15 minutos</b>	Al menos el 60% de los usuarios/as no esperará más de 15 minutos para ser atendido.	$\text{N}^\circ \text{ de usuarios/as atendidos en menos de 15 min} / \text{N}^\circ \text{ total de usuarios/as atendidos} \times 100.$	Sistema de registro de atención presencial / encuesta aplicada al momento de la atención.
<b>Capacidad de solución de reclamos</b>	Se solucionará el 95% de los reclamos factibles	$\text{N}^\circ \text{ de reclamos resueltos} / \text{N}^\circ \text{ total de reclamos} \times 100.$	Sistema de Registro y Seguimiento de Reclamos.
<b>Tiempo de espera en atención telefónica</b>	El 95% de las llamadas se atenderán en menos de 15 segundos.	$\text{N}^\circ \text{ de llamadas que se atienden en menos de 15 seg.} / \text{N}^\circ \text{ total de llamadas} \times 100.$	Sistema de Medición de Tiempos de atención telefónica.
<b>Porcentaje de usuarios/as satisfechos</b>	Al menos el 70% de los usuarios/as se declara satisfecho con la atención recibida.	$\text{N}^\circ \text{ de usuarios/as satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ total de usuarios/as} \times 100.$	Encuesta de Satisfacción de usuarios(as).
<b>Satisfacción en relación a las respuestas solicitudes de información</b>	Al menos el 70% de las respuestas a consultas serán evaluadas con nota superior a 15.	$\text{N}^\circ \text{ de respuestas evaluadas con nota superior a 15} / \text{N}^\circ \text{ total de usuarios consultados} \times 100.$	Encuesta de Satisfacción de usuarios(as).

Fuente: elaboración propia

- c. Fase Reporte de Cumplimiento:** atendiendo la necesidad de establecer un plazo para la adopción e implementación de medidas para mejorar la Atención a la Ciudadanía, resulta conveniente, establecer un **sistema de seguimiento** que permita contar con **reportes periódicos** que den cuenta de los avances en la puesta en marcha del presente manual.
- d. Fase de Seguimiento y Evaluación:** es necesario que la entidad haga el seguimiento de los avances de la implementación que le permita verificar, tanto si las mejoras implantadas se están desarrollando normalmente, como si se están incorporando los ajustes según las necesidades y requerimientos detectados. Es preciso, que la entidad **evalúe sus resultados**, determinando cuáles son los objetivos que se pudieron alcanzar, y que podrían ser replicados, así como aquellos otros que no pudieron ser concretados.

## 2. Factores de éxito

En la presente sección se identifican una serie de **aspectos que complementan el establecimiento del conjunto de medidas y condiciones** para asegurar un servicio de calidad, en sintonía con los objetivos planteados por el presente manual.

En este sentido, existen **factores recurrentes** que pueden ser aplicados a cualquiera de las dimensiones del servicio descritas en este documento. Por esta razón, es importante que los responsables de impulsar y desarrollar las medidas los tomen en consideración.

Los factores de éxito propuestos<sup>8</sup>, bajo la forma de recomendaciones generales, suponen **actividades, metodologías y características** aplicables a cualquier medida, orientada a **mejorar la atención a la ciudadanía** y cuya descripción se presenta a continuación:

Nº	Factores de Éxito	Definición
1	<b>Pensar en procesos</b>	El personal responsable de desarrollar las medidas y asegurar las condiciones propuestas debe articular sus esfuerzos bajo la premisa de que todos son parte del proceso de mejora de la atención a la ciudadanía y que su misión principal es la de servir a la misma.
2	<b>Visión sistémica</b>	Las mejoras en la atención a la ciudadanía son parte de un proceso dinámico e interactivo que involucra diversas áreas de la entidad, e incluso algunas instituciones externas. La visión tradicional es que una mejora esté centralizada en un área específica de una institución y en un grupo reducido de funcionarios. La implementación de mejoras está influenciada por todo un conjunto de factores que involucran diversas áreas, dentro y fuera de la organización. Por ello, tener una visión sistémica contribuye a alcanzar el objetivo, por la vía de tomar en cuenta a todos los actores involucrados y comprender las distintas relaciones y efectos de éstos sobre la entidad y, sobre todo, respecto de la ciudadanía.
3	<b>Diagnóstico</b>	En el proceso de implementación de mejoras de la atención a la ciudadanía, se hacen evidentes “cuellos de botella” que deben ser resueltos. En este sentido, tenemos que crear nuevos servicios, a fin de cubrir carencias, utilizar mejor los recursos, mejorar los mecanismos de información, diversificar los canales de atención, entre otras medidas, lo que resulta de un proceso de diagnóstico que debe ser realizado de manera impostergable.

<sup>8</sup> BOZA, BEATRIZ. *Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales*. Lima: Ciudadanos al Día (CAD), 2006.

Nº	Factores de Éxito	Definición
		Una primera etapa del proceso es, identificar el recurso o la necesidad puntual de los ciudadanos y verlas como una oportunidad de mejora; es decir, identificar un problema, necesidad o carencia y sobre esa base, establecer sus causas y sus posibles soluciones.
4	<b>Determinación de objetivos</b>	<p>Los objetivos son importantes, porque permiten establecer metas, que guiarán al equipo de trabajo en su quehacer cotidiano por mejorar la atención a la ciudadanía. A continuación se presentan algunas pautas para la elaboración de los objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deben estar orientados a resultados alcanzables, medibles, motivadores y coherentes.</li> <li>✓ Especificados en un periodo de tiempo y fijados en términos concretos y prácticos, a fin de que no sean solo una declaración de buenas intenciones.</li> <li>✓ Establecerse en términos amigables, es decir, con palabras sencillas y comprensibles. Los gestores de la mejora, o los líderes del proceso de mejora, deberán asegurarse de que todos los involucrados comprendan los objetivos propuestos.</li> <li>✓ Todo el equipo de trabajo debe saber, a dónde se dirige y las metas que quiere lograr. Por eso, es conveniente que todos los integrantes del equipo participen de las reuniones donde se establezcan los objetivos a manera de generar una mayor motivación para obtener mejores resultados.</li> <li>✓ Deben tomarse en cuenta factores internos como las capacidades de los funcionarios, las fuerzas que los motivan y desaniman, el presupuesto de la institución, etc.</li> <li>✓ Deben estar alineados con los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional.</li> </ul>
5	<b>Dificultades y aliados</b>	<p>Es probable que durante el Proceso de Mejora se presenten dificultades que hay que saber resolver en su momento para no retrasar el avance del mismo. Asimismo, y para superar estas dificultades, se deberá recurrir al apoyo de aliados que pueden ser miembros de la entidad o externos a ella. Algunas observaciones relativas a este tema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Una de las principales dificultades a enfrentar suele provenir</li> </ul>

Nº	Factores de Éxito	Definición
		<p>del interior de la propia institución y está relacionada con la resistencia al cambio por parte de sus funcionarios o trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se encontrarán a los principales aliados dentro de la misma institución. Esto se hará más notorio si el proceso recibe apoyo de la Alta Dirección o de otras áreas (comunicaciones, sistemas, etc.).</li> <li>✓ Una dificultad de otro tipo es que muchas veces los ciudadanos no saben cómo demandar los servicios que requieren. En este caso, el personal que esté en contacto con el ciudadano deberá hacer una serie de preguntas e involucrarse de manera individual con él a fin de obtener la información precisa de lo que éste necesita.</li> </ul>
6	<b>Equipo humano</b>	<p>El equipo humano es la causa, sustento y motivación del desarrollo de las mejoras en la atención a la ciudadanía. Si éste no está comprometido con los objetivos y orientado a las necesidades de la ciudadanía será difícil implementar con éxito las medidas. Para la elección del equipo que implemente las mejoras, se deberá tomar en consideración lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe tratar de un equipo multidisciplinario, conformado por profesionales con diferentes perfiles (abogados, economistas, ingenieros, etc.).</li> <li>✓ El equipo deberá estar conformado por personas de distintas áreas de la institución.</li> <li>✓ Este equipo deberá compartir los mismos valores y conocer el propósito colectivo: saber por qué existen, conocer su rol dentro del grupo y tener sentido de pertenencia a éste.</li> <li>✓ Debe recibir las facultades (empoderamiento) para tomar decisiones y actuar en el momento exacto.</li> <li>✓ Debe haber una comunicación efectiva al interior del equipo y deberá ser flexible, es decir, tener buena disposición ante los cambios.</li> <li>✓ Debe responsabilizarse por los resultados del proyecto y reconocerse y valorarse respecto de los logros alcanzados.</li> <li>✓ Es importante identificar al líder del equipo.</li> </ul>



Nº	Factores de Éxito	Definición
7	<b>Características del líder del proceso</b>	<p>El líder del proceso deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fomentar objetivos ambiciosos y creer firmemente en el proceso y estar convencido de su éxito. Por ello debe estar permanentemente motivado para poder inspirar y mantener motivado a su equipo de trabajo.</li> <li>✓ Dar el ejemplo de su compromiso al equipo de trabajo.</li> <li>✓ Establecer las responsabilidades de cada miembro del equipo –en diálogo con ellos –, así como los entregables de cada uno y el cronograma de este proceso, que llamaremos “proyecto”.</li> <li>✓ Ser el principal responsable de informar sobre los avances del proyecto ante la Alta Dirección.</li> <li>✓ Propiciar un adecuado clima organizacional y crear las condiciones y alicientes para que miembros con diferentes backgrounds, experiencia o conocimientos puedan trabajar juntos.</li> <li>✓ Aclarar las normas internas del equipo y resolver los conflictos que se presenten.</li> <li>✓ Desarrollar valores en el equipo y reforzar su moral, su compromiso y su confianza.</li> <li>✓ Saber escuchar, promover la participación real de sus integrantes y entrenarlos.</li> <li>✓ Poseer diversas habilidades (pensamiento estratégico orientado a resultados interpersonales).</li> </ul>
	<b>Elección de tecnologías</b>	<p>Cuando el equipo de trabajo estime necesaria la utilización de plataformas o herramientas tecnológicas avanzadas es conveniente que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El encargado de tecnologías de la información o de sistemas defina exactamente qué se está buscando para la institución, y en caso de necesitar ayuda es conveniente contratar a un consultor experto en el tema.</li> <li>✓ Se analicen, dependiendo de las necesidades, los costos y beneficios del desarrollo interno y externo del software o la herramienta tecnológica. Si se decidiese contratar una</li> </ul>

Nº	Factores de Éxito	Definición
		<p>solución tecnológica externa, se tendrá que evaluar las propuestas existentes en el mercado. Si se optara por la solución interna, habrá, tal vez, que reforzar el Área de Tecnologías de la Información o de Sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En caso necesario, se tendrá que capacitar al personal en el campo de las Tecnologías de la Información para el uso del software o la plataforma implementada.</li> <li>✓ Una vez que se hayan implementado las soluciones tecnológicas, es indispensable insertar en la cultura organizacional el reconocimiento necesario a los sistemas automatizados. Asimismo, se debe realizar el mantenimiento y las actualizaciones pertinentes a la plataforma o software instalados.</li> </ul>
	<b>Duración</b>	<p>Toda mejora se desdobra en un proceso que se realiza en un periodo determinado. Para efectuar el control de estos plazos, se recomienda elaborar un cronograma con las actividades a realizarse y los tiempos establecidos para éstas. Este cronograma tiene que ser flexible en el sentido de que conforme se vaya desarrollando el proyecto se puedan variar las actividades y los plazos a fin de obtener mejores resultados.</p>
	<b>Control de la gestión del proceso</b>	<p>El control de gestión está orientado a velar por el cumplimiento de las actividades y de los objetivos. Para ello se debe tener en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Debe haber un seguimiento permanente de las actividades que se realizan. De ese modo, si alguna está fallando o se está demorando más de lo previsto, se podrá tomar las acciones correctivas a tiempo. Este seguimiento será hecho por los encargados del equipo de trabajo.</li> <li>✓ Se deben realizar reuniones periódicas de trabajo, debido a que éstas representan un mecanismo efectivo de seguimiento. Por medio de éste, cada responsable informa sobre el cumplimiento de sus tareas y metas, lo cual contribuye al cumplimiento de los tiempos y etapas de los procesos.</li> </ul>
	<b>Evaluación de resultados</b>	<p>Los resultados se miden con los indicadores establecidos al inicio del proceso. Los resultados son el reflejo de lo ocurrido durante el proceso, y si se actuó con eficiencia, se obtendrán óptimos resultados. Para evaluar los resultados, se pueden seguir las</p>

Nº	Factores de Éxito	Definición
		<p>siguientes pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar un informe de los resultados al final del proceso, para definir lo alcanzado y establecer las mejoras respectivas.</li> <li>✓ Solicitar la participación de todos los actores internos (equipo) y externos (ciudadanía) en la evaluación de los resultados. Las opiniones de diversos grupos con diferentes perspectivas enriquece el respectivo análisis.</li> <li>✓ Aunque los resultados se miden mayormente con indicadores previamente establecidos, existen algunos casos en los cuales conviene evaluar las percepciones de los involucrados, lo que puede hacerse a través de Encuestas de Percepción.</li> </ul>
	<p><b>Sistematización de la experiencia</b></p>	<p>Por la propia naturaleza dinámica del proceso es necesario documentar lo realizado, por más que tome tiempo hacerlo. Esto llevará a que los factores positivos puedan institucionalizarse y lo que empezó como un proyecto pueda transformarse en un hábito de trabajo. Además, este documento servirá de referencia para futuros procesos y, por lo tanto, debería contener recomendaciones de lo que se debe y no se debe hacer en ciertas circunstancias. Asimismo, es recomendable que no se espere demasiado para generar la respectiva documentación y, por el contrario, ésta se inicie apenas se concluya con la implementación de la mejora.</p>
	<p><b>Reconocimiento al personal:</b></p>	<p>El reconocimiento al personal es un mecanismo para incentivarlo. Para ello se plantean las siguientes sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocer las experiencias exitosas del personal eficiente. Éste se sentirá orgulloso de su trabajo, involucrado con los objetivos institucionales, y motivado para hacer las cosas cada vez mejor.</li> <li>✓ El tipo de reconocimiento a la labor del personal dependerá de los recursos de la institución y de la imagen que se quiera proyectar. Pero, sin duda, un reconocimiento público siempre será bienvenido por mínimo que sea. La idea es que el personal perciba que su labor es valorada.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Formato para la autoevaluación de las entidades públicas en la Calidad de la Atención prestada a la Ciudadanía

### Instrucciones:

La función del presente formato es la de **facilitar la auto-evaluación** de las diferentes entidades públicas, en relación al cumplimiento de los diferentes estándares asociados a cada uno de los elementos orientadores.

En este sentido, se propone aplicar **una escala de 0 a 3**, para identificar el estado actual en el que se ubica la entidad, en relación a cada uno de los elementos orientadores y sus diferentes niveles. Siendo así, **se colocará 0 puntos cuando la entidad no hubiera alcanzado el nivel básico propuesto y 3 puntos cuando se hubiera alcanzado el nivel avanzado.**

El ejercicio debe hacerlo el responsable o líder del equipo de mejora continua o responsable del órgano de desarrollo institucional, planeamiento, racionalización o la que haga sus veces de la entidad y de manera **independiente para cada elemento orientador que abarca el estándar**, a fin de obtener como primer paso un puntaje que se asocie al estado de desarrollo que le corresponde. No existe un orden de importancia y **se puede estar en distintos niveles de desarrollo para los distintos sub elementos** que componen un estándar.

**Las entidades que tienen oficinas desconcentradas<sup>9</sup>** realizarán el ejercicio de autoevaluación **anualmente**, en cada oficina/órgano desconcentrado y luego la **sede de la entidad lo consolidará calculando el promedio** ( $\sum$ puntaje total de cada oficina ÷ cantidad oficinas) **para identificar en qué estado actual se encuentra la entidad y evaluará las propuestas de mejora** según la priorización que determine en beneficio de la ciudadanía.

Una vez concluido el ejercicio, **las entidades remitirán los reportes de autoevaluación con los resultados y propuestas obtenidas**, a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en los plazos establecidos por ésta.

---

<sup>9</sup> Involucra las oficinas desconcentradas en el territorio así como también los distintos locales en los que se distribuye la organización que por motivos de espacio no se concentran en un solo lugar.

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
<b>1.Estándar para la organización interna</b>						
Responsable de la mejora de la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución de Designación</li> <li>Documento de Gestión que asigna función a un órgano / funcionario (ROF/ MOF)</li> </ul>
Planeamiento Estratégico						<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Estratégico</li> <li>Plan Operativo</li> </ul>
Incentivos y reconocimiento al Logro de Resultados						<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de Reconocimiento Institucional</li> </ul>
Gestión de la Calidad						<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución que aprueba el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad</li> <li>Plan Operativo</li> <li>Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos de atención al público</li> </ul>
Gestión de la Seguridad y Salud						<ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución que aprueba el proceso de la Gestión de la Seguridad y Salud</li> <li>Plan Operativo</li> <li>Certificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.</li> </ul>
<b>2.Estándar para conocer a la ciudadanía-cliente de la entidad</b>						
Identificar las necesidades de la ciudadanía-cliente						<ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos utilizados para recoger necesidades de los ciudadanos</li> </ul>
Segmentación de la ciudadanía-cliente						<ul style="list-style-type: none"> <li>Parámetros/criterios para la segmentación de la ciudadanía aprobados</li> <li>Segmentación se evidencia en los canales de atención implementados</li> </ul>
Canales de Atención a la						<ul style="list-style-type: none"> <li>Canales de atención implementados</li> </ul>

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
Ciudadanía						
<b>3.Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía</b>						
Horarios de Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de atención atienden en las horas señaladas por la institución</li> </ul>
Sedes Institucionales						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sedes Institucionales operativas</li> <li>• Ventanillas Únicas implementadas</li> </ul>
Acercamiento a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal institucional actualizado</li> <li>• Portal habilitado para atender consultas o brindar servicios</li> </ul>
<b>4.Estándar de infraestructura y seguridad integral</b>						
Espacio físico para la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa de Partes ventilada, señalizada y con iluminación</li> <li>• Infraestructura permite el acceso a personas discapacitadas</li> <li>• Plataformas de Atención con ventanillas para público segmentado</li> </ul>
Responsabilidad del estado y mantenimiento de las instalaciones para la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento para mantenimiento de instalaciones aprobado</li> <li>• Existe personal asignado al mantenimiento de las instalaciones</li> </ul>
Señalización y mapa de riesgos						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rótulos / gráficos/ paneles indican claramente ubicación de ventanillas, servicios, áreas, mapas de riesgo</li> <li>• Evidencia de la aplicación de medidas de control de los principales riesgos identificados y acciones correctivas</li> </ul>

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
Condiciones de seguridad integral en la entidad (interna y externa)						<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan anual de Seguridad y Salud en el trabajo aprobado</li> <li>Informe de auditoría interna</li> </ul>
<b>5.Estándar para el proceso de trámite</b>						
Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites						<ul style="list-style-type: none"> <li>TUPA indicando medios y lugares de pago</li> <li>Portal institucional permite hacer pagos en línea</li> </ul>
Información sobre requisitos y trámites						<ul style="list-style-type: none"> <li>Portal institucional con información actualizada</li> <li>Vitrinas/ murales con información actualizada</li> </ul>
Acceso y gratuidad de los formularios						<ul style="list-style-type: none"> <li>Formatos accesibles para la ciudadanía en los módulos o ventanilla de atención</li> <li>Portal institucional cuenta con formatos disponibles para los distintos trámites de la entidad</li> </ul>
Simplificación de trámites						<ul style="list-style-type: none"> <li>TUPA actualizado y aprobado conforme a metodologías aprobadas por SGP</li> <li>Normas que aprueban procedimientos simplificados.</li> </ul>
<b>6.Estándar para el personal de atención al público</b>						
Definición del perfil del personal						<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfiles aprobados por la entidad</li> <li>Personal seleccionado se ajusta a perfil aprobado</li> </ul>
Proceso de selección y contratación						<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de convocatoria de la entidad</li> </ul>
Capacitación del personal						<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Capacitación aprobado</li> <li>Plan Operativo</li> </ul>



Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
Evaluación del personal						<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de Evaluación del personal</li> <li>Medidas adoptadas ante una evaluación negativa</li> </ul>
Inducción del personal						<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocolo para Inducción del Personal aprobado</li> </ul>
<b>7.Estándar para la atención del personal a la ciudadanía</b>						
Trato del personal a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocolos para Atención del personal aprobados</li> <li>Personal de atención maneja lengua de origen de la región o idiomas según público objetivo de la entidad</li> </ul>
Trato preferente y equitativo						<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal capacitado conforme a la normativa</li> </ul>
Asignación de personal para la orientación a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal seleccionado se ajusta al perfil aprobado</li> <li>Personal seleccionado ha recibido inducción de la entidad</li> </ul>
Conocimientos y compromisos						<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de Capacitación aprobado</li> <li>Plan Operativo</li> </ul>
<b>8.Estándar para el acceso a la información</b>						
Acceso a la información						<ul style="list-style-type: none"> <li>Vitrina/murales presentan información de la entidad</li> <li>Portal institucional brinda información actualizada</li> </ul>
Calidad de la información						<ul style="list-style-type: none"> <li>Estándar de actualización de información aprobado</li> <li>Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/ MOF)</li> </ul>
Responsable de acceso a la información						<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionario contratado o designado para actualización de</li> </ul>

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
						información <ul style="list-style-type: none"> <li>Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/ MOF)</li> </ul>
<b>9.Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía</b>						
Registro de resultados de la medición de la gestión						<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros o archivos con registros</li> </ul>
Agente que realiza la medición						<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionario contratado o designado para medición de la gestión</li> <li>Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/ MOF)</li> </ul>
Establecimiento de indicadores para la medición de la atención y satisfacción a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes Estratégicos e Institucionales recogen indicadores</li> <li>Informes de Evaluación de Resultados</li> </ul>
<b>10.Estándar para la comunicación</b>						
Público objetivo de la comunicación						<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Comunicación aprobado</li> <li>Plan Operativo</li> </ul>
Estrategia de comunicación						<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de Comunicación diseñada para el público objetivo conforme a segmentación</li> </ul>
<b>11.Estándar para los reclamos y sugerencias</b>						
Canales para la recepción						<ul style="list-style-type: none"> <li>Buzón de Sugerencias</li> <li>Libro de Reclamaciones físico</li> <li>Libro de Reclamaciones virtual</li> <li>Reporte de seguimiento de atención de reclamos</li> </ul>
Registro y tratamiento de reclamos y sugerencias						<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de reclamos y sugerencias</li> <li>Procedimiento establecido para la</li> </ul>

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
						atención de reclamos y sugerencias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de respuesta efectiva</li> <li>• Sistema de rendición de cuentas de las mejoras implementadas</li> </ul>
Mejora continua en el servicio						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicador establecido en el plan operativo, sobre el número de reclamos y sugerencias recibidos y atendidos</li> <li>• Registro o reporte de los reclamos y sugerencias recibidos</li> <li>• Plan de mejora continua en esta materia</li> </ul>
Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias						<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación del responsable de los procesos de atención a la ciudadanía.</li> <li>• Designación del funcionarios encargado exclusivamente de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias.</li> <li>• Órgano de Mejora de continua de la calidad de los servicios.</li> </ul>
<b>Total</b>						

Una vez calificado se procederá a **sumar cada uno de los sub-totales** a fin de obtener un **puntaje final**.

Sobre la base del puntaje final obtenido, y para efectos de la auto-evaluación, se considerará que el grado de desarrollo de la entidad, en relación a la calidad de la atención que se brinda a la ciudadanía, estaría dado por:

**a. Incipiente: de 0 -33 puntos**

La institución no alcanza el nivel básico en todos los sub elementos que componen los distintos estándares. Las acciones relacionadas a mejorar la Atención a la Ciudadanía no responden a un enfoque sistémico, sino a acciones aisladas.

**b. Básica: de 34 - 52 puntos**

La entidad pública ha implementado acciones para mejorar la Atención a la Ciudadanía encontrándose en un punto en el que la mayoría los sub elementos se logran a nivel básico. Dependiendo de sus capacidades y características institucionales la entidad podrá migrar a un estado intermedio en el que consolide y avance en relación a algunos sub elementos.

**c. Intermedio: de 53 - 68 puntos**

La entidad pública ha implementado acciones para incorporar la mejor la Atención a la Ciudadanía dentro de las estrategias institucionales. Gran parte de los sub elementos evaluados que componen los estándares se logran a un nivel intermedio.

**d. Avanzado: 69 - 102 puntos**

La entidad pública ha implementado un proyecto mejora la Atención a la Ciudadanía con un máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y con un enfoque de servicios orientado a los ciudadanos.

## Anexo 2. Protocolo de Atención

### ▪ OBJETIVO

Estandarizar la atención que se brinda a los ciudadanos cuidando que se cumplan las Políticas de Calidad establecidas en las diversas entidades públicas.

### A) ETIQUETA DE CONDUCTA E IMAGEN INSTITUCIONAL

1. Mantener siempre un trato respetuoso y cordial para los compañeros de trabajo, a pesar de la familiaridad del trato diario.
2. En todo momento, llevar el uniforme limpio, debidamente arreglado, planchado mostrando el pin de identificación.
3. La comunicación entre el personal de la entidad debe ser de la siguiente manera: acercarse al personal para comunicarte con él o a través de la línea telefónica, manteniendo un trato amical y respetuoso. No está permitido gritar o levantar la voz para ser escuchado.
4. Evita mantener las manos en los bolsillos y tocarse con frecuencia el rostro o cabello.
5. En lo posible, mantener una postura erguida. No está permitido apoyarse en la pared de la entrada, en las columnas o pasillos.
6. Ser disciplinado, esto no significa estar serio, sino por el contrario ser y estar alegre y asequible.
7. Ceder el paso, en especial a las mujeres, ancianos y discapacitados.
8. Mantener siempre los cabellos ordenados, peinados y sujetados, evitando tener cabellos en la cara. Los ganchos o accesorios que sean colocados en el cabello deben ser de preferencia en color negro o azul marino.
9. No está permitido comer en el área de trabajo, solo está permitido tomar bebidas no alcohólicas en la tasa oficial institucional.
10. Sólo está permitido consumir alimentos en el área destinada al área de comedor.
11. Después de las horas de refrigerio es recomendable ~~de~~ aseo de manos y rostro, antes de retornar al módulo de atención.
12. No está permitido el uso de celulares u otro equipo audiovisual en el Módulo de Atención.
13. Mantenga el módulo de atención limpio y ordenado.

### SALUDO

Recomendaciones:

- Mantener contacto visual en todo momento.
- Mantener una postura firme, pero relajada.

- Mantener un rostro sonriente o de invitación. (Un rostro amable calma a la persona nerviosa, ayuda a esperar al que tiene prisa y suaviza a alguien que viene a quejarse.)
- Tome cuidado que sus manos deben estar siempre limpias y no sudorosas.

El asesor debe seguir los siguientes pasos para saludar al ciudadano:

1. Cuando el ciudadano se acerque al módulo de atención, evaluar rápidamente:
  - a. Si se sienta inmediatamente, proceda a iniciar la conversación.
  - b. Si espera ser invitado a sentarse, invítelo a sentarse en la silla del módulo y después inicie una conversación.
  - c. Si extiende su mano para un saludo más formal, extender la mano recíprocamente, después iniciar conversación.
  - d. Si espera que se le salude extendiendo la mano, inicie el saludo extendiendo la mano y después inicie una conversación.
2. Iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo “Bueno Días”, “Buenas Tardes”, “Buenas Noches”; e inmediatamente después dar la bienvenida “Bienvenido (a)”.
3. Identificarse inmediatamente con su primer nombre, esperar a que el ciudadano de su nombre y optar por un trato de usted. Evitar en lo posible los títulos formales de presentación: señor, señora, señorita, joven, etc.
4. Invitar al ciudadano que exprese la razón de su visita con las siguientes opciones de preguntas. Ejemplo:
  - a. ¿De qué manera puedo ayudarlo? / ¿De qué manera puedo servirlo?
  - b. ¿En qué el puedo ayudar? / ¿En qué le puedo servir?
5. No está permitido saludar de la siguiente manera:
  - a. ¿Para qué soy bueno/buena?
  - b. ¿A qué ha venido usted?
  - c. ¿Qué desea?
  - d. ¿Qué quiere hacer?
  - e. ¿Qué pasa señor/señora?
  - f. Hola

## **DURANTE EL SERVICIO**

### **Recomendaciones:**

Tener muy en cuenta que la amabilidad, discreción, y sobre todo la educación. Sin embargo, no se debe entablar conversaciones muy casuales, o íntimas, que afecten la productividad de la gestión que se necesita realizar y que prolonguen el tiempo de atención. Se promueve un diálogo amigable que haga sentir al ciudadano bienvenido y cómodo para realizar la gestión.

El asesor de servicio debe seguir los siguientes pasos para conducir la conversación con el ciudadano:

1. Dejar en todo momento que la persona se exprese y se sienta a gusto. No interrumpir la conversación del ciudadano. Prestar atención y dejar que el ciudadano termine de expresar sus necesidades, preguntas, quejas, inquietudes, entre otros. Y atender la documentación que el ciudadano traiga si es necesario.
2. Tener cuidado con el lenguaje corporal, minimizar los gestos faciales y corporales.
3. Mantener contacto visual siempre que corresponda.
4. Evitar en todo momento hacer consultas a otro asesor de servicio en caso esté atendiendo a un ciudadano, a no ser que sea el Supervisor o Coordinador. Si es necesario una consulta a otro asesor, ésta se debe hacerse vía telefónica, sin retirarse del módulo, a no ser que sea extremadamente necesario.
5. Ser puntual en sus respuestas, evitando ser cortante.
6. Evitar contestar con preguntas.
7. Comunicarse en un lenguaje claro y simple, evitando usar un lenguaje técnico.
8. Ordenar bien la información y el material a ofrecer.
9. Conseguir en la medida de lo posible, que el ciudadano asimile mientras escucha la información brindada.
10. Realizar las pausas adecuadas para dar posibilidad de que la persona intervenga.
11. Si cuando estamos atendiendo a un ciudadano suena el teléfono, pediremos disculpas a la visita, descolgaremos y nos presentaremos, atenderemos la llamada de acuerdo al protocolo de atención telefónica. No interrumpa la conversación para atender llamadas por el celular o teléfono fijo de índole personal.
12. En caso de no tener una solución inmediata, se deriva o se busca apoyo, pero siempre tener la premisa que toda demanda debe ser respondida

## **IMPORTANTE**

El Asesor de Servicio debe evitar retirarse de su módulo durante la atención al ciudadano, siempre debe estar su atención y su esfuerzo enfocado en el ciudadano. Si tuviera que retirarse para poder proseguir con el trámite a realizar, proceder a notificar al ciudadano, por ejemplo, “*necesito sacar una fotocopia de su documento para proseguir con la gestión del trámite. Por favor, deme un momento, con su permiso*”.

Solo se puede ausentar del módulo entre atención de ciudadanos; es decir, se finaliza con la gestión de un ciudadano, se espera a que se retire del módulo, y se pone en pausa el sistema de administrador de colas.

**¡NUNCA AUSENTARSE DEL MÓDULO DURANTE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO!**

## DESPEDIDA

### Recomendaciones:

Al terminar la gestión con el ciudadano, despedir al mismo con una sonrisa cálida, recordándole que su presencia ha sido importante para nosotros y esperando que haya sido de su agrado.

1. Cuidar la entonación, la expresión, y mirar a los ojos.
2. Identificarlo por su nombre, ofreciéndonos para posteriores requerimientos.
3. Ser muy cortés cuando la visita no ha sido eficaz, pidiendo disculpas o enfatizando algún punto de la respuesta (por ejemplo, donde lo derivamos).
4. Transmitir siempre la sensación de que hemos hecho todo lo que está en nuestras manos.
5. Despedirse diciendo que se está muy agradecido y si existe algún material promocional, entregarlo. El Asesor de Servicio debe entregar el formulario de *Encuesta de Servicio al Ciudadano* (por ejemplo: F001- GCA) indicándole al ciudadano dónde están los buzones. Por ejemplo, debe decir lo siguiente: *“Muchas gracias a usted, lo invitamos a participar de la Encuesta de Servicio al Ciudadano, creada con el propósito de dar un mejor servicio al ciudadano. Una vez evaluado el servicio, favor depositar la encuesta en el buzón de calidad, ubicado en ...”*
6. El Anfitrión/Anfitriona tiene la responsabilidad de despedir siempre a todos los ciudadanos que se retiran del local, de la siguiente manera:
  - a. Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con el reconocimiento de tiempo (mañana, tarde o noche): *Buenos días, Buenas tardes o Buenas noches.*
  - b. Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con: *Muchas Gracias por su visita, que tenga Ud. un buen día.*

## B) ATENCIÓN DE RECLAMOS

### 1º ACOGIDA DEL RECLAMO:

- Ser empático: Es decir, ponerse en el lugar del usuario-cliente para lograr empatía y saber cómo éste se siente en ese momento (aunque no estemos de acuerdo). Muestre que tiene interés en su caso y que no es una molestia.
- Manténgase abierto: No enganche con el ciudadano “malhumorado y/o alterado”, debe tener PACIENCIA, recuerde que un ciudadano alterado muchas veces no logra expresar con claridad su problema, se confunde o no usa las palabras adecuadas.



- No lo interrumpa antes de que termine de explicarle su problema con exactitud; escuche y pregunte todo lo necesario para comprender e identificar el nudo del problema.
- Aunque la persona grite, incluso que se exceda en las palabras, no trate de calmarlo con frases como: “no grite” o “cálmese por favor”. Deje que se exprese y piense que no es contra usted su enojo, sino contra la institución.

## **ERRORES FRECUENTES EN ESTA ETAPA**

- Pedirle al ciudadano que se calme
- Buscar excusas, intentando explicar por qué ocurrió dicha situación
- Discutir sobre quien tiene la razón
- Alterarse, subir la voz, hacer otras cosas mientras el ciudadano manifiesta su molestia

## **2º DETERMINAR LA NECESIDAD – ESCUCHA ACTIVA**

- Establecer en forma clara el “conflicto”; ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Cómo? Especificar cada uno de los aspectos de la situación para poder brindar una solución adecuada, a través de preguntas cerradas.
- Demostrar interés: anote los puntos relevantes y recapitule sobre lo dicho a partir de sus notas. Es necesario que el cliente se sienta escuchado, de esa forma sentirá que su situación está “en buenas manos”. Utilice frases como: “*Entiendo su problema*” o “*Comprendo que es importante o urgente para usted...*”

## **3º BÚSQUEDA DE SOLUCIÓN**

- Asuma el problema planteado por el ciudadano como propio.
- En caso de ser necesario, pida disculpas. Aceptar errores no quita autoridad, sino que ofrece confianza y responsabilidad en la tarea. Aunque no haya sido su error, usted se está disculpando a nombre de la institución y no en forma personal, por tanto tampoco responsabilice a terceros.
- Trate de buscar una solución de común acuerdo, ofrézcale servirle en todo lo que esté a su alcance, aun así la solución de su problema no refiere directamente a su ámbito.
- Sea preciso: las respuestas evasivas, poco claras, dilatan el problema y no ayudan a mejorar el estado de ánimo del ciudadano.
- Cumplir lo prometido: Cuando se establece un acuerdo, y se ofrece una respuesta o plazos, es necesario cumplir lo prometido, a fin de prevenir la generación de un problema mayor.
- En caso no sea posible solución alguna poner a disposición el Libro de Reclamaciones y orientar al ciudadano para que registre su reclamación

## **¡NUNCA DEBEMOS PROMETER LO QUE NO PODEMOS CUMPLIR!**

### **4º PERCEPCIÓN DEL CIUDADANO**

- Sus expectativas no se satisfacen mediante el servicio que recibe.
- Se encuentra disgustado con otro Asesor de Servicio que le atendió mal y asumen que usted los va a atender de la misma forma.
- Está cansado o agobiado por su situación y siente que nadie lo ayuda.
- Se siente víctima de las circunstancias generales, *“siempre me atienden así...”*
- Siente que si no reacciona en forma brusca, no lo van a atender.
- Siempre recibe promesas que no se cumplen.
- Se le trata con indiferencia y falta de cortesía (actitudes de desagrado y/o prejuicios).
- Primero se le dice una cosa y luego otra.
- No es escuchado.
- Se le dio una respuesta rápida, pero deficiente.
- Se le avergüenza por sus reclamos o por algo que ha hecho en forma incorrecta.
- Se le agredió y se discute con él.
- No se tiene experiencia en manejar el tipo de situación que presenta, de forma rápida y precisa.

### **C) ATENCIÓN TELEFÓNICA**

#### **AL CONTESTAR UNA LLAMADA:**

1. Responda rápidamente: Conteste el teléfono antes del tercer “timbrado”.
2. Evite continuar alguna conversación cuando se está próximo a contestar el teléfono.
3. Conteste e inicie la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo *“Buenos días”, “Buenas tardes”, “Buenas noches”*; e inmediatamente después, dar la bienvenida.
4. Identificarse inmediatamente con su primer nombre: *...Susana le saluda, ¿En qué le puedo ayudar?* Cuando salude, sea espontáneo, hable con voz clara y pausada.
5. Una vez que el ciudadano expresa su necesidad, solicitar el nombre.
6. En caso, la llamada deba ser transferida al módulo de una entidad, indicar al ciudadano: *“Sr. Sra. Srta. su llamada será transferida al asesor de servicio que le brindará la información requerida.”*

#### **EN CASO DE SER NECESARIO DEJAR A UN CIUDADANO EN ESPERA:**

1. Informe al ciudadano el motivo por el cual va a ponerlo en espera.

2. No disponga del tiempo del ciudadano: permita que él decida si desea esperar o prefiere llamar más tarde.
3. No deje en espera a un ciudadano por más de 30 segundos. De ser necesario, retome el llamado informando al ciudadano la causa de la espera.
4. Cuando retome el llamado, comience siempre con el nombre del ciudadano.

#### **AL TRANSFERIR UNA LLAMADA:**

1. Transfiera solo aquellas llamadas que usted no puede atender.
2. Asegúrese de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas.
3. Antes de transferir el llamado, informe al ciudadano la razón por la que lo va a transferir.
4. A su vez, cuando transfiera la llamada, espere a que su compañero lo atienda. Infórmele el nombre del ciudadano y el motivo de la llamada.
5. Cuando reciba una llamada transferida, en primer instancia preséntese, llame al ciudadano por su nombre y verifique con una breve reseña la información que ha recibido.

#### **TRANSMITIR MENSAJES**

1. Si es necesario tomar un mensaje, escriba el nombre del ciudadano que llamó, y el teléfono al cual debe responder y en lo posible, el horario en el cual debe realizar el llamado.
2. Describa en forma clara el mensaje.
3. Repita lo que usted escribió para verificar si comprendió correctamente.

#### **AL TERMINAR UNA LLAMADA**

1. Agradezca al ciudadano su llamada: *“Gracias por llamar a ..., que tenga un buen día.”*
2. En caso de ser necesario un seguimiento, infórmele al ciudadano.
3. Confirme el teléfono para poder contactarse con el ciudadano.
4. Haga una pausa.
5. Espere que el ciudadano cuelgue antes que usted.

## BIBLIOGRAFIA

BOZA DIBOS, BEATRIZ. “*Buenas Prácticas en Gestión Pública – Sistemas de Gestión Interna*” (2011), Ciudadanos al Día (CAD), Primera Edición

CAD: Ciudadanos al Día, (2010). “Diseño de instructivo para mejora de la atención a la Ciudadanía en las entidades públicas a nivel nacional” Informe de consultoría elaborado para la Secretaría de Gestión Pública con el apoyo del Programa de Modernización de la Descentralización, marzo, Lima.

Fundación internacional para el desarrollo de gobiernos confiables (2008). “ISO IWA/4 Nuevo paradigma para construir políticas públicas desde lo local”. Presentación en Medellín y Bogotá, México

SECRETARIA GENERAL DE GOBIERNO. *Sistema Integral de atención a cliente(a)s, usuarios(a)s y beneficiario(a)s*. Santiago de Chile: Guía metodológica, 2008.

Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000

ZEITHAMI, VALERIE; PARASURAMAN, A. y BERRY, LEONARD L. *Calidad total en la Gestión de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1993.

### **Normas legales**

Ley N° 26300, Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos

Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales

Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General

Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado

Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Ley N° 27868, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades

Ley N° 29060, Ley del Silencio Administrativo, modificada por Decreto Legislativo N° 1029

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

Decreto Supremo 063-2007-PCM, Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros

Decreto Supremo N° 052-2008-PCM Reglamento de la Ley de Firmas y Certificados Digitales

Decreto Supremo 064-2010-PCM, Aprueba la nueva metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicio prestados en exclusividad

Decreto Supremo 007-2011-PCM, Aprueba la Metodología de Simplificación Administrativa y establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad

Decreto Supremo 105-2012-PCM, Establecen disposiciones para facilitar la puesta en marcha de la firma digital y modifican el Decreto Supremo N° 052-2008-PCM Reglamento de la Ley de Firmas y Certificados Digitales

Decreto Supremo 109-2012-PCM. Aprueban la estrategia para la modernización de la gestión pública (2012-2016), publicado el jueves 1 de noviembre de 2012

Decreto Supremo 004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Resolución Ministerial N° 125-2013-PCM, Aprobación del Plan de implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, publicado el 16 de mayo de 2013

Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM, Aprueban el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013 - 2016

RSG-No. 004-2012-PCM-SGP, Aprobar el Manual del Centro de Mejor Atención al Ciudadano - Centro MAC el cual consta del Manual de Organización y Funcionamiento, el Manual de Gestión del Talento Humano, el Manual de Soporte y el Manual de Calidad.