Resolución Ministerial

N° 186-2015-PCM

APROBACIÓN DEL MANUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Lima,

VISTOS, el Memorándum Nº 0557-2015-PCM/SGP y el Informe Nº 023-2015-PCM/SGP.LAHB, emitidos por la Secretaría de Gestión Pública; y,

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo con el artículo 4 de la Ley Nº 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el artículo 1 de la Ley Nº 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, corresponde a la Presidencia del Consejo de Ministros formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la administración pública; así como coordinar y dirigir la modernización del Estado, a través de la Secretaría de Gestión Pública, en su calidad de ente rector del Sistema de Modernización de la Gestión del Estado;

Que, el artículo 36 del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo Nº 063-2007-PCM, y sus modificatorias, establece que la Secretaría de Gestión Pública es el órgano de línea encargado de coordinar y dirigir el proceso de modernización de la gestión pública;

Que, a través del Decreto Supremo Nº 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, en la cual se establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público, al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país;

Que, mediante Resolución Ministerial Nº 156-2013-PCM se aprueba el "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía", de alcance a las entidades públicas del gobierno nacional, regional y local, que tiene el objetivo de garantizar una atención de calidad a la ciudadanía a partir de la implementación de 11 estándares que son las dimensiones de la gestión de la entidad pública para el proceso de atención a la ciudadanía;

Que, a través del Informe N° 023-2015-PCM/SGP.LAHB, la Secretaría de Gestión Pública sostiene la necesidad de que el "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía" incluya el enfoque de género y el enfoque de interculturalidad;

Que, resulta necesaria la incorporación en el "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía" del enfoque de género, a fin de contribuir en los esfuerzos que viene desarrollando el Poder Ejecutivo para la transversalización del enfoque de género a nivel nacional en las estrategias, mecanismos, procesos, instrumentos y acciones a cargo de las entidades públicas;

Que, asimismo, resulta necesario incluir el enfoque de interculturalidad, de manera transversal, en el precitado Manual, a fin de promover que la provisión de los servicios públicos cuenten con pertinencia cultural, es decir, construyendo una convivencia democrática y pacífica, apostando por políticas de reconocimiento y de valoración positiva de la diversidad cultural;

Que, adicionalmente, la Secretaría de Gestión Pública propone una nueva determinación de los estándares del "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía", con la finalidad de orientar sobre la mejor manera de planificar e implementar diversas actividades que permitan lograr una mejor atención al ciudadano;

Que, en tal sentido, resulta necesario aprobar un nuevo "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía" con el objeto de brindar criterios y lineamientos de obligatorio cumplimiento para las entidades de la Administración Pública, con la finalidad de mejorar la labor desempeñada en la atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos; para cuyo efecto las entidades públicas deberán prever y realizar de forma eficiente las acciones que garanticen su implementación;

De conformidad con lo dispuesto en el numeral 9) del artículo 19 de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; el Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 063-2007-PCM y sus modificatorias;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- Aprobación del "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía" en las entidades de la Administración Pública

Apruébese el "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía", el mismo que forma parte, como anexo, de la presente Resolución Ministerial.

Artículo 2.- Ámbito de Aplicación

El Manual aprobado en el artículo 1 de la presente Resolución Ministerial, es de alcance nacional y de cumplimiento obligatorio de todas las entidades de la Administración Pública comprendidas en los alcances del Artículo I del Título Preliminar de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Resolución Ministerial

Artículo 3.- Publicación

La presente Resolución Ministerial será publicada en el Diario Oficial El Peruano y el Anexo será publicado en el Portal del Estado Peruano (www.peru.gob.pe) y en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe)

DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA TRANSITORIA

Única.- Implementación progresiva del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública

El proceso de implementación del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública se efectuará en forma progresiva. Para tal efecto, en un plazo no mayor a treinta (30) días hábiles, contados a partir de la entrada en vigencia de la presente norma, mediante resolución de la Secretaría de Gestión Pública se aprueban las normas complementarias que establezcan los mecanismos, condiciones y plazos para garantizar su implementación progresiva, así como su seguimiento y evaluación.

DISPOSICIÓN COMPLEMENTARIA DEROGATORIA

Única.- Dejar sin efecto la Resolución Ministerial Nº 156-2013-PCM

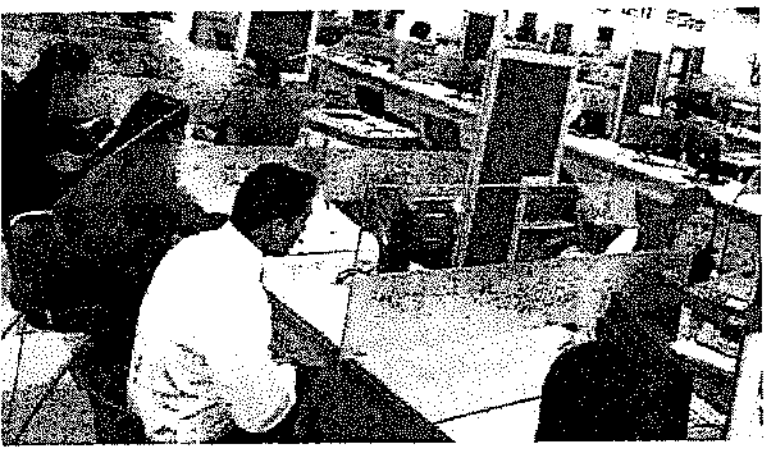
Déjese sin efecto la Resolución Ministerial Nº 156-2013-PCM.

Regístrese, comuníquese y publíquese

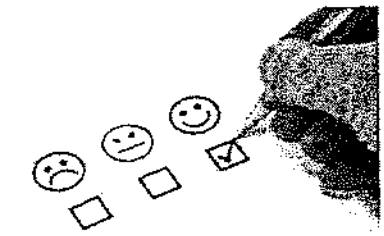
PEDRO CATERIANO BELLIDO
Presidente del Consejo de Ministros

Anexo

MANUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA



Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública



Versión Actualizada con enfoque de Interculturalidad y de Género

Edición – 2015

PCM Presidencia del Consejo de Ministros

SGP

cooperación alemana

Implementado por giz

PERÚ PROGRESO PARA TODOS

MANUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Versión Actualizada con enfoque de Interculturalidad y de Género.

© Presidencia del Consejo de Ministros – Secretaría de Gestión Pública
Jirón Cusco 121, Cercado de Lima, Lima, Perú
www.sgp.pcm.gob.pe

© Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH – Programa Reforma del Estado orientada a la ciudadanía
Avenida Los Incas 172, Piso 7, El Olivar, San Isidro, Lima, Perú
www.gobernabilidad.org.pe

Responsables:
De la contribución PCM-SGP:
Sara Arobes Escobar, Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros.
De la contribución GIZ:
Hartmut Paulsen, Director del Programa Reforma del Estado orientada a la ciudadanía.

Elaboración de contenidos:
Katherine Bolaños, Consultora del Programa Reforma del Estado orientada a la ciudadanía.

Coordinación, supervisión y edición de contenidos:
Secretaría de Gestión Pública - SGP. Carolina Cisneros Mora
Programa Reforma del Estado orientada a la ciudadanía

Diseño, diagramación e imprenta:
NEVA STUDIO SAC
Calle Tomas Ramsey 762, Lima 17, Perú

Tiraje:
2,000 ejemplares, 1era edición
Julio de 2015

Fotos:
ANDINA, Agencia Peruana de Noticias

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°: 2015-05930

Cooperación Alemana al Desarrollo – Agencia de la GIZ en el Perú
Prol. Arenales 801, Miraflores

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación, bajo la condición de que se cite la fuente.

Presentación

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública señala como principio fundamental la orientación a la ciudadanía. Es en este marco que la mejora de la atención a la ciudadanía, debe primar en la actuación del Estado, en su atención en general y en la provisión de bienes y servicios públicos.

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

El presente manual busca brindar, a los servidores y servidoras de las entidades de la Administración Pública, criterios y lineamientos de cumplimiento obligatorio para que mejoren la labor desempeñada en la atención a la ciudadanía y en la provisión de bienes y servicios públicos.

Se divide en tres unidades. La primera unidad, contiene la base conceptual que son los fundamentos de la atención a la ciudadanía dentro del proceso de Modernización de la Gestión Pública. En la segunda unidad, se presentan cada uno de los nueve estándares para una Atención de Calidad a la Ciudadanía que se derivan de un estudio llevado a cabo por la Secretaría de Gestión Pública - SGP. En la tercera unidad, se brinda orientación para la formulación de proyectos institucionales para mejorar la atención a la ciudadanía.

Es importante señalar que no se pretende crear un procedimiento que establezca de manera secuencial y detallada los pasos a seguir para mejorar la atención a la ciudadanía, sino orientar sobre la mejor manera de planificar e implementar diversas actividades que permitan lograr una mejor atención.

Secretaría de Gestión Pública
Presidencia del Consejo de Ministros.

Índice

Presentación 3

Unidad I. Marco conceptual 9

1. Concepto de mejora de la atención a la ciudadanía 11

2. Enfoque por demanda 12

Unidad II. Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía y orientaciones para su aplicación 17

Consideraciones previas 19

Capítulo 1. Estándar para la estrategia y organización 23

1.1 Planeamiento estratégico y operativo 27

1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía 27

1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía 28

1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados 28

1.5 Gestión de la Calidad 29

1.6 Gestión de la Seguridad y Salud 29

1.7 Articulación intrainstitucional e interinstitucional 30

Capítulo 2. Estándar para el conocimiento de la ciudadanía –usuario de la entidad pública 31

2.1 Identificación de las necesidades y expectativas para segmentar a la ciudadanía-usuario 33

2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos 33

Capítulo 3. Estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía 35

3.1 Canal presencial 39

3.2 Canal telefónico 39

3.3 Canal virtual 39

3.4 Canal móvil o itinerante 39

Capítulo 4. Estándar de infraestructura mobiliario y equipamiento para la atención 41

4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía 44

4.2 Señalización y mapa de riesgos 45

4.3 Equipamiento para la atención de la ciudadanía 45

PRESIDENCIA DEL CONSEJO DE MINISTROS Secretaría de Estado de la Función Pública VºBº

Capítulo 5. Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa 47

5.1 Orientación a la ciudadanía 50

5.2 Pagos vinculados a los trámites y servicios 51

5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos 51

5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural 52

5.5 Simplificación administrativa 52

Capítulo 6. Estándar para el personal de atención a la ciudadanía 53

6.1 Perfil del puesto 55

6.2 Inducción y capacitación del personal 57

Capítulo 7. Estándar para la transparencia y acceso a la información 59

7.1 Transparencia de la información pública 62

7.2 Acceso a la información 62

7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad 62

7.4 Información sobre los servicios no exclusivos 62

7.5 Designación de funcionarios responsables 63

Capítulo 8. Estándar para la medición de la gestión 65

8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía 67

8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía 68

8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados con la atención a la ciudadanía 69

Capítulo 9. Estándar para los reclamos y sugerencias 71

9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias 73

9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua 73

9.3 Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias 74

Unidad III. Diseño e implementación de un proyecto institucional para mejorar la atención a la ciudadanía 75

1. Metodología para formular el proyecto 77

1.1 Fase de diagnóstico 77

1.2 Fase de formulación 79

1.3 Fase de implementación, evaluación y seguimiento 82

2. Factores de éxito a considerar 82

Anexos

Anexo 1. Formato para la Autoevaluación de las Entidades Públicas en la Calidad de la Atención prestada a la Ciudadanía 89

Anexo 2. Protocolo de atención 101

Anexo 3. Glosario 111

Bibliografía y normas legales 117

UNIDAD I

Marco conceptual

La ciudadanía tiene el derecho de recibir una atención de calidad. Sin embargo, para poder brindar esta atención, es importante conocer lo que ésta implica y cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la misma.

1. Concepto de mejora de la atención a la ciudadanía

Una buena atención a la ciudadanía comprende prestar servicios de calidad e interiorizar que todas las acciones o inacciones de la entidad, a lo largo del ciclo de la gestión, impactan en el servicio final que se presta al ciudadano.

Todo ciudadano, sea que actúe en nombre propio o en virtud de representación, tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado. Esto implica:

- Contar con una Administración Pública moderna y transparente.
- Acceder, fácilmente, a la información que administran las entidades.
- Recibir información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades públicas.
- Obtener información sobre los horarios de atención al público, de manera visible, en las sedes de las entidades.
- Conocer el estado de su trámite.
- Obtener, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión.
- Recibir una atención que tome en cuenta las prácticas culturales y la lengua de cada ciudadano.
- Tolerar una espera razonable al momento de ser atendido.
- Obtener el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos.
- Poder presentar la documentación en los procedimientos en los que tenga la condición de interesado, y recibir en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad.
- Exigir el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú.
- Exigir responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos, como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos.
- Acceder a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten.
- Gozar de una Administración Pública responsable en general.

2. Enfoque por demanda

Las entidades públicas, por definición, prestan servicios únicos, establecidos por ley, por lo que los ciudadanos se ven obligados a acudir a dichas entidades. Las entidades requieren, entonces, de incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en la calidad de los servicios públicos que ofrecen a la ciudadanía.

Se requiere que el enfoque por oferta, existente en la actualidad, centrado en los servicios que las entidades tienen establecidos por competencias y funciones; cambie a uno por demanda, es decir centrado en las necesidades de la ciudadanía.

Será necesario, por lo tanto, 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.

En esa línea el enfoque por demanda debe tener las siguientes características:

Estado orientado a las necesidades de la ciudadanía

- 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.
- Requiere flexibilidad por parte del Estado para adaptarse a la diversidad de las preferencias y demandas de los ciudadanos, asociadas a sus múltiples realidades sociales, económicas, culturales y territoriales. Por lo 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.

Calidad en la atención a la ciudadanía

- Aumenta la confianza de la ciudadanía frente al Estado, reduce sus costos y mejora la imagen y reputación de sus diversas entidades públicas.
- Supone que el personal responsable de desarrollar e implementar las mejoras para la atención a la ciudadanía articule 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.
- Supone que el personal de la entidad pública rompa con el paradigma de "si cumplo la ley hago bien mi trabajo" y desarrolle toda su capacidad y habilidades convencido de que "hago bien mi trabajo si el(la) ciudadano(a) se siente bien atendido(a)."

Implementación de buenas prácticas de atención a la ciudadanía

- Requiere reconocer lo bueno, 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, a través de la promoción y la multiplicación de las buenas prácticas en gestión pública[1].
- Supone 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, impulsando cambios pequeños pero posibles y sostenibles en el tiempo, con impacto inmediato y directo en la atención a la ciudadanía.
- Sugiere concentrarse en los procesos de atención para identificar y atender las necesidades de la ciudadanía como estrategia para el logro de los objetivos de la institución con relación a brindar servicios de calidad. 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.
- No se basa solamente 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, sirvan como herramienta para impulsar y promover un mejor desempeño de los participantes, quedando como un referente de acción y práctica correcta.

Interculturalidad[2]

- Rescata elementos como el reconocimiento de la diversidad cultural y el diálogo e interacción entre culturas. La interculturalidad como propuesta para la gestión y política pública pretende ser un proceso que le permita al Estado y a sus ciudadanos relacionarse desde el reconocimiento de las diferencias, respetándolas e incluyéndolas en las mismas posibilidades de desarrollo, procurando incentivar su participación en la sociedad y garantizando el ejercicio de sus derechos y acceso a oportunidades (Alvarado, 2002; GIZ, 2013; MINCU, 2014).
- Supone que el Estado cuente con servicios públicos culturalmente pertinentes y libres de discriminación, que le permitirán: cumplir con el respeto del derecho a la identidad cultural y a la no discriminación, garantizar el acceso a servicios públicos por parte de todos los ciudadanos, generar en los ciudadanos percepciones y actitudes positivas, combatir la informalidad, incrementar los niveles de confianza y cumplir con los objetivos de la Reforma y Modernización del Estado.

1 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 (2011). "Buenas Prácticas en Gestión Pública – Sistemas de Gestión Interna"

2 Ministerio de Cultura (2014). "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos".

Género[3]

- Reconoce que mujeres y hombres tienen diferentes necesidades debido a que desempeñan diferentes roles en la sociedad y viven de manera diferente los mismos problemas, es decir, dependiendo de dónde se encuentren ubicados, hombres y mujeres podrán aprovechar o no los resultados de las políticas.

Generación de incentivos y reconocimiento

- Otorga al personal de las entidades públicas la posibilidad de ser partícipe del cambio, de ser escuchado y de viabilizar su opinión hacia canales superiores.
- Supone 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.
- Supone establecer el sistema de incentivos y reconocimiento con la debida anticipación y oportunidad, a fin de que el personal esté informado al interior de la entidad.

Inclusivo

- Orienta las acciones para que todos los ciudadanas y ciudadanas tengan igualdad de oportunidades, buscando cerrar las brechas existentes.
- Brinda a todos los ciudadanos, por igual, servicios con la calidad y en la cantidad necesaria para satisfacer sus necesidades, garantizando el desempeño y participación activa de los ciudadanos en la sociedad.

Abierto

- Implica promover la transparencia y accesibilidad de la información pública a los ciudadanos, fomentar la participación ciudadana y poseer capacidad de respuesta a las demandas y necesidades ciudadanas, así como rendir cuentas.

3 Vargas, Mery (2009). "Orientaciones para transversalizar el enfoque de género en las políticas publicas".

Gestión por procesos

- Involucra cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos basada en las "cadenas de valor" de cada entidad, que asegure que los bienes y servicios bajo 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.

Simplificación administrativa

- Contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la Administración Pública, a través del conjunto de principios y acciones derivadas de éstos que tienen como objeto eliminar los obstáculos o costos innecesarios para la ciudadanía.

UNIDAD II

Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía y orientaciones para su aplicación

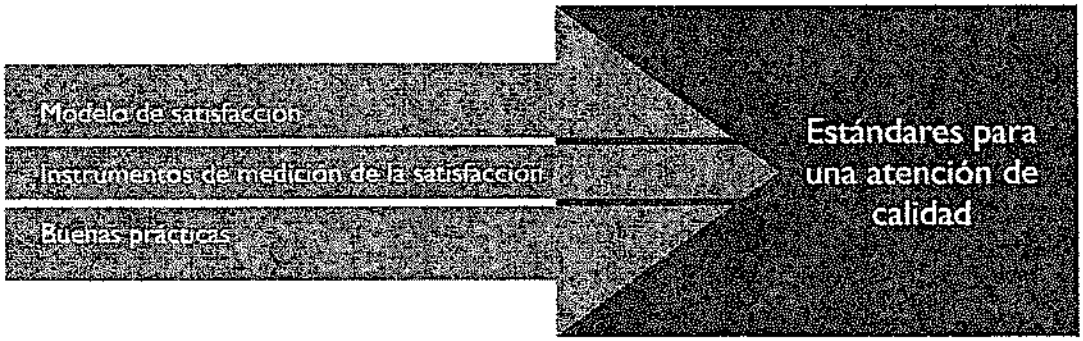
El objetivo del presente manual es dotar, a las entidades públicas, de una herramienta práctica para evaluar la calidad del servicio que prestan al ciudadano y poder hacer mejoras al mismo. Con este fin, se hace necesario plantear estándares que puedan aplicarse, sin distinción, a todas las entidades públicas.

Consideraciones previas

a. ¿Qué es un estándar en la atención de calidad a la ciudadanía?

Los estándares que se encuentran en este manual son dimensiones de la gestión de la entidad pública, definidos previamente, y que determinan los aspectos básicos de los procesos de atención ciudadana que forman parte de los servicios que brindan las entidades públicas.

Para la definición de estándares se ha tenido en cuenta lo siguiente:



b. ¿Cuáles son los estándares y sub elementos?

Son 9 los estándares definidos sobre la base de un modelo de satisfacción ciudadana, que aborda los principales componentes y características de un servicio de calidad. Cada uno de los cuales se divide, a su vez, en sub elementos que indican aspectos clave para asegurar la calidad en la atención a la ciudadanía.

Cuadro N° 1. Estándares y sub elementos para una atención de calidad a la ciudadanía

Estándar	Sub elementos
1. Estrategia y organización	1.1 Planeamiento estratégico y operativo
	1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía
	1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía
	1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados
	1.5 Gestión de la Calidad
	1.6 Gestión de la Seguridad y Salud
	1.7 Articulación intrainstitucional e interinstitucional
2. Conocimiento de la ciudadanía – usuario	2.1 Identificación de las necesidades y expectativas, para segmentar a la ciudadanía-usuario
	2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos
3. Accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía	3.1 Canal presencial
	3.2 Canal telefónico
	3.3 Canal virtual
	3.4 Canal móvil o itinerante
4. Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención	4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía
	4.2 Señalización y mapa de riesgos
	4.3 Equipamiento para la atención de la ciudadanía
5. Proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa	5.1 Orientación a la ciudadanía
	5.2 Pagos vinculados a los trámites y servicios
	5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos
	5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural
	5.5 Simplificación administrativa
6. Personal de atención a la ciudadanía	6.1 Perfil del puesto
	6.2 Inducción y capacitación del personal
7. Transparencia y acceso a la información	7.1 Transparencia de la información pública
	7.2 Acceso a la información
	7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad
	7.4 Información sobre los servicios no exclusivos
	7.5 Designación de funcionarios responsables
8. Medición de la gestión	8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía
	8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía
	8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados con la atención a la ciudadanía
9. Reclamos y sugerencias	9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias
	9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua
	9.3 Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias

c. ¿Cómo se operativizan los estándares y sub elementos?

Los sub elementos pueden ser clasificados en tres niveles o categorías.

Básico

En este nivel, se encuentran 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.

Intermedio

En este nivel, se encuentran aquellas entidades públicas que han desarrollado algún proceso de mejoramiento de la atención a la ciudadanía.

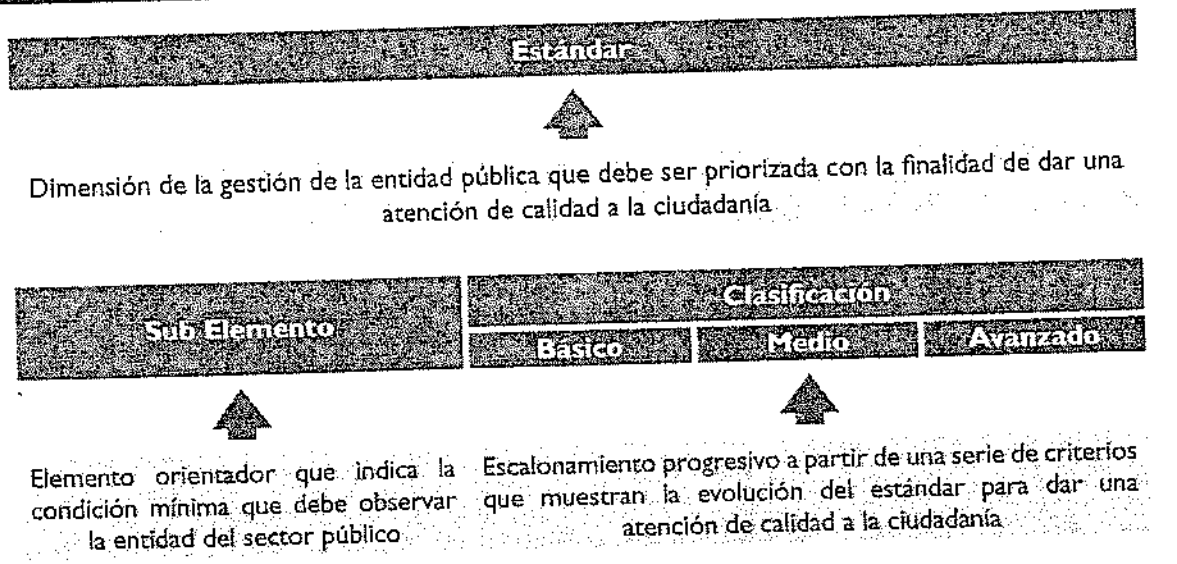
Avanzado

En este nivel, se encuentran 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.

Estos tres niveles se articulan sobre la base de un criterio de escalonamiento en la implementación de mejoras que benefician a la ciudadanía. En la medición, debe considerarse, también, la posibilidad de la existencia de brechas en las capacidades institucionales de las entidades públicas que impacten de manera negativa y deban irse superando paulatinamente.

Para un determinado estándar institucional, se puede tener sub elementos con distintos niveles de desarrollo (básico, intermedio o avanzado). Cada sub elemento se evalúa por separado, debiendo ubicarse la entidad, al menos, en el nivel básico en cada uno de ellos.

Gráfico N° 1. Organización de los estándares y sub elementos



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 1.
Estándar 1: Estrategia y organización

Comprende sub elementos a nivel de la estrategia y organización interna, necesarios para guiar a la entidad en el desarrollo de procesos de mejora de atención a la ciudadanía.

Para lograr una atención de calidad e implementar procesos de mejora, se requiere incorporar todos los sub elementos en los documentos de planificación de la entidad, misión y objetivos generales.

Tabla Nº 1. Estándar para la estrategia y la organización

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.1 Planeamiento estratégico y operativo	✔ La mejora de la atención a la ciudadanía, se incorpora en el Plan Estratégico Institucional (PEI) en al menos uno de sus objetivos estratégicos institucionales. ✔ La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora como una de las acciones estratégicas institucionales que permitan concretar el logro de los objetivos en un órgano específico (órgano a cargo de la atención al ciudadano)	✔ La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora en el PEI en al menos uno de sus objetivos estratégicos institucionales. ✔ La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora en más de una acción estratégica institucional que permita concretar el logro de los objetivos en más de un órgano específico (órgano a cargo de la atención al ciudadano y al menos otro órgano más). ✔ El PEI incluye un diagnóstico de la atención a la ciudadanía donde se evalúa las capacidades de la entidad para incorporar enfoques transversales (interculturalidad, género, etc.)	✔ La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora en el PEI en al menos uno de sus objetivos estratégicos institucionales. ✔ La mejora de la atención a la ciudadanía se incorpora en más de una acción estratégica institucional que permita concretar el logro de los objetivos en más de un órgano específico (órgano a cargo de la atención al ciudadano y al menos otro órgano más). ✔ El Plan Operativo Institucional (POI) incorpora actividades orientadas a la implementación del objetivo(s) definido(s), así como los enfoques transversales. ✔ Lo anterior se refleja en el presupuesto institucional para su implementación

Tabla N° 1. Estándar para la estrategia y la organización

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía	✔ Existe una persona designada como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. ✔ El responsable hace seguimiento a los procesos de atención a la ciudadanía en la entidad. ✔ El responsable comparte dicha labor con otras funciones y/o actividades.	✔ Existe un equipo de trabajo al interior de un órgano o unidad orgánica, designado como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. ✔ El responsable hace seguimiento a los procesos de atención a la ciudadanía en la entidad y coordina con varios órganos de la entidad (planeamiento, gestión de recursos humanos, desarrollo social, salud, educación, entre otros clave en materia de atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos). ✔ El responsable realiza esta labor a tiempo completo.	✔ Existe un órgano o unidad orgánica con funciones exclusivamente orientadas a la mejora de la atención a la ciudadanía. ✔ Este órgano o unidad orgánica tiene entre sus funciones el seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos de atención a la ciudadanía en la entidad y coordina con el resto de órganos de la entidad.
1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía	✔ La estrategia de comunicación con la ciudadanía no está definida en el plan de comunicación de la entidad. ✔ Los productos de comunicación son elaborados, mayoritariamente, sin segmentar al público objetivo, aunque existe identificado al menos un producto que toma en cuenta particularidades de algún público objetivo de la localidad.	✔ La estrategia de comunicación con la ciudadanía está definida en el plan de comunicación de la entidad. ✔ Los productos de comunicación se diseñan tomando en cuenta las particularidades de la población, incluyendo los diferentes grupos étnico – culturales[4] (lenguas, prácticas culturales, concepciones de bienestar y valores culturales, entre otros) y los temas de no discriminación.	✔ La estrategia de comunicación con la ciudadanía está definida en el Plan de comunicación de la entidad. ✔ Los productos de comunicación se diseñan tomando en cuenta las particularidades de la población, incluyendo los grupos étnico - culturales (lenguas, prácticas culturales, concepciones de bienestar y valores culturales, entre otros) y los temas de no discriminación. ✔ Se cuenta con espacios de diálogo (foros abiertos, reuniones con juntas vecinales, etc.) con los diferentes segmentos de público objetivo de la ciudadanía (incluyendo grupos étnico-culturales).

[4] Para la identificación de las particularidades de los grupos étnico-culturales se puede utilizar las siguientes herramientas: i) Cuadernillo III: Mapa Etno-lingüístico y Mapa de población afroperuana y ii) Cuadernillo IV: Instrumentos para la Aplicación del Enfoque Intercultural en los Servicios Públicos, Ficha 1: Cuestionario para la Identificación de Pueblos Étnico-culturales Diversos de la "Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de Servicios Públicos". Ministerio de Cultura (2014).

Tabla N° 1. Estándar para la estrategia y la organización

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados[5]	✔ La entidad incentiva de manera individual (distintas formas de reconocimiento no monetario) los logros en la mejora de la atención a la ciudadanía.	✔ La entidad incentiva de manera individual o colectiva (distintas formas de reconocimiento no monetario) los logros en la mejora de la atención a la ciudadanía. ✔ La entidad ha sido reconocida nacional y/o internacionalmente por sus logros en la mejora de la atención a la ciudadanía.	✔ La entidad incentiva de manera individual o colectiva (distintas formas de reconocimiento no monetario) los logros en la mejora de la atención a la ciudadanía. ✔ La entidad ha sido reconocida nacional y/o internacionalmente por sus logros en la mejora de la atención a la ciudadanía. ✔ Está aprobada una directiva institucional de reconocimiento al logro de resultados en la mejora de la atención a la ciudadanía.
1.5 Gestión de la calidad	✔ Se tiene desarrollada en la entidad al menos una iniciativa orientada a la mejora de la calidad de la atención a la ciudadanía (política de calidad, enfoque basado en procesos, mejora continua u otros elementos propios de la gestión de la calidad).	✔ Se encuentra, en diseño en la entidad, un sistema de gestión de la calidad que incorpora la mejora de la atención a la ciudadanía. ✔ El enfoque intercultural está incorporado pues es un requisito para alcanzar atención con calidad[6].	✔ Se tiene, diseñado y en proceso de implementación en la entidad, un sistema de gestión de calidad. ✔ El enfoque intercultural está incorporado pues es un requisito para alcanzar atención con calidad[7]. ✔ Se encuentra en proceso de certificación o ya certificado al menos un proceso de atención a la ciudadanía.

5 Para el nivel medio, es suficiente con que se cumpla uno de los dos criterios señalados.

6 Para la elaboración del diagnóstico de capacidades de la entidad, se puede utilizar la herramienta Cuadernillo IV: Instrumentos para la aplicación del Enfoque Interculturalidad en los Servicios Públicos. Ficha 2: Diagnóstico sobre la capacidad de la entidad para brindar servicios públicos con pertinencia cultural de la "Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de Servicios Públicos". Ministerio de Cultura (2014).

7 Ibidem

Tabla N° 1. Estándar para la estrategia y la organización

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.6 Gestión de la seguridad y la salud	✔ La entidad se encuentra en implementación de al menos uno de los siguientes documentos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: a) La política y objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo b) El Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo c) La identificación de peligros, evaluación de riesgo y sus medidas de control d) El mapa de riesgos e) La planificación de la actividad preventiva f) El Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo	✔ La entidad ha implementado la documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo: a) La política y objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo b) El Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo c) La identificación de peligros, evaluación de riesgo y sus medidas de control d) El mapa de riesgos e) La planificación de la actividad preventiva f) El Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo ✔ La entidad se encuentra en implementación de los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	✔ La entidad ha implementado la documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.La entidad ha implementado los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. ✔ Se ha certificado el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras)

Tabla N° 1. Estándar para la estrategia y la organización			
Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1.7 Articulación intrainstitucional e interinstitucional	✓ La entidad ha iniciado el desarrollo de, al menos, una iniciativa de articulación intrainstitucional (entre distintos órganos y unidades orgánicas al interior de la entidad) para el diseño, implementación y operación de procesos de atención a la ciudadanía.	✓ La entidad tiene, al menos, una iniciativa de articulación intrainstitucional (entre distintos órganos y unidades orgánicas al interior de la entidad)ya implementada para la operación de procesos de atención a la ciudadanía. ✓ La entidad ha iniciado el desarrollo de al menos una iniciativa de articulación interinstitucional (con otra entidad del mismo o distinto nivel de gobierno) para el diseño, implementación y operación de procesos de atención a la ciudadanía.	✓ La entidad tiene distintas iniciativas de articulación intrainstitucional (entre distintos órganos y unidades orgánicas al interior de la entidad) ya implementadas para la operación de procesos de atención a la ciudadanía. ✓ La entidad tiene distintas iniciativas de articulación interinstitucional (con otra entidad del mismo o distinto nivel de gobierno) para la operación de procesos de atención a la ciudadanía. ✓ Alguna de las iniciativas está orientada a la atención específica de grupos étnicos-culturales de la localidad, cuando corresponda.

1.1 Planeamiento estratégico y operativo

El primer sub elemento se enfoca en el Plan Estratégico Institucional-PEI y en el Plan Operativo Institucional-POI. Para lograr una atención de calidad e implementar procesos de mejora, se requiere incorporar la mejora de la atención a la ciudadanía, en los documentos de planificación de la entidad, misión y objetivos generales.

En ese sentido, también es importante incorporar, en el PEI, el enfoque intercultural[8] como un eje de acción de la entidad.

Una vez identificados los aspectos de mejora, se debe establecer, en el POI, actividades que apunten a la incorporación de este enfoque en la atención ciudadana.

1.2 Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía

El segundo sub elemento releva la importancia que en cada entidad exista, al menos, una persona responsable de revisar y garantizar que los procesos internos y procedimientos brindados estén

8 Para la elaboración del diagnóstico de capacidades de la entidad, se puede utilizar la herramienta Cuadernillo IV: Instrumentos para la Aplicación del Enfoque Intercultural en los Servicios Públicos, Ficha 2: Diagnóstico sobre la capacidad de la entidad para brindar servicios públicos con pertinencia cultural de la "Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).

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, es necesario distinguir entre el órgano a cargo de la atención al ciudadano (que se ubica en Mesa de Partes), el órgano a cargo del Trámite Documentario (ubicado en ventanilla) y el órgano o unidad orgánica responsable de la mejora continua de la entidad.

- Es necesario distinguir entre el órgano a cargo de la atención a la ciudadanía y el órgano a cargo de Trámite Documentario y el órgano o unidad orgánica responsable de la mejora continua de la entidad.

1.3 Estrategia de comunicación con la ciudadanía

Para poder llevar a cabo la gestión del cambio enfocada en una mejor atención a la ciudadanía 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.

En el campo de la comunicación, la intervención se planifica con base en un plan de comunicación. Para comunicar es importante idear argumentos y mensajes que motiven, que llamen la atención de los públicos objetivo. 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 lo tanto, se requiere diseñar un perfil de los públicos objetivo a fin de considerar sus características sociodemográficas y culturales.

Será importante la incorporación del enfoque intercultural en la estrategia de comunicación, de modo que preste especial atención, y utilice, los canales a los cuales la población tenga fácil acceso y que no generen sobrecostos.

Por último, el establecimiento de canales de diálogo con la población facilitará la comunicación con esta, mejorando las relaciones y permitiendo conocer sus expectativas y percepciones sobre los nuevos servicios o atención que espera recibir de la institución.

1.4 Incentivos y reconocimiento al logro de resultados

El cuarto sub elemento se relaciona con los incentivos que deberían existir para reconocer la labor y los logros de aquellos que laboran en los procesos de mejora institucional. Los incentivos y reconocimiento al logro de resultados son de suma importancia con relación al 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. Los incentivos pueden ser clasificados de diferentes formas.

V°B°

a. Tomando en cuenta a quiénes se dirigen:

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

b. Tomando en cuenta el tipo de compensación, éstos se clasifican en:

- **Monetarios:** 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)[9] o en un incremento en el presupuesto de la entidad, entre otros.
- **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 otros.

1.5 Gestión de la calidad

El quinto sub elemento que compone el estándar se refiere a aquel correspondiente con 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"[10].

1.6 Gestión de la seguridad y salud

Un sexto sub elemento está referido a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que establece la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, modificada por la Ley N° 30222 y reglamentada por el Decreto Supremo N° 005-2012-TR y sus modificatorias.

9 "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 su conjunto. Esta distribución no incluye a los trabajadores en planilla, locadores de servicios y miembros de directorio.

10 Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000

Esta ley establece principios, derechos y obligaciones de los empleadores, derechos y obligaciones de los trabajadores, documentación[11] y registros obligatorios[12] y otros requerimientos que aplican para las empresas de todos los sectores, incluyendo las entidades públicas.

Está orientada a reducir la generación de accidentes o enfermedades en las instalaciones y protege tanto a los trabajadores como a los ciudadanos que ingresan a las instalaciones en calidad de usuario o visita.

1.7 Articulación intrainstitucional e interinstitucional

Un sétimo sub elemento es el de la articulación intrainstitucional e interinstitucional. La primera está referida a los mecanismos de coordinación y cooperación entre los distintos órganos y unidades orgánicas dentro de la entidad.

Por su parte, la articulación interinstitucional está referida a los mecanismos de coordinación y cooperación entre distintas entidades del mismo o diferentes niveles de gobierno que componen la organización del Estado.

11 La documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo es: a) La política y objetivos en materia de seguridad y salud en el trabajo, b) El Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. c) La identificación de peligros, evaluación de riesgo y sus medidas de control. d) El mapa de riesgos. e) La planificación de la actividad preventiva y f) El Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo.

12 Los registros obligatorios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo son: a) Registro de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, incidentes peligrosos y otros incidences en el que deben constar la investigación y las medidas correctivas. b) Registro de exámenes médicos ocupacionales. c) Registro del monitoreo de agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales y factores de riesgo disergonómicos. d) Registro de inspecciones internas de seguridad y salud en el trabajo. e) Registro de estadística de seguridad y salud. f) Registro de equipos de seguridad o emergencia. g) Registro de inducción, capacitación, entrenamiento y simulacros de emergencia. h) Registro de auditorías.

Capítulo 2.
Estándar 2: Conocimiento de la ciudadanía-usuario de la entidad pública

Involucra los factores relacionados con la forma y el uso de distintas herramientas con que la entidad desarrolla el conocimiento de la ciudadanía a quien va dirigida la atención, así como la promoción de mecanismos y espacios de participación que sirvan de retroalimentación para una mejor atención a la ciudadanía.

Tabla N° 2. Estándar para el conocimiento de la ciudadanía-usuario de la entidad pública

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
2.1 Identificación de las necesidades y expectativas para segmentar a la ciudadanía - usuario	✔ Al menos, se brinda un servicio que responda a las necesidades y expectativas de un público objetivo de la ciudadanía. ✔ Se ha identificado si, en la localidad, existen grupos étnicos-culturales. ✔ La entidad ha iniciado la aplicación de mecanismos y herramientas para un mejor conocimiento de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.	✔ Los bienes y servicios se brindan según la identificación y diferenciación de las necesidades generales de los principales tipos de público objetivo identificados en algún estudio desarrollado por la entidad. ✔ Se ha identificado los principales tipos de público objetivo, al menos uno de los cuales debe ser un grupo étnico cultural, cuando corresponda[13]. ✔ Se recoge y analiza, sistemáticamente, información sobre las características socioeconómicas y culturales de la ciudadanía y sobre las brechas de género, mediante el uso de mecanismos y herramientas para el conocimiento de necesidades y expectativas de la ciudadanía.	✔ Los bienes y servicios se brindan según la identificación y diferenciación de las necesidades específicas a través de encuestas, evaluaciones participativas, estudios periódicos realizados específicamente para ello y otros canales de diálogo que permiten identificar y diferenciar las necesidades y expectativas por tipo de público objetivo. ✔ Se ha identificado y diferenciado las necesidades y expectativas por tipo de público objetivo, con especial atención de los grupos vulnerables y étnico- culturales, cuando corresponda[14].

13 Solo cuando existan grupos étnico-culturales, según los resultados de la identificación realizada en su localidad.

14 Ibidem.

Tabla N° 2. Estándar para el conocimiento de la ciudadanía-usuario de la entidad pública

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
2.1 Identificación de las necesidades y expectativas para segmentar a la ciudadanía - usuario			✔ Se recoge y analiza, sistemáticamente, información sobre las características socioeconómicas y culturales de la ciudadanía, sobre las brechas de género y en especial, sobre los grupos étnico-culturales que existen en la localidad, mediante diagnósticos y estudios para el conocimiento detallado de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.
2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos	✔ La entidad tiene implementado, al menos, un mecanismo o espacio de participación ciudadana para el diseño e implementación de la mejora de servicios públicos.	✔ La entidad tiene al menos, un mecanismo y espacio de participación ciudadana para el diseño e implementación de la mejora de servicios públicos. ✔ Los mecanismos y espacios de participación deben respetar las costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico- culturales (cuando corresponda)[15].	✔ La entidad tiene implementado más de un mecanismo y espacio de participación ciudadana para el diseño e implementación de la mejora de servicios públicos. ✔ Los mecanismos y espacios de participación deben respetar las costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico- culturales (cuando corresponda) ✔ Se ha llevado a cabo mejoras concretas de los servicios públicos, gracias a los mecanismos y espacios de participación ciudadana.

15 Revisar el enfoque de Interculturalidad presentado en la Unidad I (ver página 24).

2.1 Identificación de las necesidades y expectativas para segmentar a la ciudadanía – usuario

Este primer sub elemento se enfoca en la importancia de 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 (p.e.: atención presencial versus atención itinerante) o sus características (p.e.: población adulto mayor, mujeres embarazadas, personas discapacitadas, entre otros).

Asimismo, es importante identificar los diferentes grupos étnico-culturales a los que pertenecen los usuarios[16], ya que sus contextos y su cultura moldearán las necesidades y las expectativas que tengan sobre la atención que recibirán.

2.2 Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos

En lo que respecta al segundo sub elemento, referido a los mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos, se puede identificar, entre los principales, los siguientes:

- Consejos de Coordinación Regional (CCR) y Local (CCL): previstos en la LOGR y LOM, respectivamente, como principales espacios de participación ciudadana a nivel regional y local
- Otros consejos de origen sectorial y mesas de concertación
- Comités de gestión
- Junta de Delegados Vecinales
- Juntas Vecinales Comunales
- Presupuesto participativo

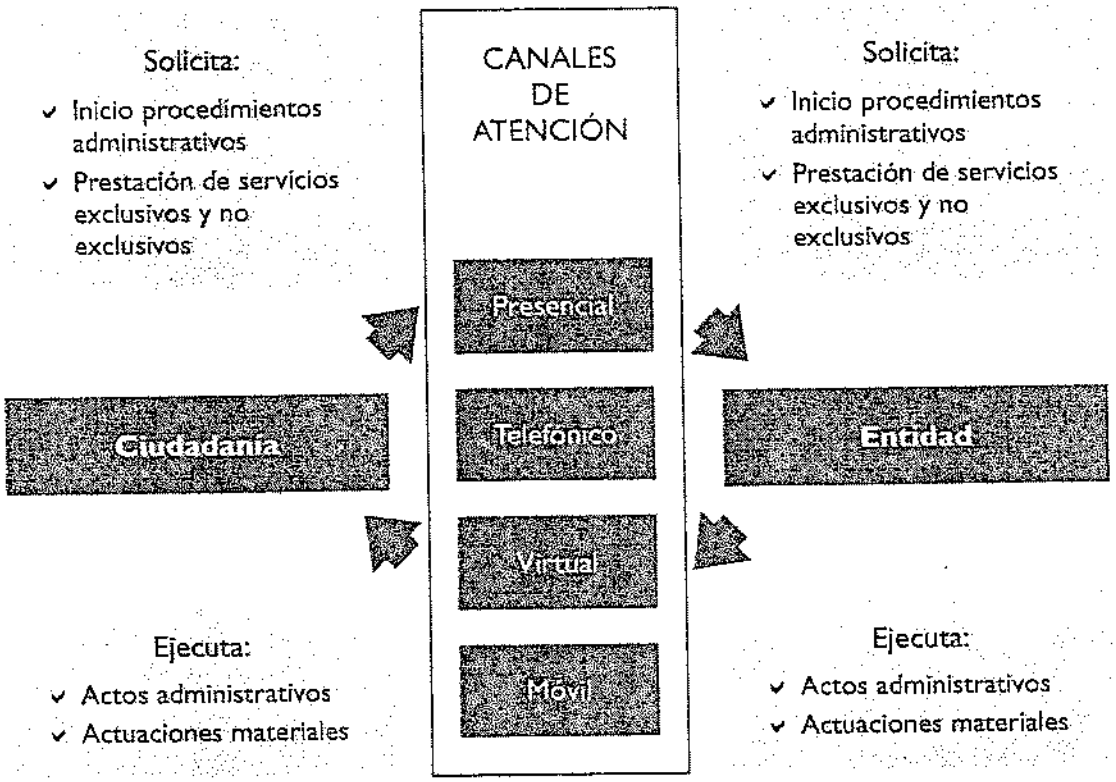
Es importante tomar en cuenta que, cuando la entidad busca dirigirse a comunidades tradicionales, comunidades campesinas o población indígena u originaria, debe hacerlo respetando las costumbres, creencias y mecanismos de toma de decisión de estas. No hacerlo podría resultar contraproducente y generar escenarios de conflicto y desconfianza.

16 Para facilitar esta labor, en el Cuadernillo 4 de la "Guía de Servicios Públicos con Pertinencia Cultural", Ministerio de Cultura (2014), se tiene un mapa etnolinguístico y un mapa de población afroperuana.

Capítulo 3.
Estándar 3: Accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía

Este estándar comprende los canales de atención 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.

Gráfico Nº 2. Proceso a través de los canales de atención



Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 3. Estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
3.1 Canal presencial	✔ La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional ✔ La atención se realiza en horario corrido de atención al público de 8 horas diarias, y de lunes a viernes.	✔ La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional y en más de una sede, dada la ubicación del público objetivo. ✔ La atención se realiza en las oficinas de funcionarios y servidores, aunque se encuentra en implementación una plataforma de atención para la realización de trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc. ✔ La atención se realiza en horario corrido de atención al público de más de 8 horas diarias, y de lunes a viernes. ✔ La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales o tipo de público objetivo, cuando corresponda.	✔ La atención a la ciudadanía se brinda en la sede institucional y en más de una sede, dada la ubicación del público objetivo. ✔ Se encuentra implementada una plataforma de atención a la ciudadanía, con ventanillas para la realización de diferentes trámites, acceso a información, recepción de quejas, reclamos, etc. ✔ La atención se realiza en horario corrido de atención al público de más de 8 horas diarias, y de lunes a sábados. ✔ La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales o tipo de público objetivo, cuando corresponda. ✔ Se cuenta con personal bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad), cuando corresponda.
3.2 Canal telefónico	✔ La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina. ✔ El horario de atención al público es corrido y de 8 horas diarias, de lunes a viernes.	✔ La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina.	✔ La atención a la ciudadanía se realiza a través de un único número telefónico o central telefónica, desde el cual se deriva la llamada a la respectiva oficina.

Tabla N° 3. Estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
3.2 Canal telefónico		✓ El horario de atención al público es corrido, de más de 8 horas diarias, de lunes a viernes. ✓ La atención es bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad), cuando corresponda. ✓ La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales, cuando corresponda. ✓ Existe una línea o número telefónico dedicado, exclusivamente, a la entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos, presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, etc.	✓ El horario de atención al público es corrido, de más de 8 horas diarias, de lunes a sábados. ✓ La atención es bilingüe (castellano y lengua predominante en la localidad), cuando corresponda. ✓ La atención toma en cuenta las particularidades culturales, tales como: costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales, cuando corresponda. ✓ Existe un call center para entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos, presentación de quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, etc. ✓ La entidad tiene implementada una línea de llamadas gratuitas para atención de trámites o servicios priorizados o críticos.
3.3 Canal virtual	✓ La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de información a través de la página web. ✓ Se cuenta con, al menos, una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad.	✓ La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de información a través de la página web. ✓ Se cuenta con más de una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad.	✓ La atención a la ciudadanía se brinda mediante la entrega de información a través de la página web. ✓ Se cuenta con más de una cuenta de correo electrónico institucional para recepción de consultas y entrega de información relacionada con trámites y/o bienes y servicios públicos que ofrece la entidad.

Tabla N° 3. Estándar para la accesibilidad y canales de atención a la ciudadanía

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
3.3 Canal virtual		✔ Se ha implementado formularios en línea, a través de los cuales la ciudadanía puede: solicitar información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros.	✔ Se ha implementado formularios en línea, a través de los cuales la ciudadanía puede: solicitar información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros. ✔ Se ha implementado una plataforma virtual de trámites en línea, a través de la cual se puede realizar un trámite y pagar los derechos del mismo. ✔ El formulario en línea y la plataforma virtual tienen un enfoque de datos abiertos y gobierno electrónico.
3.4 Canal móvil o itinerante	✔ Los funcionarios y servidores se desplazan, excepcionalmente, fuera de la entidad, para la atención de trámites o la entrega de bienes y servicios públicos.	✔ La entidad se "desplaza" hacia la ciudadanía algunas veces al año, como respuesta a situaciones, demandas o necesidades específicas de la ciudadanía. ✔ La atención a la ciudadanía toma en cuenta las particularidades culturales, cuando corresponda[17].	✔ La entidad se "desplaza" hacia la ciudadanía, periódicamente, a través de campañas de promoción o ferias itinerantes, de manera planificada, y responde a las necesidades de la ciudadanía respecto a determinados trámites o bienes y servicios públicos. ✔ La atención a la ciudadanía toma en cuenta las particularidades culturales, cuando corresponda[18].

17 Revisar el enfoque de Interculturalidad presentado en la Unidad I (ver página 24).

18 Ibídem.

3.1 Canal presencial

Consiste en la atención en ventanillas ubicadas en locales específicamente diseñados para la realización de trámites, acceso a información, recepción de quejas y 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. Es importante dejar en claro que, en entidades pequeñas con escasos recursos y con baja demanda de servicios, pensar en una plataforma de servicios con varias ventanillas puede resultar innecesario.

3.2 Canal telefónico

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.

3.3 Canal 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 un enfoque de datos abiertos sobre la información que pone a disposición las distintas entidades.

3.4 Canal móvil o itinerante

Consiste en el traslado temporal de una oficina de atención hacia una población que tiene acceso limitado a la misma. Por lo general, se utiliza en zonas alejadas a centros urbanos o en 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 realiza trámites, se brinda información, se reciben reclamos, entre otros.

Capítulo 4.
Estándar 4: Infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención

El estándar de infraestructura, seguridad (relacionada al espacio físico de atención), mobiliario y equipamiento para la atención considera factores relacionados con las características de la infraestructura, condiciones y soporte con los que cuenta la entidad en la que se brinda la atención y se presta los servicios a la ciudadanía. Abarca desde las plataformas de atención, señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipamiento, y las condiciones de seguridad de los ambientes físicos.

Tabla N° 4. Estándar para la infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía	✓ Se cumple con las normas de seguridad en Defensa Civil, para proteger al personal y a la ciudadanía en espacios físicos para la atención a la ciudadanía en la entidad, de acuerdo con las disposiciones del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD). ✓ El espacio físico para la atención a la ciudadanía es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, ventilación, limpieza e iluminación.	✓ Se cumple con las normas de seguridad en Defensa Civil, para proteger al personal y a la ciudadanía en espacios físicos para la atención a la ciudadanía en la entidad, de acuerdo con las disposiciones del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD). ✓ El espacio físico para la atención a la ciudadanía es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, mobiliario, ventilación, limpieza e iluminación.	✓ Se cumple con las normas de seguridad en Defensa Civil, para proteger al personal y a la ciudadanía en espacios físicos para la atención a la ciudadanía en la entidad, de acuerdo con las disposiciones del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD). ✓ El espacio físico para la atención a la ciudadanía es adecuado en cuanto a condiciones de infraestructura, mobiliario, ventilación, limpieza e iluminación.

Tabla N° 4. Estándar para la infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía	✔ 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 N° 27408, modificado por la Ley N° 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 público.	✔ Se ha implementado mejoras en la infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley N° 27408, modificado por la Ley N° 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 público. ✔ Existe un mantenimiento esporádico de las instalaciones. ✔ Se tiene un diagnóstico sobre las adaptaciones que requiere la infraestructura de los espacios de atención ciudadana y servicios públicos para que esta tenga pertinencia cultural (los lugares o espacios donde se brinda el servicio deben tomar en cuenta las particularidades de las poblaciones a atender), cuando corresponda.	✔ Se ha implementado mejoras en la infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley N° 27408, modificado por la Ley N° 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 público. ✔ Existe un mantenimiento permanente de las instalaciones. ✔ Se tiene un diagnóstico sobre las adaptaciones que requiere la infraestructura de los espacios de atención ciudadana y servicios públicos para que esta tenga pertinencia cultural (los lugares o espacios donde se brinda el servicio deben tomar en cuenta las particularidades de las poblaciones a atender). ✔ A partir del diagnóstico sobre las adaptaciones que requiere la infraestructura, se ha establecido mejoras y adecuaciones en la infraestructura necesaria para atender las necesidades de los diferentes grupos étnico-culturales, cuando corresponda.

Tabla N° 4. Estándar para la infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4.2 Señalización y mapa de riesgos	✔ Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) los principales órganos de la entidad, (ii) áreas de atención, (iii) servicios higiénicos y medidas de seguridad.	✔ Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) las principales áreas de atención de la entidad, (ii) servicios dirigidos a la ciudadanía y módulos de orientación, (iii) servicios higiénicos y medidas de seguridad. ✔ Este sistema de señalización es bilingüe (en castellano y en la lengua predominante de la localidad que no sea castellano), cuando corresponda. ✔ En el interior de la entidad, existen 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) las principales áreas de atención de la entidad, (ii) servicios dirigidos a la ciudadanía y módulos de orientación, (iii) servicios higiénicos y medidas de seguridad. ✔ Este sistema de señalización es bilingüe (en castellano y en la lengua predominante de la localidad que no sea castellano), cuando corresponda. ✔ El sistema de señalización incluye un diseño así como el uso de nuevas tecnologías de la información (paneles virtuales). ✔ En el interior de la entidad, existen mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores o aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía. ✔ Se ha aplicado medidas de control sobre los principales riesgos identificados y se toman acciones correctivas.

Tabla N° 4. Estándar para la infraestructura, mobiliario y equipamiento para la atención

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4.3 Equipamiento para la atención ciudadana	✔ El equipamiento disponible para la atención de trámites y entrega de bienes y servicios públicos a la ciudadanía, tales como PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, se encuentra en condiciones adecuadas para su uso. ✔ Se da mantenimiento correctivo a los equipos (es decir, cuando presentan defectos).	✔ El equipamiento disponible para la atención de trámites y entrega de bienes y servicios públicos a la ciudadanía, tales como PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, equipos para atención de servicios específicos (salud, agua, desagüe, educación, limpieza, etc.), se encuentra en condiciones adecuadas para su uso. ✔ Se da mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos.	✔ El equipamiento disponible para la atención de trámites y entrega de bienes y servicios públicos a la ciudadanía, tales como PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, equipos para atención de servicios específicos (salud, agua, desagüe, educación, limpieza, etc.), se encuentra en condiciones adecuadas para su uso. ✔ Se da mantenimiento correctivo y preventivo a los equipos. ✔ Se cuenta con equipos de asignación de turnos en el área de atención o sistema de colas, televisores, equipos multimedia (kioscos multimedia o virtuales), entre otros. ✔ Los equipos para atención de los servicios han sido adecuados para ser pertinentes culturalmente (adecuados a las costumbres, prácticas y creencias de los grupos étnico-culturales), cuando corresponda.

4.1 Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía

Las condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía deben ser adecuadas en infraestructura, mobiliario, ventilación, limpieza e iluminación, así como en el mantenimiento de las instalaciones. En particular, la infraestructura básica debe facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad. Asimismo, se recomienda que, en lo posible, tanto la infraestructura como los demás elementos del mobiliario tengan una adaptación o tomen en cuenta las prácticas culturales de la población.

El Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SINAGERD) fue creado por la Ley N° 29664, como sistema interinstitucional, sinérgico, descentralizado, transversal y participativo, con la finalidad de identificar y reducir los riesgos asociados con peligros o minimizar sus efectos, así como evitar la generación de nuevos riesgos, y preparación y atención ante situaciones de desastre mediante el establecimiento de principios, lineamientos de política, componentes, procesos e instrumentos de la Gestión del Riesgo de Desastres.

El Reglamento, asimismo, precisa que las personas naturales y jurídicas de derecho público o privado propietarias, administradoras y/o conductoras de los objetos de inspección están obligadas a obtener el Certificado de Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones - ITSE, el cual será solicitado como requisito para el otorgamiento de autorización, permiso o licencia de funcionamiento, con excepción de las edificaciones de la ITSE Básica Ex Post, en cuyo caso se debe presentar la Declaración Jurada en Observancia de las Condiciones de Seguridad.

4.2 Señalización y mapa de riesgos

La señalización debe estar orientada a facilitar la ubicación y el acceso de la ciudadanía que acude a los espacios de atención o canal presencial de la entidad. Asimismo, la señalización deberá cumplir con las disposiciones de la normativa de seguridad en edificaciones. Se recomienda que la señalización sea bilingüe (en castellano o lengua predominante en la localidad) de ser necesario.

Respecto al mapa de riesgos, el Decreto Supremo N° 005-2012-TR, Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, modificada por la Ley N° 30222, lo define como "un plano de las condiciones de trabajo, que puede emplear diversas técnicas para identificar y localizar los problemas y las acciones de promoción y protección de la salud de los trabajadores en la organización del empleador y los servicios que presta."

4.3 Equipamiento para la atención ciudadana

Este equipamiento deberá estar compuesto por equipo de oficina y también por equipamiento específico para la atención y provisión de bienes y servicios públicos (equipamiento para servicios de salud, servicios de agua y desagüe, servicios de educación, limpieza, etc.), los cuales tienen que estar en condiciones adecuadas para su uso, mediante el mantenimiento respectivo.

Capítulo 5.
Estándar 5: Proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa

Este estándar incorpora factores relacionados con el ciclo de atención a la ciudadanía para la gestión de trámites o entrega de bienes y servicios públicos, en cuanto a la orientación, mecanismos de pago, la propia atención a la ciudadanía, el trato que se recibe del personal y las acciones de la entidad para lograr que los trámites estén simplificados.

Tabla N° 5. Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.1 Orientación a la ciudadanía	✔ Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía en el canal presencial. ✔ El personal facilita el llenado de los formularios de requerirlo el usuario.	✔ Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía en más de un canal, pero no en todos. ✔ El personal facilita el llenado de los formularios de requerirlo el usuario. ✔ La orientación se da con relación a los diferentes servicios y trámites, material explicativo, así como formatos y formularios. ✔ Al menos, se cuenta, para el canal presencial, con una persona bilingüe que brinda orientación en castellano y la lengua predominante en la localidad que no sea castellano (si fuera pertinente).	✔ Se ha asignado personal específico para brindar orientación a la ciudadanía para todos los canales de atención. ✔ El personal facilita el llenado de los formularios de requerirlo el usuario. ✔ La orientación se da con relación a los diferentes servicios y trámites, material explicativo, así como formatos y formularios. ✔ Al menos, se cuenta, para el canal presencial y telefónico, con una persona bilingüe que brinda orientación en castellano y la lengua predominante en la localidad que no sea castellano (si fuera pertinente).

Tabla N° 5. Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.2 Pagos vinculados a los trámites y servicios	✔ Los pagos se realizan en la ventanilla denominada "caja" ubicada en la sede de la entidad, donde se puede realizar múltiples operaciones, únicamente en efectivo.	✔ Los pagos se realizan en la ventanilla denominada "caja" ubicada en la sede de la entidad, donde se puede realizar múltiples operaciones, únicamente en efectivo. ✔ 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, en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (débito/crédito).	✔ Los pagos se realizan en la ventanilla denominada "caja" ubicada en la sede de la entidad, donde se puede realizar múltiples operaciones, únicamente en efectivo. ✔ 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, en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (débito/crédito). ✔ Se ha implementado un servicio de pago en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes trámites, existiendo diversas modalidades de pago.
5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos	✔ La atención es brindada a la ciudadanía siguiendo las pautas que entrega cada órgano o unidad orgánica a su personal, pero no están formalmente establecidas. ✔ Estas pautas abarcan: saludo, momento de la atención y despedida, lenguaje a usar, entre otros aspectos.	✔ La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención de la ciudadanía formalmente aprobados y entregados, como parte de los programas de capacitación. ✔ Estas pautas abarcan: saludo, momento de la atención y despedida, lenguaje a usar, entre otros aspectos. ✔ Estos protocolos son de aplicación para el canal presencial. ✔ Estos protocolos usan un lenguaje apropiado, no discriminatorio e inclusivo.	✔ La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención de la ciudadanía y manejo de situaciones de conflicto formalmente aprobados y entregados, como parte de los programas de capacitación. ✔ Estas pautas abarcan: saludo, momento de la atención y despedida, lenguaje a usar, entre otros aspectos. ✔ Estos protocolos son de aplicación para el canal presencial y telefónico. ✔ Estos protocolos usan un lenguaje apropiado, no discriminatorio e inclusivo.

Tabla N° 5. Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos			✓ Estos protocolos y métodos están en castellano y en la lengua predominante de la localidad que no sea castellano (si fuera pertinente).
5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural	✓ El personal de atención al público está capacitado para la atención a la ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley N° 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad. ✓ La ciudadanía tiene un mecanismo para presentar denuncias por discriminación. ✓ La atención del personal se brinda en castellano.	✓ El personal de atención al público cuenta con directivas diseñadas especialmente por la entidad y está capacitado para la atención a la ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley N° 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad. ✓ La ciudadanía tiene un mecanismo para presentar denuncias por discriminación. ✓ La atención del personal se brinda en castellano y la lengua predominante en la localidad que no sea castellano, cuando corresponda.	✓ El personal de atención al público cuenta con directivas diseñadas especialmente por la entidad y está capacitado para la atención a la ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley N° 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad. ✓ La ciudadanía tiene un mecanismo para presentar denuncias por discriminación. ✓ La atención del personal se brinda en las distintas lenguas que se hablan en la localidad, cuando corresponda. ✓ El personal de atención al público está capacitado para la atención a la ciudadanía, considerando lo dispuesto en las Políticas para el Trato Justo y Equitativo, establecidos por la entidad para la prestación de servicios, en particular, a grupos vulnerables.

Tabla N° 5. Estándar para el proceso de atención a la ciudadanía y simplificación administrativa

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
5.5 Simplificación administrativa	✔ El Equipo de Mejora Continua (EMC) de la entidad ha simplificado y costeado, con las metodologías vigentes, los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad más frecuentes de la entidad o los que resultaban prioritarios desde el punto de vista de la ciudadanía.	✔ El EMC de la entidad ha simplificado y costeado, con las metodologías vigentes y con el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad priorizados. ✔ Se ha eliminado aquellos procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía.	✔ El EMC de la entidad ha simplificado y costeado, con las metodologías vigentes y con el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), todos los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad. ✔ Se ha eliminado aquellos procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía. ✔ Al menos uno de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, simplificados y costeados, funcionan en plataformas virtuales de trámites en línea.

5.1 Orientación a la ciudadanía

Los procesos de orientación a la ciudadanía están relacionados con 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 con los pasos a seguir, requisitos, costos, características, etc.

Los procesos de orientación o información pueden darse, principalmente, a 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 procesos adecuados de orientación o información a la ciudadanía pues éstos agilizan la etapa inicial y previa al inicio de la atención en si misma. 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), 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.

5.2 Pagos vinculados a los trámites y servicios

Se enfoca en la importancia de dar a la ciudadanía, distintos mecanismos para poder realizar los pagos, desde aquellos que pueden ser realizados en la propia entidad, a través de las ventanillas denominadas "caja", hasta aquellos otros en los que se aprovecha las potencialidades de las tecnologías de información, equipos de telefonía y equipos celulares.

5.3 Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos

La atención se inicia con la recepción de la solicitud del ciudadano y finaliza con la ejecución del acto administrativo o de la actuación material por parte de la entidad. Estos procesos de atención requieren de instrumentos que permitan su aplicación estandarizada, los cuales son denominados Protocolos de Atención[19].

19 Ver Protocolo de atención.

Es importante que la atención ciudadana se brinde sin ningún tipo de lenguaje discriminatorio, como la expresión de frases que puedan tener estereotipos o prejuicios sobre los grupos étnico-culturales de nuestro país. Además del ejemplo de protocolo de atención del anexo 2, puede revisar, en la Guía de Servicios Públicos con Pertinencia Cultural[20] orientaciones para la que se hace hincapié en la prevención del lenguaje, verbal o no verbal, que pueda ser discriminatorio.

5.4 Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural

Comprende, en su conjunto, aquellos aspectos del comportamiento preferencial y equitativo a ciertos grupos de la población. El lenguaje con pertinencia cultural[21] implica que toda comunicación que parta desde la entidad debe tener en cuenta las particularidades de los grupos étnicos de la localidad (lengua, prácticas culturales, creencias, lenguaje no verbal, etc.). Para facilitar la aplicación, el Ministerio de Educación ha elaborado el Mapa Etnolinguístico y el Ministerio de Cultura, por su parte, ha elaborado el Mapa de la Población Afroperuana.[22].

5.5 Simplificación administrativa

La simplificación administrativa comprende el conjunto de principios y acciones que tiene como objeto eliminar los obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la administración pública.

Una definición más acotada concibe la simplificación administrativa como la eliminación de las exigencias y formalidades innecesarias en los procedimientos que realizan los administrados ante las distintas entidades públicas.

La Metodología de Simplificación Administrativa precisada en el DS N° 007-2011-PCM, ha sido desarrollada para los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad (ambos forman parte del Texto Único de Procedimientos Administrativos - TUPA), aunque algunas herramientas y pautas contenidas en la metodología pueden usarse para la simplificación de procedimientos internos, así como para la simplificación de los servicios colectivos y públicos.

20 Para consultar sobre elementos orientadores adicionales, se puede utilizar la herramienta del Cuaderno IV: Instrumentos para la Aplicación del Enfoque Intercultural en los Servicios Públicos, Ficha 5: Orientaciones para la Atención de Servicios Públicos con Pertinencia Cultural de la "Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Piblicos", Ministerio de Cultura (2014).

21 Másinformación puede ser apreciada en: i) http://digeibir.gob.pe/lenguas/lenguas/index.php; ii) Cuadernillo V: 10 cosas que debes saber sobre las Lenguas Indígenas peruanas y sus hablantes, de la "Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).

22 Ambos instrumentos pueden ser apreciados en el "Cuadernillo III: Mapa Etno-lingüístico y Mapa de población afroperuana", de la "Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).

Capítulo 6.
Estándar 6: Personal de atención a la ciudadanía

Este estándar considera los elementos vinculados con la definición del perfil y selección del personal que participa en los procesos de atención a la ciudadanía así como otros procesos de gestión de los recursos humanos tales como inducción y capacitación del personal orientada a una atención de calidad a la ciudadanía.

Tabla N° 6. Estándar para el personal de atención a la ciudadanía

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
6.1 Perfil de puesto	✓ La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para el personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario y para el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía.	✓ La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para el personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario y para el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. ✓ La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para el personal que atiende en la plataforma de atención (orientación y atención de trámites).	✓ La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para el personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario y para el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía. ✓ La entidad ha establecido perfiles de puestos (de acuerdo al Manual de Perfiles de Puestos de SERVIR) para otros puestos del canal presencial, canal telefónico, canal virtual y canal móvil o itinerante. ✓ Estos perfiles son utilizados en los procesos de selección y contratación de nuevo personal, así como también son considerados en las alternativas de reubicación al interior de la entidad.

Tabla N° 6. Estándar para el personal de atención a la ciudadanía

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
6.2 Inducción y capacitación del personal	✔ Antes de que el personal de atención a la ciudadanía inicie sus funciones, se le da una inducción sobre sus funciones y los trámites y servicios que brinda el área a la que fue asignado y los que deberá atender. ✔ Se establecen y ejecutan acciones anuales de capacitación para el personal: que atiende a la ciudadanía; y el responsable de la mejora de su atención, en el marco del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP[23] de SERVIR.	✔ Antes de que el personal de atención a la ciudadanía inicie sus funciones, se le da una inducción sobre sus funciones, la estrategia, estructura y funcionamiento de la entidad, los procesos de la entidad y la totalidad de trámites y servicios que brinda. ✔ Se establecen y ejecutan acciones anuales de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía y el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía, en el marco del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP de SERVIR. ✔ Estas acciones comprenden: enfoque intercultural[24], diversidad cultural y no discriminación y enfoque de género.	✔ Antes que el personal de atención a la ciudadanía inicie sus funciones, se le da una inducción sobre sus funciones, sobre la estrategia, estructura y funcionamiento de la entidad, sobre los procesos de la entidad y sobre la totalidad de trámites y servicios que brinda la misma. ✔ Se establecen y ejecutan acciones anuales de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía y el personal responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía, en el marco del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP de SERVIR. Asimismo participan directivos y especialistas de todos los órganos de la entidad. ✔ Estas acciones comprenden: enfoque intercultural[24], diversidad cultural y no discriminación, enfoque de género, gobierno abierto y gobierno electrónico, ✔ Se realiza la medición de conocimientos sobre los temas abordados.

23 De acuerdo con el 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.

24 Utilizar herramienta Recomendaciones para incorporar la interculturalidad en los Recursos Humanos de la "Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).

6.1 Perfil del puesto

El perfil del puesto está definido en la Directiva N° 001-2013-SERVIR/GDSRH, Normas para la formulación del Manual de Perfiles de Puestos-MPP, como "la información estructurada respecto a la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, misión, funciones, así como también los requisitos y exigencias que demanda para que una persona pueda conducirse y desempeñarse, adecuadamente, en un puesto."

Asimismo, no se puede concebir una entidad pública que orienta su gestión en 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, por cualquier otro canal de atención, considerando una clara delimitación de las funciones que se les 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[25].

> 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 de la parte en la cual 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 documentario debe orientar y asesorar a la ciudadanía, en los servicios y procedimientos requeridos en sus distintas etapas, cumpliendo con los estándares, reglamentos y procedimientos para la calidad en la atención de los servicios.

Con este fin, se cuenta con una serie de competencias genéricas y específicas que la entidad debe evaluar a la hora de seleccionar al personal que atiende a la ciudadanía.

25 Para la selección de los recursos humanos, se recomienda tomar como ejemplo las competencias generales aprobadas mediante RSG-N°. 004-2012-PCM-SGP.

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 con el 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 ha 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.
Trabajo en equipo	Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros aunque no coincidan con 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, avances o retrasos en las tareas, con el fin de prever acciones oportunas.
Iniciativa - Proactividad	Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos, busca apoyo o 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 los usuarios, su órgano o unidad y la entidad. Brinda información completa y veraz y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere apegarse 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 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 en 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.
Gestión intercultural[26]	Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permite a una persona comunicarse e interactuar, apropiadamente, con personas de diferentes culturas, así como entender sus cosmovisiones.

6.2 Inducción y capacitación del personal

Los procesos de inducción y capacitación son de suma relevancia, en tanto permite al personal que ingresa a la entidad conocer el modelo de servicio, las reglas de relacionamiento con los ciudadanos y los métodos de trabajo, como la gestión de procedimientos, uso de formularios y aplicativos informáticos, entre otros aspectos claves de la entidad.

En el caso particular del personal que atiende a la ciudadanía, es necesario inculcarle, desde la inducción, el sentido de pertenencia y de compromiso con la entidad, dándole a conocer la relevancia de su labor y el papel fundamental que representa al interior de la entidad. Asimismo, se deberá sensibilizar al personal sobre su rol de servicio, cuando un ciudadano acude a una entidad pública para postular a un beneficio, solicitar un certificado o realizar un trámite, no va a pedir un favor, sino a ejercer un derecho[27].

Respecto a la capacitación, el personal que atiende a la ciudadanía debe tener dominio de las diversas técnicas existentes para brindar una atención óptima. Con este fin, se hace necesario realizar acciones de capacitación (talleres, seminarios, cursos) con el objetivo de fortalecer las competencias deseadas y dotar de las herramientas, conocimientos y habilidades (comunicación asertiva, trato especial para determinados grupos de personas, manejo de conflictos, etc.) requeridas para realizar su labor de la mejor manera posible.

26 Extraído del Glosario de conceptos clave sobre Servicios Públicos e Interculturalidad del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).

27 Ministerio de Secretaría General de Gobierno Chile (2008). Sistema integral de atención al cliente(a)s, usuario(a)s y beneficiario(a)s - Guía Metodológica.

Estas acciones de capacitación también deben comprender el manejo de ciertos temas y enfoques para aproximarse al ciudadano, como el enfoque intercultural.

Capítulo 7

Estándar 7. Transparencia y el acceso a la información pública

Este estándar considera los factores relacionados con la transparencia, el acceso y la calidad de la información de la entidad pública, sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad (contenidos en el TUPA) y los servicios no exclusivos (Contenidos en el Texto Único de Servicios No Exclusivos - TUSNE) asimismo, la obligación de contar con un responsable de velar por el acceso a la información dentro de la misma entidad.

Tabla N° 7. Estándar para para la transparencia y el acceso a la información pública

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
7.1 Transparencia de la información pública	✔ La entidad pública difunde la información contenida en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento.	✔ Se difunde la información contenida en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. ✔ La entidad ha implementado el Portal de Transparencia Estándar de acuerdo al Decreto Supremo N° 063-2010-PCM.	✔ Se difunde la información contenida en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. ✔ La entidad ha implementado el Portal de Transparencia Estándar, de acuerdo al Decreto Supremo N° 063-2010-PCM. ✔ La entidad promueve la publicación de información, bajo el enfoque de datos abiertos.
7.2 Acceso de la información	✔ La entidad cuenta con el formato de solicitud de acceso a la información pública conforme a la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. ✔ El formato de solicitud de acceso a la información pública se encuentra disponible en la página web de la entidad.	✔ La entidad cuenta con el formato de solicitud de acceso a la información pública conforme a la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. ✔ El formato de solicitud de acceso a la información pública se encuentra disponible en la página web de la entidad.	✔ La entidad cuenta con el formato de solicitud de acceso a la información pública conforme a la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento. ✔ El formato de solicitud de acceso a la información pública se encuentra disponible en la página web de la entidad. ✔ La entidad dispone de un mecanismo virtual de presentación de solicitudes de acceso a la información pública.

Tabla N° 7. Estándar para para la transparencia y el acceso a la información pública

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
7.2 Acceso de la información		✔ La entidad dispone, de un mecanismo virtual de presentación de solicitudes de acceso a la información pública.	✔ La entidad dispone de un procedimiento de atención a las solicitudes de acceso a la información pública regulado mediante una normativa interna.
7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad	✔ TUPA y sus formularios se encuentran disponibles en las vitrinas, ventanillas, portal institucional u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. ✔ La información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda.	✔ El TUPA, sus formularios y la información sobre el sustento legal y técnico se encuentran disponibles en las vitrinas, ventanillas, portal institucional u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. ✔ La información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda.	✔ El TUPA, sus formularios y la información sobre el sustento legal y técnico se encuentran disponibles en las vitrinas, ventanillas, medios virtuales (portal web, kioscos multimedia o virtuales y/o telefonía móvil) u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. ✔ La entidad registra esta información en el Sistema único de trámites (SUT). ✔ La información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda. ✔ La información más relevante y formularios (al menos las palabras clave) están disponibles traducidos en las distintas lenguas que se hablan en la localidad, cuando corresponda.

Tabla N° 7. Estándar para para la transparencia y el acceso a la información pública

Sub-elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
7.4 Información sobre los servicios no exclusivos	✓ El TUSNE se encuentra disponible en las vitrinas, ventanillas, portal institucional u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. ✓ La entidad genera información para difundir bienes y servicios públicos que se brindan. ✓ La información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda.	✓ El TUSNE se encuentra disponible en las vitrinas, ventanillas, portal institucional u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. ✓ La entidad genera información para difundir bienes y servicios públicos que se brindan. ✓ La información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda.	✓ El TUSNE se encuentra disponible en las vitrinas, ventanillas, portal institucional, medios virtuales (portal web, kioscos multimedia o virtuales y/o telefonía móvil) u otro lugar visible de la entidad, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, su modificatoria y reglamento, así como la Ley N° 27444. ✓ La entidad genera información para difundir bienes y servicios públicos que se brindan. ✓ La información es entregada teniendo en cuenta las características del contexto geográfico y cultural de la población, cuando corresponda. ✓ La información más relevante se difunde, traducida en las distintas lenguas que se hablan en la localidad, cuando corresponda.
7.5 Designación de funcionarios responsables	✓ Se cuenta con un responsable de la atención de las solicitudes de acceso a la información pública. ✓ Se cuenta con un responsable del Portal de Transparencia Estándar, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. ✓ Ambos responsables comparten este rol con otras funciones.	✓ Se cuenta con un responsable de la atención de las solicitudes de acceso a la información pública. ✓ Se cuenta con un responsable del Portal de Transparencia Estándar en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. ✓ Ambos responsables desarrollan sus roles de manera exclusiva.	✓ Se cuenta con un responsable de la atención de las solicitudes de acceso a la información pública. ✓ Se cuenta con un responsable del Portal de Transparencia Estándar, en el marco de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. ✓ Ambos responsables desarrollan este rol de manera exclusiva. ✓ Ambos responsables son parte del Equipo de Mejora Continua. ✓ Las funciones de ambos responsables se incorporan en los documentos de gestión.

7.1 Transparencia de la información pública

La Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley N° 27806, su modificatoria Ley N° 27927 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, tienen por finalidad promover la transparencia de los actos del Estado.

7.2 Acceso a la información

La Ley N° 27806, su modificatoria Ley N° 27927 y su Reglamento el Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, tienen por finalidad regular el derecho fundamental del acceso a la información, consagrado en el numeral 5 del Artículo 2, de la Constitución Política del Perú.

7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad

La información de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad, o comúnmente llamados trámites, precisados en el TUPA, permite a la ciudadanía mejorar su acceso a los mismos.

Respecto a este sub elemento es importante resaltar lo siguiente:

- No es suficiente con publicar la información de los trámites de la entidad, sino que es necesario verificar que ésta resulte clara y sencilla para aquellos a 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. Es importante evitar esto.
- El lenguaje y la forma cómo se va a transmitir la información debe ser acorde con la realidad de la ciudadanía a la que se atiende. Incluso, deberá ajustarse la información que se brinda porque podría tener ciertos sesgos culturales por haberse formulado en zonas distintas a las de entrega, en contextos y realidades diferentes.
- La información debe ser traducida a la lengua no castellana que sea predominante en la zona, para que pueda ser accesible a más ciudadanos.
- 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.

7.4 Información sobre los servicios no exclusivos

La información sobre los servicios prestados no exclusivos, precisados en el TUSNE, permite a la ciudadanía mejorar su acceso a los mismos y mejorar su atención.

Respecto a este sub elemento es importante resaltar lo siguiente:

- La información sobre los servicios no exclusivos debe ser clara y sencilla y utilizar terminología que haga posible que la ciudadanía identifique los servicios que son entregados por la entidad.
- El lenguaje y la forma como se va a transmitir la información debe ser acorde con la realidad de la ciudadanía a la que se atiende.
- La información debe ser traducida a la lengua no castellana que sea predominante en la zona, para que pueda ser accesible a más ciudadanos.

7.5 Designación de funcionarios responsables

Referido a la designación de funcionarios responsables de solicitudes de acceso a la información y responsables del portal de transparencia estándar. Este sub elemento se orienta al cumplimiento de la normativa y propone que ambos responsables puedan desarrollar este rol, de manera exclusiva y siendo parte del Equipo de Mejora Continua. Asimismo, las funciones de estos responsables deberían incorporarse en los documentos de gestión de la entidad, como el Reglamento de Organizaciones y Funciones - ROF, el Manual de Organizaciones y Funciones - MOF o el Manual de Procesos - MAPRO. Con el fin de generar la certeza jurídica de dicha competencia y responsabilidad, lo cual justificaría la dotación de recursos, en el proceso de planificación de acciones en la entidad.

Capítulo 8.
Estándar 8: Medición y satisfacción

Este estándar considera los factores relacionados con la medición de indicadores de gestión referidos a la atención de la ciudadanía.

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.

Tabla N° 8. Estándar para la medición de la gestión

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía	✓ La entidad realiza actividades de seguimiento de la atención a la ciudadanía ✓ Estas actividades las realiza desde hace menos de un año. ✓ Se ha establecido indicadores de proceso y/o producto para la medición de la gestión en la atención de la ciudadanía (trámites realizados, bienes o servicios entregados, personas atendidas). ✓ La información es registrada de manera manual.	✓ La entidad realiza actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación. ✓ Estas actividades las realiza desde hace más de un año, pero menos de 3 años. ✓ Se ha establecido indicadores de insumo, proceso y producto para la medición de la gestión en la atención de la ciudadanía. ✓ La información es registrada de manera electrónica (hoja de cálculo o aplicativo informático).	✓ La entidad realiza actividades de seguimiento, monitoreo y evaluación. ✓ Estas actividades las realiza desde hace más de 3 años. ✓ Se ha establecido indicadores de insumo, proceso, producto, resultado e impacto para la medición de la gestión en la atención de la ciudadanía. ✓ La información es registrada de manera electrónica (hoja de cálculo o aplicativo informático). ✓ Los indicadores incorporan el enfoque intercultural y enfoque de género[28].

28 Revisar los enfoques de Interculturalidad y de Género presentados en la Unidad I (página 24).

Tabla N° 8. Estándar para la medición de la gestión

Sub-elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía	✔ La medición de la satisfacción de la ciudadanía en la atención y provisión de bienes y servicios públicos se realiza midiendo un indicador general establecido para la entidad.	✔ La medición de la satisfacción de la ciudadanía en la atención y provisión de bienes y servicios públicos se realiza midiendo un indicador general establecido para la entidad. ✔ Este indicador logra alcanzar, al menos, un nivel medio de satisfacción (escala cualitativa o equivalente en escala cuantitativa). ✔ Se establece indicadores específicos para medir la satisfacción con los principales trámites, bienes y servicios públicos. ✔ Se considera preguntas por origen étnico (autoidentificación) y lengua materna en las encuestas y estudios de satisfacción ciudadana[29], cuando corresponda.	✔ La medición de la satisfacción de la ciudadanía en la atención y provisión de bienes y servicios públicos se realiza midiendo un indicador general establecido para la entidad. ✔ Este indicador logra alcanzar, un nivel alto o muy alto de satisfacción (escala cualitativa o equivalente en escala cuantitativa). ✔ Se establece indicadores específicos para medir la satisfacción con los principales trámites, bienes y servicios públicos. ✔ Se considera preguntas por origen étnico (auto-identificación), lengua materna, discriminación étnico-racial y actitudes hacia la diversidad cultural en las encuestas y estudios de satisfacción ciudadana[30] cuando corresponda.

29 Se puede tomar como referencia preguntas precisadas en la herramienta Cuadernillo IV: Instrumentos para la Aplicación del Enfoque Intercultural en los Servicios Públicos, Ficha 4: Encuesta sobre calidad de atención de la "Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).

30 Ibidem.

Tabla N° 8. Estándar para la medición de la gestión

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados con la atención a la ciudadanía	✔ Las actividades de seguimiento de la atención a la ciudadanía generan reportes. ✔ Los reportes son utilizados por la persona designada como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía.	✔ Las actividades de seguimiento y evaluación de la atención a la ciudadanía, generan reportes. ✔ Los reportes son utilizados por el equipo de trabajo al interior de un órgano o unidad orgánica, designado como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía.	✔ Las actividades de seguimiento y evaluación de la atención a la ciudadanía, generan reportes de evaluación. ✔ Los reportes son utilizados por el órgano o unidad orgánica responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía.
8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados con la atención a la ciudadanía	✔ Los reportes son presentados periódicamente, ante el órgano o unidad orgánica a la que pertenece la persona designada como responsable de la mejora la atención a la ciudadanía.	✔ Los reportes son presentados, periódicamente, ante la máxima autoridad administrativa.	✔ Los reportes son presentados, periódicamente, ante la máxima autoridad administrativa y ante la ciudadanía.

8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía

Un proceso regular de sistematización y procesamiento de información sobre la atención a la ciudadanía, para evaluación y toma de decisiones, permitirá tener mayor claridad de los aspectos a reforzar.

Es importante que las entidades definan adecuados procesos de seguimiento y evaluación de la atención a la ciudadanía, para lo que se requiere definir un conjunto de actividades e indicadores que deben ser monitoreados en el tiempo.

Es importante tener claramente definidos, tanto los indicadores de gestión, como las instancias a las que serán enviados los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones.

Un aspecto clave para la medición de la gestión en la atención de la ciudadanía (tramites realizados, bienes o servicios entregados, personas atendidas) es la definición de los indicadores. Los indicadores son los datos o conjunto de datos que ayudan a medir los logros que se planea alcanzar en un periodo de tiempo, con relación a los objetivos, a la entrega de productos y/o realización de actividades.

Tipos de indicadores

Indicadores de insumo	Miden los recursos necesarios (presupuestales, humanos y físicos) para el desarrollo de un proceso, proyecto, programa, o política.	Ejemplos: horas de personal consumidas en la entrega de determinado servicio (por unidad de servicio), presupuesto por unidad de bien o servicio, etc.
Indicadores de procesos	Miden lo que sucede durante la ejecución y reflejan las actividades, sus metas, la fecha en la que se alcanzará la actividad y los recursos necesarios: miden, también, los cambios inmediatos y los logros alcanzados con la ejecución de actividades.	Ejemplos: porcentaje de procesos o trámites exitosos o concluidos, respecto del total de atenciones, tiempo promedio en cola (espera), tiempo promedio por trámite o atención, etc.
Indicadores de productos	Miden los productos físicos, ya sean bienes o servicios.	Ejemplos: número de trámites atendidos, número de bienes y servicios entregados, etc.
Indicadores de resultado	Miden los cambios que se irán produciendo en la ejecución del proceso, proyecto, programa o política, permitiendo conocer, de manera oportuna, si se está alcanzando los objetivos.	Ejemplos: nivel de satisfacción de los usuarios, porcentaje de quejas recepcionadas, por temas de discriminación, porcentaje de quejas que han sido solucionadas dentro del plazo previsto por la entidad, etc.
Indicadores de impacto	Miden los cambios fundamentales que se esperan al final del proceso, proyecto, programa o política, y que serán reconocidos por la población objetivo.	Ejemplos: nivel de comprensión lectora en la población estudiantil de la localidad, nivel de desnutrición de menores de 5 años de edad, de la localidad, etc.
Indicadores para el enfoque Intercultural	Los indicadores de producto, resultado e impacto son analizados a partir de la variable étnica para identificar las brechas entre los diferentes grupos étnico-culturales.	Ejemplos: número de denuncias por discriminación, nivel de satisfacción de los usuarios por grupos étnico-culturales presentes en la localidad, etc.

8.2 Medición de la satisfacción de la ciudadanía

Es de suma importancia conocer la opinión de los ciudadanos respecto a la atención brindada por la entidad. La aplicación de encuestas, a través de formatos o cuestionarios estándares, permitirá tener registro sobre la satisfacción de los ciudadanos con el servicio recibido.

La escala de evaluación de las encuestas de satisfacción de la ciudadanía, se establecen a criterio de la entidad. Para mediciones cualitativas, puede ser: muy bajo, bajo, regular, alto y muy alto. Mientras que para mediciones cuantitativas: 1 - muy bajo, 2 - bajo, 3 - regular, 4 - alto y 5 - muy alto. Las evaluaciones pueden abarcar diferentes momentos y aspectos del proceso de atención, como la orientación recibida, los tiempos de espera, las condiciones o ambiente del espacio de atención, la calidad de la información recibida, los resultados de su solicitud, entre otros.

Estas encuestas también pueden recoger información sobre el grupo étnico-cultural al cual se adscribe o con el cual se identifica el ciudadano, así como su lengua materna[31]. Esto permitirá identificar si existen diferencias étnicas en la satisfacción de la ciudadanía, lo cual podría dar a conocer si ciertos grupos étnico-culturales están teniendo mayores facilidades en la atención o si se está dando casos de discriminación.

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.

Desde el punto de vista del ciudadano, la creación de valor está asociada a tres componentes principales*:

- La satisfacción: 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 satisfacer al mismo, se requiere cumplir con sus necesidades. La única vía es brindarle 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.

8.3 Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados con la atención a la ciudadanía

Los reportes de medición de la gestión deben ser presentados a las instancias respectivas al interior de la entidad, para la toma de decisiones, la evaluación institucional y la toma de decisiones que redunden en mejoras de la atención.

*Zeithami, Valerie; Parasuraman, A y Berry, L. "Calidad total en la gestión de servicios. Madrid (1993).

31 Se pueden encontrar ejemplos de encuestas de este tipo, en la "Guía de Servicios Públicos con Pertinencia Cultural", Ministerio de Cultura (2014).

Capítulo 9.
Estándar 9: Reclamos y sugerencias

Este estándar incorpora factores como los mecanismos utilizados para la recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias, el uso que se le da a esta información para la mejora continua y la forma en que éstas se atienden y se les da seguimiento.

Tabla N° 9. Estándar para los reclamos y sugerencias

Sub-elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias	✔ 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. ✔ Existe un registro periódico de los temas y frecuencia de ocurrencia, dando respuesta a los casos que lo ameriten.	✔ Se ha 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). ✔ Existe un procedimiento establecido para atender los reclamos y sugerencias, dando respuesta, por escrito, en todos los casos. Sin embargo, no están establecidos plazos de respuesta. ✔ Este procedimiento brinda atención especial a la resolución de denuncias sobre discriminación. ✔ Se cuenta con hojas de cálculo para el procesamiento de la información de reclamos y sugerencias.	✔ Se ha 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. ✔ Existe un procedimiento establecido para atender los reclamos y sugerencias, dando respuesta a todos los casos, a través de la vía que la ciudadanía haya utilizado para tal fin y con plazos definidos. ✔ Este mecanismo brinda atención especial a la resolución de denuncias sobre discriminación, dándose respuesta específica sobre la acción tomada, como resultado de la misma.

Tabla N° 9. Estándar para los reclamos y sugerencias

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias		✔ Las mejoras implementadas, tomando como base los reclamos y sugerencias, son comunicadas a la ciudadanía en general.	✔ Se cuenta con un sistema informático de soporte para el procesamiento de la información de reclamos y sugerencias.
9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua	✔ Los reclamos y sugerencias son sistematizados. ✔ Los reclamos y sugerencias son utilizados para calcular estadísticas de frecuencia. ✔ Se establecen propuestas de mejora de la atención, tomando en cuenta algunos de los reclamos y sugerencias.	✔ Los reclamos y sugerencias son sistematizados. ✔ Los reclamos y sugerencias son utilizados como indicadores de atención y prestación de servicios con pertinencia cultural[32], cuando corresponda. ✔ Se establecen actividades para la mejora de la atención, respondiendo a necesidades y particularidades de la ciudadanía. ✔ Los reclamos y sugerencias son considerados con especial atención a los grupos étnico-culturales, cuando corresponda.	✔ Los reclamos y sugerencias son sistematizados y analizados, como parte de un proceso permanente de mejora continua. ✔ Los reclamos y sugerencias son utilizados como indicadores de atención y prestación de servicios con pertinencia cultural[33], cuando corresponda. ✔ Se ha establecido medidas para la mejora continua de la atención y la prestación de servicios. ✔ Las medidas para la mejora continua incorporan el enfoque intercultural y el enfoque de género, entre otros, en la definición de proyectos de mejora[34].

32 Revisar el enfoque de Interculturalidad presentado en la Unidad I (página 24).

33 Revisar el enfoque de Interculturalidad presentado en la Unidad I (página 24).

34 Revisar los enfoques de Interculturalidad y de Género presentados en la Unidad I (página 24)..

Tabla N° 9. Estándar para los reclamos y sugerencias

Sub elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
9.3 Responsable de la gestión de los reclamos y sugerencias	✓ La responsabilidad de gestionar los reclamos y sugerencias está a cargo de la persona designada como responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía.	✓ Existe una persona encargada exclusivamente de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias.	✓ Existe un órgano o unidad orgánica con funciones exclusivamente orientadas a la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias.

9.1 Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias

El proceso de atención de reclamos y sugerencias comprende las actividades relacionadas con la recepción, análisis y respuesta a los mismos.

Los reclamos y sugerencias pueden darse principalmente a través de:

- Oficinas de atención (ventanilla, buzón de sugerencias y Libro de Reclamaciones)
- Portal web (libro de reclamaciones virtual) o al correo electrónico
- Vía telefónica

Es importante que las entidades definan adecuados procesos de recepción, registro y tratamiento 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.

9.2 Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua

En el caso de los reclamos, es importante definir un proceso 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. Con este fin, se hace necesario 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.

9.3 Responsable de la gestión de los reclamos y sugerencias

El 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 de seguimiento y evaluación de los reclamos y sugerencias presentados ante la entidad, debe implementarse centralizadamente; teniendo como alcance, los distintos canales de atención.

UNIDAD III

Diseño e implementación de un proyecto institucional para mejorar la atención a la ciudadanía

El proceso de adopción de las medidas y condiciones para mejorar la atención a la ciudadanía deberá desarrollarse según una agenda de trabajo que involucre a los distintos órganos y unidades orgánicas de la entidad.

1. Metodología para formular el proyecto

El proyecto institucional de mejora de la atención a la ciudadanía es el documento que partiendo de un diagnóstico, propone acciones priorizadas que debe implementar la entidad para mejorar la calidad de la atención que viene brindando de acuerdo a los estándares propuestos en el manual.

La mejora de la atención a la ciudadanía implica un proceso de tres fases: (i) diagnóstico, (ii) formulación e (iii) implementación, seguimiento y evaluación.

A continuación se plantean recomendaciones metodológicas para el desarrollo de las tres fases y una serie de factores para su implementación exitosa. El proyecto institucional de mejora de la atención a la ciudadanía es el documento que partiendo de un diagnóstico, propone acciones priorizadas que debe implementar la entidad para mejorar la calidad de la atención que viene brindando de acuerdo a los estándares propuestos en el manual.

1.1 Fase de diagnóstico

Se identifican los desfases existentes, en los estándares de calidad en la atención, entre su estado actual en la entidad y las condiciones presentadas en la Unidad II del presente manual.

A través de la autoevaluación que haga la propia entidad, se conocerá el estado en que se encuentra para adoptar e implementar mejoras necesarias en los distintos estándares que requieren ser reforzados para alcanzar un siguiente nivel.

Formato de autoevaluación

Las entidades deben empezar aplicando el "Formato de autoevaluación de las entidades públicas en la calidad de la atención prestada a la ciudadanía" que acompaña este manual, ver Anexo I. El mismo que se encuentra automatizado en el "Aplicativo de Autoevaluación de las entidades públicas", disponible en:

http://apps.gestionpublica.gob.pe/autoevaluacion/

Se sugiere seguir lo siguientes pasos:

a. Acciones previas

El responsable o líder del Equipo de Mejor Continua[35], deberá llevar a cabo las siguientes acciones previas:

- Identificar si la entidad cuenta con una única sede, o tiene oficinas desconcentradas además de la sede central[36].
- El personal de la entidad involucrado en la aplicación del Formato de Autoevaluación, en la sede central o las distintas sedes, cuando sea el caso, deberá asistir a un taller de sensibilización y capacitación sobre el tema. En este taller, se le capacitará en los contenidos del manual y, en particular, en la forma de aplicar el Formato de Autoevaluación. El taller deberá ser impartido por el responsable o líder del Equipo de Mejora Continua o el responsable definido anteriormente.

b. Aplicación del Formato de Autoevaluación

Si la entidad cuenta con una única sede, la aplicación del Formato de Autoevaluación podrá ser asumida por el responsable definido anteriormente. En caso la entidad cuente, además, con oficinas desconcentradas, el responsable definido mantiene su rol y deberá solicitar apoyo del personal de cada oficina desconcentrada para la respectiva aplicación del formato de autoevaluación.

Se debe definir un plazo o fecha límite tanto para la aplicación al interior de la entidad, como para el envío de los formatos a la Secretaría de Gestión Pública.

c. Sistematización, análisis y difusión de la información

El responsable definido procederá a la sistematización y análisis de la información recogida, para elaborar un informe con las conclusiones de la autoevaluación. Este informe deberá estar centrado en el estado en que se encuentran los distintos estándares y sub elementos, así como la determinación de aquellos que, en particular, requieren ser reforzados para alcanzar el siguiente nivel[34].

Se recomienda que el informe sea presentado a la alta dirección de la entidad y que se valide los sub elementos a priorizar. Además de presentar el cuadro de calificaciones consolidadas para cada estándar y sus sub elementos, se debe incluir los resultados del análisis de las calificaciones e información recogida como medios de verificación junto al formato de autoevaluación.

35 En otros casos, podría ser el responsable del órgano de desarrollo institucional o de planeamiento o de racionalización o el que haga sus veces en la entidad. Se recomienda que haya un responsable definido.

36 Se deberá establecer como prioritarios aquellos que se encuentren en los niveles mas bajos.

A fin de que los resultados de la aplicación del formato de autoevaluación y el establecimiento de prioridades para las mejoras de los sub elementos sean fácilmente entendidos, se sugiere, además de la calificación por cada sub elemento, usar un esquema de intervalos de prioridad y colores, como se presenta a continuación.

Cuadro N° 2. Calificación de sub elementos por estándar

Estándar	Sub elemento	Calificación
1. Estándar para la estrategia y organización	1.1. Planeamiento estratégico y operativo	1.00
	1.2. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía	2.00
	1.3. Estrategia de comunicación con la entidad	3.00
	1.4. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados	1.00
	1.5. Gestión de la calidad	1.00
	1.6. Gestión de la seguridad y salud	0.00
	1.7. Articulación intrainstitucional e interinstitucional	[illegible]

De acuerdo al cuadro presentado, se observa un primer grupo de sub elementos cuyo abordaje es prioritario (primera prioridad), por estar su calificación en un nivel menor al básico (calificación <1.00, coloreados en rojo). Seguidamente, un segundo grupo de sub elementos cuyo abordaje es de segunda prioridad, pues su calificación es superior al nivel básico y menor al nivel medio (1.00=<calificación< 2.00), coloreados en amarillo). Finalmente, un tercer grupo de sub elementos cuyo abordaje es de tercera prioridad, pues su calificación es superior al nivel medio y menor o igual al nivel avanzado (2.00=<calificación =< 3.00). Estos sub-elementos deberán ser abordados para ser llevados a un nivel avanzado o mantener el nivel medio o avanzado alcanzado (coloreados en verde).

1.2 Fase de formulación

Se deberá establecer las condiciones y los términos específicos en los que se adoptarán e implementarán las medidas, atendiendo a las particularidades de la entidad y a las normas que, de manera complementaria, se dicten, con el propósito de facilitar el proceso.

Se recomienda seguir los siguientes pasos:

a. Presentación de resultados

Se requiere comenzar presentando los resultados de la Fase de Diagnóstico a los distintos directivos de órganos, si la entidad cuenta con una única sede; y, en caso la entidad cuente con una sede central y además oficinas desconcentradas, se deberá hacer esta presentación ante los directivos de órganos de la sede central y directivos de cada oficina desconcentrada.

b. Formulación del proyecto institucional

b.1 Acciones a llevar a cabo

Para la formulación del proyecto institucional, el responsable definido deberá llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Convocar a representantes de los distintos órganos de la sede central y directivos de cada oficina desconcentrada.
2. Realizar talleres de formulación del proyecto institucional para:
   - definir el objetivo general a corto o mediano plazo (anual o plazo mayor a un año).
   - definir los objetivos específicos.
   - definir las estrategias para el logro de los objetivos.
   - identificar acciones de mejora de la atención a la ciudadanía relacionadas con los distintos sub elementos priorizados.
   - priorizar acciones de mejora de la atención a la ciudadanía por cada objetivo específico.
   - formular fichas de acción (ver ejemplo en el siguiente acápite).

b.2 Ficha de acción

A continuación, se presenta un ejemplo de ficha de acción que muestra la información mínima que ésta debe contener.

Cuadro N°3. Ejemplo de ficha de acción

Nombre del objetivo específico:
Objetivo específico 1: Fortalecer los canales de atención a la ciudadanía en la entidad.
Nombre de la acción:
1.1 Implementar horario corrido y mayor de 8 horas en las distintas sedes de atención de procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad.
Órgano que lidera la acción:
Oficina de Planeamiento y Presupuesto Oficina de Personal
Órganos que participan en el desarrollo de la acción:
Órganos de alta dirección, asesoramiento, apoyo, de línea y desconcentrados de la entidad
Indicador y meta año:
✔ Indicador: Nuevo horario modificado y en operación ✔ Meta (Mes año): Horario corrido y mayor de 8 horas

Cuadro N°3. Ejemplo de ficha de acción
Actividades:
1. Definición e implementación de turnos de atención del personal 2. Aprobación de norma que precisa nuevo horario de atención 3. Difusión de nuevo horario de atención
Tiempo estimado para desarrollo de las actividades:
2 meses

Las fichas de acción que se formulen deberán ser utilizadas por la entidad como insumo en el proceso de formulación del plan operativo institucional y en el desarrollo de las actividades que éste último precise.

b.3 Indicadores y metas

Las fichas de acción precisan indicadores y metas a los cuales se deberá hacer seguimiento para la medición del cumplimiento del proyecto institucional. 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

Cuadro N°4. Ejemplo de metas e indicadores del proyecto institucional

Nombre del Indicador	Meta	Formula de cálculo	Medio de verificación de datos
Porcentaje de usuarios(as) atendidos en forma presencial en menos de 15 minutos	Al menos el 60% de los usuarios(as) no esperará más de 15 minutos para ser atendido.	N° de usuarios(as) atendidos en menos de 15 min/ N° total de usuarios/as atendidos x100	Sistema de registro de atención presencial/encuesta aplicada al momento de la atención
Capacidad de solución de reclamos	Se solucionará el 95% de los reclamos factibles.	N° de reclamos resueltos/ N° total de reclamos x 100	Sistema de registro y seguimiento de reclamos
Tiempo de espera en atención telefónica	El 95% de las llamadas se atenderá en menos de15 segundos.	N° de llamadas que se atiende en menos de 15 seg./N° total de llamadas x 100	Sistema de medición de tiempos de atención telefónica
Porcentaje de usuarios(as) satisfechos(as)	Al menos el 70% de los usuarios(as), se declara satisfecha con la atención recibida.	N° de usuarios(as) satisfechos(as)/ N° total de usuarios(as) x 100	Encuesta de satisfacción de usuarios(as)
Satisfacción en relación con las respuestas a solicitudes de información	Al menos el 70% de las respuestas a consultas, será evaluado con nota superior a 15.	N° de respuestas evaluadas con nota superior a 15/ N° total de usuarios(as) consultados x100	Encuesta de satisfacción de usuarios(as)

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Fase de implementación, evaluación y seguimiento

Comprende la adopción e implementación de acciones para mejorar la atención a la ciudadanía correspondientes con lo formulado en el proyecto institucional. En paralelo al desarrollo de las acciones establecidas, se deberá realizar el seguimiento y evaluación al cumplimiento de las metas precisadas en el proyecto institucional.

El responsable definido deberá llevar a cabo las siguientes acciones:

- Convocar, en forma periódica (mensual) a los distintos órganos y/u oficinas desconcentradas que lideran las acciones establecidas para que reporten el avance. Asimismo, estas reuniones periódicas servirán para incorporar los ajustes, necesidades y requerimientos detectados.
- Elaborar, en forma periódica (trimestral), reportes de seguimiento al cumplimiento del proyecto institucional, orientado al cumplimiento de los estándares y sub elementos establecidos en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía.
- Presentar a la Alta Dirección de la entidad, en forma periódica (trimestral), los reportes de seguimiento al cumplimiento del proyecto institucional.
- Elaborar, anualmente, un reporte de seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados en la implementación del proyecto institucional formulado. Este reporte permitirá determinar 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 a considerar en el proyecto

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.

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[37], bajo la forma de recomendaciones generales, suponen actividades, metodologías y características aplicables a cualquier medida, orientadas a mejorar la atención a la ciudadanía y cuya descripción se presenta a continuación:

37 BOZA, BEATRIZ. Manual de Buenas Prácticas Gubernamentales. Lima: Ciudadanos al Día (CAD), 2006.

Pensar en procesos

- 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.

Visión sistémica

- 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, mientras que 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.

Diagnóstico

- En la implementación de mejoras de la atención a la ciudadanía, se hacen evidentes "cuellos de botella" que deben ser resueltos. En este sentido, se tienen 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 requiere de un proceso de diagnóstico que debe ser realizado de manera impostergable.
- Una primera etapa del proceso es identificar el recurso o la necesidad puntual de los ciudadanos y verla como una oportunidad de mejora; es decir, identificar un problema, necesidad o carencia y sobre esa base, establecer sus causas y sus posibles soluciones.

Determinación de objetivos

- 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.
  - Los objetivos deben estar orientados a resultados alcanzables, medibles, motivadores y coherentes.
  - Los objetivos deben estar 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.

- Los objetivos deben 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.
- 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 con el fin de generar una mayor motivación para obtener mejores resultados.
- Al momento de redactar los objetivos, 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.
- Los objetivos deben estar alineados con los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

Dificultades y aliados

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.
- Una de las principales dificultades a enfrentar suele provenir del interior de la propia institución y está relacionada con la resistencia al cambio por parte de sus funcionarios o trabajadores.
- Se encontrará 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.).
- 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.

Equipo humano

- 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:

- Se debe tratar de un equipo multidisciplinario, conformado por profesionales con diferentes perfiles (abogados, economistas, ingenieros, etc.).
- El equipo deberá estar conformado por personas de distintas áreas de la institución.
- 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.
- Este equipo debe recibir las facultades (empoderamiento) para tomar decisiones y actuar en el momento exacto.
- Debe haber una comunicación efectiva al interior del equipo y éste deberá ser flexible, es decir, tener buena disposición ante los cambios.
- El equipo debe responsabilizarse por los resultados del proyecto y reconocerse y valorarse respecto de los logros alcanzados.
- Es importante identificar al líder del equipo.

Características del líder del proceso

- El líder del proceso deberá:
  - Fomentar objetivos ambiciosos, creer firmemente en el proceso y estar convencido de su éxito. Debe estar, permanentemente, motivado para poder inspirar y mantener motivado a su equipo de trabajo.
  - Dar el ejemplo de su compromiso al equipo de trabajo.
  - 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.
  - Ser el principal responsable de informar sobre los avances del proyecto ante la Alta Dirección.
  - Propiciar un adecuado clima organizacional y crear las condiciones y alicientes para que miembros con diferentes backgrounds, experiencia o conocimientos puedan trabajar juntos.
  - Aclarar las normas internas del equipo y resolver los conflictos que se presenten.
  - Desarrollar valores en el equipo y reforzar su moral, su compromiso y su confianza.
  - Saber escuchar, promover la participación real de sus integrantes y entrenarlos.
  - Poseer diversas habilidades (pensamiento estratégico orientado a resultados interpersonales).

Elección de tecnologías

- Cuando el equipo de trabajo estime necesaria la utilización de plataformas o herramientas tecnológicas avanzadas es conveniente que:
  - 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.
  - Se analice, dependiendo de las necesidades, los costos y beneficios del desarrollo interno y externo del software o la herramienta tecnológica. Si se decidiese contratar una solución tecnológica externa, se tendrá que evaluar las propuestas existentes en el mercado. Si se optase por la solución interna, habrá que evaluar la necesidad de reforzar el Área de Tecnologías de la Información o de Sistemas.
  - En caso sea 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.
- Una vez que se haya 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.

Duración

- Toda mejora se desarrolla 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 pueda variar las actividades y los plazos a fin de obtener mejores resultados.

Control de la gestión del proceso

- 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:
  - Realizar 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.

- 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.

Evaluación de resultados

- 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 obtendrá óptimos resultados.
- Para evaluar los resultados, se puede seguir las siguientes pautas:
  - Elaborar un informe de los resultados al final del proceso para definir lo alcanzado y establecer las mejoras respectivas.
  - 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.
  - Aunque los resultados se miden mayormente con indicadores previamente establecidos, existe algunos casos en los cuales conviene evaluar las percepciones de los involucrados, lo que puede hacerse a través de encuestas de percepción.

Sistematización de la experiencia

- 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.
- 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.

Reconocimiento del personal

- El reconocimiento al personal es un mecanismo para incentivarlo. Para ello se plantea las siguientes sugerencias:
  - 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.

- 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.

Incorporación del enfoque intercultural

La incorporación del enfoque intercultural en los procesos de prestación de servicios y atención ciudadana garantiza que todos los ciudadanos y ciudadanas de nuestro país ejerzan sus derechos, en cualquier entidad del Estado. Por ello, es fundamental promover el reconocimiento positivo de la diversidad cultural de nuestro país y prevenir todo tipo de discriminación étnico-racial.

- Para lograr este fin, es necesario lo siguiente:
  - Identificar los grupos étnico-culturales de la entidad.
  - Incorporar la expectativas, necesidades y concepciones de desarrollo de los diferentes grupos étnico-culturales en la atención ciudadana y prestación de servicios.
- Lograr una comunicación accesible a los diversos ciudadanos, y pertinente a su lengua y tradiciones.
- Capacitar y sensibilizar al personal sobre discriminación, diversidad cultural y competencias interculturales.
- Generar mecanismos para la denuncia de casos de discriminación.
- Desarrollar protocolos para una atención con pertinencia cultural y sin discriminación.

ANEXO I

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 autoevaluación de las diferentes entidades públicas con relación al cumplimiento de los diferentes estándares y sub elementos asociados, relacionados a la calidad de la atención prestada a la ciudadanía.

Se propone aplicar una escala de 0 a 3 puntos para identificar el estado actual en el que se ubica la entidad con relación a cada uno de los sub elementos y sus diferentes niveles. A cada sub elemento, se le asignará un puntaje:

0 puntos	La entidad no ha alcanzado el nivel básico propuesto.
1 punto	La entidad ha alcanzado el nivel básico
2 puntos	La entidad ha alcanzado el nivel medio.
3 puntos	La entidad ha alcanzado el nivel avanzado.

La aplicación del Formato para la Autoevaluación deberá ser conducida por el responsable definido. Se deberá hacer de manera independiente para cada sub elemento que abarca el estándar, a fin de obtener, como primer paso, un puntaje que se asocie al estado de desarrollo que le corresponde. Es importante destacar que no existe un orden de importancia para los distintos sub elementos y que se puede estar en distintos niveles de desarrollo en cada uno, aun cuando sean parte de un mismo estándar.

Se pueden tener dos escenarios:

1. **La entidad tiene solo una sede (sede central, no tiene oficinas desconcentradas[38]).** El ejercicio es realizado para la entidad en su conjunto, un solo puntaje final en cada sub elemento.

2. **La entidad tiene una sede central y otras sedes (oficinas desconcentradas).** El ejercicio es realizado para la sede central y cada oficina/órgano desconcentrado de atención al ciudadano y provisión de bienes y servicios públicos. El puntaje final será el cálculo del promedio de puntajes obtenido por sub elemento (∑ de puntaje de cada oficina oficina, órgano desconcentrado y sede central/número de oficinas, órganos desconcentrados y sede central).

38 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.

Por ejemplo, para el sub elemento "Canal presencial" y en el caso de tratarse de una Municipalidad que cuenta con una sede central y una oficina desconcentrada, se deberá evaluar dos calificaciones, una por cada sede; luego, se sumará las calificaciones y se dividirá entre dos. El resultado de este promedio simple será el puntaje final.

En cualquiera de los dos escenarios, una vez calificados todos los sub elementos de los distintos estándares, se procederá a sumarlos, a fin de obtener un puntaje total. Lo anterior permitirá identificar en qué estado se encuentra la entidad y servirá para la identificación de aquellos sub elementos con espacios de mejora a ser desarrollados en el Proyecto Institucional para Mejorar la Atención a la Ciudadanía.

Este ejercicio deberá ser realizado de manera anual y los resultados de su aplicación, con los puntajes finales por entidad, deberán ser registrados en el formato de autoevaluación y remitidos a la Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en el plazo que ésta establezca.

A continuación, se presenta el formato que comprende cada uno de los estándares con sus sub elementos u elementos orientadores, el espacio para la calificación y puntaje final y los medios de verificación, de donde se podrá obtener la información.

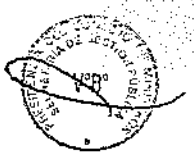
Formato de autoevaluación

Estándar/Sub elemento	Calificación 0 Incipiente	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	Puntaje final	Medio de verificación
1° ESTÁNDAR PARA LA ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN						
1.1 **Planeamiento estratégico y operativo**						✔ Plan Estratégico Institucional ✔ Plan Operativo Institucional ✔ Presupuesto Institucional aprobado ✔ Incorporación del enfoque intercultural y de género en los planes de la entidad.
1.2 **Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía**						✔ Norma de designación ✔ Documento de gestión que asigna función a un órgano/funcionario (ROF/ MPP)
1.3 **Estrategia de comunicación con la ciudadanía**						✔ Plan de Comunicación aprobado ✔ Plan Operativo Institucional ✔ Productos comunicacionales elaborados ✔ Incorporación del enfoque intercultural y en la estrategia, planes y productos de comunicación
1.4 **Incentivos y reconocimiento al logro de resultados**						✔ Documento de reconocimiento individual o colectivo ✔ Documento de reconocimiento nacional y/o internacional ✔ Directiva institucional de reconocimiento
1.5 **Gestión de la Calidad**						✔ Plan operativo institucional ✔ Documento descriptivo de la iniciativa orientada a la mejora de la calidad de la atención a la ciudadanía (política, directiva, resolución, ordenanza, etc.) ✔ Documento de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad ✔ Norma institucional que aprueba el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad ✔ Certificación de calidad del proceso de atención a la ciudadanía
1.6 **Gestión de la Seguridad y Salud**						✔ Documentación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo aprobada ✔ Registro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo ✔ Plan Operativo Institucional ✔ Norma institucional que aprueba el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud

Estándar/Sub elemento	Calificación 0 Incipiente	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	Puntaje final	Medio de verificación
1.7 **Articulación intrainstitucional e interinstitucional**						✓ Documento descriptivo de la iniciativa de articulación intra-institucional o interinstitucional ✓ Norma institucional que aprueba la iniciativa de articulación intra-institucional o interinstitucional
2. ESTÁNDAR PARA EL CONOCIMIENTO DE LA CIUDADANÍA-USUARIO DE LA ENTIDAD PÚBLICA						
2.1 **Identificación de las necesidades y expectativas, para segmentar a la ciudadanía-usuario**						✓ Instrumentos utilizados para recoger necesidades y expectativas de la ciudadanía-usuario ✓ Parámetros/criterios para la segmentación de la ciudadanía aprobados ✓ Documento de los tipos de público objetivo identificado ✓ Identificar grupos étnico-culturales de la localidad o jurisdicción y sus necesidades.
2.2 **Mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos**						✓ Documento descriptivo y norma institucional de los mecanismos y espacios de participación ciudadana para la mejora de los servicios públicos ✓ Documento descriptivo de las mejoras concretas implementadas en los servicios públicos
3. ESTÁNDAR PARA LA ACCESIBILIDAD Y CANALES DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA						
3.1 **Canal presencial**						✓ Material fotográfico o de video del canal presencial ✓ Documento(s) o norma(s) institucional(es) que precisa(n) las sedes de atención al ciudadano, horario de atención, ventanillas para realización de diferentes trámites, acceso a información, recepción de quejas y reclamos atención bilingüe (si corresponde). ✓ Plan Operativo Institucional
3.2 **Canal telefónico**						✓ Material fotográfico o de video del canal telefónico ✓ Documento(s) o norma(s) institucional(es) que precisa(n) el número telefónico o central telefónica, línea dedicada o call center, así como el horario de atención al público atención bilingüe (si corresponde). ✓ Plan operativo institucional

Estándar/Sub elemento	Calificación 0 Incipiente	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	Puntaje final	Medio de verificación
3.3 **Canal virtual**						✔ Portal institucional actualizado ✔ Portal habilitado para solicitar información, presentar quejas, reclamos, sugerencias, denuncias, entre otros ✔ Correo(s) electrónico(s) institucionales para recepción de consultas y entrega de información relacionada a trámite y/o bienes y servicios públicos ✔ Plataforma virtual de trámites en línea habilitada para realizar trámites y pagar los derechos del mismo ✔ Plan Operativo Institucional
3.4 **Canal móvil o itinerante**						✔ Material fotográfico o de video de atención de trámites o entrega de bienes y servicios públicos fuera de la entidad ✔ Documento o material descriptivo de campañas de promoción o ferias itinerantes con atención bilingüe (si corresponde). ✔ Plan Operativo Institucional
4. ESTÁNDAR DE INFRAESTRUCTURA, MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO PARA LA ATENCIÓN						
4.1 **Condiciones del espacio físico para la atención a la ciudadanía**						✔ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo del espacio físico para la atención a la ciudadanía y las condiciones en las que se encuentra (mesa de partes, infraestructura que permite el acceso a personas discapacitadas, plataforma de atención con ventanillas para público segmentado, etc.) ✔ Certificado de inspección de Defensa Civil ✔ Instrumento de diagnóstico sobre adaptaciones que requiere la infraestructura de los espacios de atención ciudadana y servicios públicos ✔ Plan de mantenimiento de instalaciones. ✔ Procedimiento para mantenimiento de instalaciones aprobado ✔ Informe de auditoría interna

Estándar/Sub elemento	Calificación 0 Incipiente	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	Puntaje final	Medio de verificación
4.2 **Señalización y mapa de riesgos**						✔ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de señalización (rótulos/gráficos/ paneles), mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles ✔ Evidencia de la aplicación de medidas de control de los principales riesgos identificados y acciones correctivas
4.3 **Equipamiento para la atención de la ciudadanía**						✔ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de equipamiento disponible para la atención, y provisión de bienes y servicios ✔ Inventario de equipamiento (PCs, fotocopiadoras, escáner, equipos de telefonía y comunicación, equipos para atención de los servicios, equipos de asignación de turnos en el área de atención o sistema de colas, televisores, equipos multimedia) ✔ Plan de mantenimiento de equipamiento ✔ Procedimiento para mantenimiento de equipamiento
5. ESTÁNDAR PARA EL PROCESO DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA Y SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA						
5.1 **Orientación a la ciudadanía**						✔ Norma asignando personal a orientación a la ciudadanía ✔ Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP) ✔ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de implementación de orientación a la ciudadanía
5.2 **Pagos vinculados a los trámites y servicios**						✔ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de "caja" ✔ Evidencia de posibilidad de pago en entidades bancarias ✔ Portal institucional permite hacer pagos en línea ✔ Evidencia de mecanismo de servicio de pago mediante telefonía fija o celular ✔ TUPA indicando medios y lugares de pago



Estándar/Sub elemento	Calificación 0 Indiferente	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	Puntaje final	Medio de verificación
5.3 **Protocolos de atención de trámites, bienes y servicios públicos**						✓ Norma institucional que aprueba Protocolos y métodos para atención de la ciudadanía ✓ Documento de Gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP) ✓ Evidencia de que personal de atención maneja lengua(s) que se hablan en la localidad
5.4 **Trato preferente, equitativo y con pertinencia cultural**						✓ Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP) ✓ Evidencia de que personal de atención maneja lengua(s) que se hablan en la localidad ✓ Directiva institucional de trato preferente y equitativo
5.5 **Simplificación administrativa**						✓ TUPA actualizado y aprobado conforme a metodologías aprobadas por SGP ✓ Normas que aprueban procedimientos simplificados
6. ESTÁNDAR PARA EL PERSONAL DE ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA						
6.1 **Perfil del puesto**						✓ Norma institucional que aprueba MPP aprobado ✓ Procesos de convocatoria de la entidad ✓ Personal seleccionado se ajusta al perfil aprobado
6.2 **Inducción y capacitación del personal**						✓ Plan Operativo Institucional ✓ Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP (quinquenal y anual) incorporando el temáticas sobre el enfoque intercultural. ✓ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de actividades de inducción y capacitación
7. ESTÁNDAR PARA LA TRANSPARENCIA Y EL ACCESO A LA INFORMACIÓN						
7.1 **Transparencia de la información pública**						✓ Dirección electrónica del portal de Internet de la entidad donde está publicada la información o copia de la publicación en el(los) diario(s) de mayor circulación de la localidad, u otros medios de publicación de acuerdo a la infraestructura de la localidad

Estándar/Sub elemento	Calificación				Puntaje final	Medio de verificación
	0 Incipiente	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado		
7.1 Transparencia de la información pública						✓ Dirección electrónica (link) del Portal de Transparencia Estándar donde está publicada la información ✓ Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde está publicada la información bajo el enfoque de datos abiertos
7.2 Acceso a la Información						✓ Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde se ubica el formato ✓ Dirección electrónica (link) del portal de Internet de la entidad donde se ejecuta el mecanismo virtual de presentación de la solicitud ✓ Directiva vigente que aprueba el procedimiento de atención
7.3 Información sobre los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad						✓ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de TUPA, formularios y/o información sobre sustento legal y técnico disponible en lugares visibles, así como su traducción a lenguas de la localidad ✓ Portal institucional con información actualizada y formularios sobre procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad
7.4 Información sobre los servicios no exclusivos						✓ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de TUSNE en lugares visibles, así como su traducción a lenguas de la localidad ✓ Portal institucional con información actualizada sobre servicios no exclusivos
7.5 Designación de funcionarios responsables						✓ Normas de designación de responsables y equipo de mejora continua ✓ Documento de gestión que asigna función a un funcionario o servidor y precisa requisitos (MPP)
8. ESTÁNDAR PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN						
8.1 Seguimiento, monitoreo y evaluación de la atención a la ciudadanía						✓ Plan Estratégico Institucional que precisa indicadores ✓ Plan Operativo Institucional que precisa indicadores ✓ Libros o archivos con registros ✓ Documento descriptivo del aplicativo informático ✓ Informes de evaluación de resultados e impacto

Estándar/Sub elemento	Calificación 0 Incipiente	1 Básico	2 Intermedio	3 Avanzado	Puntaje final	Medio de verificación
8.2 **Medición de la satisfacción de la ciudadanía**						✓ Plan Estratégico Institucional que precisa indicador de satisfacción de la ciudadanía ✓ Encuestas y estudios de satisfacción ciudadana ✓ Incorporación de la variable de auto-identificación étnica en encuestas y estudios.
8.3 **Uso de los reportes de medición de la gestión relacionados a la atención a la ciudadanía**						✓ Reportes de medición de la gestión ✓ Documentos o evidencia de presentaciones ante máxima autoridad administrativa y ante la ciudadanía
9. ESTÁNDAR PARA LOS RECLAMOS Y SUGERENCIAS						
9.1 **Mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias**						✓ Material fotográfico o de video y/o documento descriptivo de mecanismos de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias (buzón, libro de reclamaciones físico y virtual) ✓ Portal institucional habilitado para recepción de reclamos y sugerencias ✓ Registro de reclamos y sugerencias ✓ Reporte de seguimiento de atención de reclamos y sugerencias ✓ Norma institucional que aprueba mecanismo de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias
9.2 **Uso de reclamos y sugerencias para la mejora continua**						✓ Documento de sistematización de reclamos y sugerencias ✓ Indicador(es) establecido(s) sobre reclamos y sugerencias ✓ Registro o reporte de los reclamos y sugerencias recibidos ✓ Proyecto institucional para mejorar la atención a la ciudadanía ✓ Plan operativo institucional con actividades de mejora continua
9.3 **Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias**						✓ Norma de designación ✓ Documento de gestión que asigna función a un órgano/funcionario (ROF/ MPP) ✓ Norma institucional que aprueba mecanismo de recepción, registro y tratamiento de reclamos y sugerencias
PUNTAJE TOTAL					**PT**	

Sobre la base del puntaje total obtenido, y para efectos de la autoevaluación, se considerará que el grado de desarrollo de la entidad, con relación a la calidad de la atención a la ciudadanía, puede ubicarse en uno de los siguientes niveles:

Incipiente	0 – 24 puntos	La entidad pública 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.
Básico	25 – 48 puntos	La entidad pública ha implementado acciones esporádicas para mejorar la atención a la ciudadanía, encontrándose en un punto en el que la mayoría de los sub elementos se logran a nivel básico y algunos alcanzan el nivel medio. Dependiendo de sus capacidades y características institucionales, la entidad podrá migrar a un estado intermedio en el que consolide y avance con relación a algunos sub elementos.
Intermedio	49 – 72 puntos	La entidad pública ha implementado acciones periódicas para incorporar la mejora a 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 medio y algunos se encuentran en un nivel avanzado, siendo excepcional la situación de aquellos que se mantienen en el nivel básico.
Avanzado	73 – 102 puntos	La entidad pública ha implementado acciones permanentes como parte de un proyecto de mejora de la atención a la ciudadanía con un máximo aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y con un enfoque de servicios orientado a la ciudadanía.

ANEXO 2

Protocolo de atención

Objetivo

Estandarizar la atención que se brinda a los ciudadanos cuidando que se cumpla las políticas de calidad establecidas en las diversas entidades públicas.

Etiqueta de conducta e imagen institucional

a. Recomendaciones generales

- Mantener siempre un trato respetuoso y cordial con los compañeros de trabajo, a pesar de la familiaridad del trato diario.
- En todo momento, llevar el uniforme limpio, debidamente arreglado, planchado mostrando el pin de identificación.
- Al comunicarse entre el personal se debe en cuenta:
  - Acercarse a la persona para comunicarse directamente o a través de la línea telefónica
  - Mantener un trato amical y respetuoso.
  - No está permitido gritar o levantar la voz para ser escuchado.
- Evitar mantener las manos en los bolsillos y tocarse con frecuencia el rostro o cabello.
- Mantener una postura erguida. No está permitido apoyarse en la pared de la entrada, en las columnas o pasillos.
- Ser disciplinado, esto no significa estar serio, sino por el contrario ser y estar alegre y asequible.
- Ceder el paso, en especial a las mujeres, ancianos y discapacitados.
- 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.
- No está permitido comer en el área de trabajo.
- Sólo está permitido consumir alimentos (no bebidas alcohólicas) en el área de comedor.
- Asearse manos y rostro, después de las horas de refrigerio, antes de retornar al módulo de atención.
- No está permitido el uso de celulares u otro equipo audiovisual en el módulo de atención.
- Mantener el módulo de atención limpio y ordenado.

b. Recomendaciones para el saludo

- 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.
- Tener cuidado que las manos estén siempre limpias y no sudorosas.
- El personal de atención debe seguir los siguientes pasos para saludar al ciudadano:

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

c. Recomendaciones durante el servicio

- Tener muy en cuenta la amabilidad, discreción y, sobre todo, la educación.
- No entablar, conversaciones muy casuales o íntimas que afecten la productividad de la gestión que se necesita realizar y que prolonguen el tiempo de atención.
- Promover un diálogo amigable que haga sentir al ciudadano(a) bienvenido(a) y cómodo(a) 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 debe hacerse vía telefónica, sin retirarse del módulo, a no ser que sea extremadamente necesario.
5. Ser puntual en las 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 se está atendiendo a un ciudadano suena el teléfono, pedir disculpas a la visita, descolgar y presentarse, atender la llamada de acuerdo al protocolo de atención telefónica. No interrumpir la conversación para atender llamadas por el celular o teléfono fijo, de índole personal.
12. En caso no tener una solución inmediata, derivar o buscar apoyo, pero siempre tener la premisa que toda demanda debe ser respondida.

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(a). Si tuviera que retirarse para poder proseguir con el trámite a realizar, proceder a notificarlo 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(a), 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!

d. Recomendaciones para la despedida

Al terminar la gestión con el(la) ciudadano(a), 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, ofreciéndose 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 se ha 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(a) dónde están los buzones. 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 a la ciudadanía. Una vez evaluado el servicio, por favor deposite la encuesta en el buzón de calidad, ubicado en ..."
6. El anfitrión(a) tiene la responsabilidad de despedir siempre a todos los ciudadanos que se retiran del local, de la siguiente manera:
   - 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.
   - Asintiendo y sonriendo se procede al saludo de salida, iniciando la conversación con: Muchas gracias por su visita, que tenga Ud. un buen día.

Atención de reclamos

a. 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). Mostrar que tiene interés en su caso y que no es una molestia.
- Mantenerse abierto: no enganchar con el ciudadano "malhumorado y/o alterado", tener paciencia, recordar que un ciudadano(a) alterado muchas veces no logra expresar con claridad su problema, se confunde o no usa las palabras adecuadas.
- No interrumpir antes de que termine de explicarle su problema con exactitud; escuchar y preguntar todo lo necesario para comprender e identificar el nudo del problema.
- Aunque la persona grite, incluso que se exceda en las palabras, no tratar de calmarlo con frases como: "no grite" o "cálmese por favor". Dejar que se exprese y pensar que no es contra uno su enojo, sino contra la institución.
- Errores frecuentes en esta etapa:
  - Pedir al ciudadano que se calme.
  - Buscar excusas, intentando explicar por qué ocurrió dicha situación.
  - Discutir sobre quién tiene la razón.
  - Alterarse, subir la voz, hacer otras cosas mientras el ciudadano manifiesta su molestia.

b. 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, anotar los puntos relevantes y recapitular sobre lo dicho a partir de las notas. Es necesario que el cliente se sienta escuchado, de esa forma sentirá que su situación está "en buenas manos". Utilizar frases como: "Entiendo su problema" o "Comprendo que es importante o urgente para usted...".

c. Búsqueda de la solución

- Asumir el problema planteado por el ciudadano como propio.
- En caso de ser necesario, pedir 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 lo tanto, tampoco responsabilice a terceros.
- Tratar de buscar una solución de común acuerdo, ofrecer al ciudadano(a) servirle en todo lo que esté al alcance, aun así la solución de su problema no refiera directamente a su ámbito.
- Ser preciso, las respuestas evasivas, poco claras, dilatan el problema y no ayudan a mejorar el estado de ánimo del(de la) ciudadano(a).
- 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.

d. Percepción que puede tener el ciudadano

- Sus expectativas no se satisfacen mediante el servicio que recibe.
- Se encuentra disgustado con otro Asesor de Servicio que le atendió mal y asume que usted lo 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.

Atención telefónica

a. Al contestar un llamada

- Responder rápidamente. Contestar el teléfono antes del tercer "timbrado".
- Evitar continuar alguna conversación cuando se está próximo a contestar el teléfono.
- Contestar e iniciar la conversación con un saludo de reconocimiento de tiempo "Buenos días", "Buenas tardes", "Buenas noches"; e inmediatamente después, dar la bienvenida.
- Identificarse inmediatamente con su primer nombre: ...Susana le saluda, ¿En qué le puedo ayudar? Al saludar, ser espontáneo, hablar con voz clara y pausada.
- Una vez que el ciudadano expresa su necesidad, solicitar el nombre.
- 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."

b. En caso sea necesario dejar a un ciudadano en espera

- Informar a el(la) ciudadano(a) el motivo por el cual va a ponerlo en espera.
- No disponer del tiempo del ciudadano, permitir que él decida si desea esperar o prefiere llamar más tarde.
- No dejar en espera a un ciudadano por más de 30 segundos. De ser necesario, retomar el llamado informando al ciudadano la causa de la espera.
- Al retomar el llamado, comenzar siempre con el nombre del ciudadano.

c. Al transferir una llamada

- Transferir solo aquellas llamadas que no pueda atender.
- Asegurarse de conocer el uso del teléfono para transferir llamadas.
- Antes de transferir el llamado, informar a el(la) ciudadano(a) la razón por la que lo va a transferir.
- A su vez, al transferir la llamada, esperar a que el compañero la atienda. Informar el nombre del ciudadano y el motivo de la llamada.
- Al recibir una llamada transferida, en primera instancia, presentarse, llamar al ciudadano por su nombre y verificar, con una breve reseña, la información que ha recibido.

d. Transmitir mensajes

- Si es necesario tomar un mensaje, escribir 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.
- Describir, en forma clara, el mensaje.
- Repetir lo que escribió para verificar si comprendió correctamente.

e. Al terminar una llamada

- Agradecer al ciudadano su llamada: "Gracias por llamar a..., que tenga un buen día."
- En caso de ser necesario un seguimiento, informar a el(la) ciudadano(a).
- Confirmar el teléfono para poder contactarse con el(la) ciudadano(a).
- Hacer una pausa.
- Esperar que el ciudadano cuelgue antes que usted.

ANEXO 3

Glosario

- **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:** 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:** 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 móvil (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.
- **Competencia intercultural:** conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que le permite a una persona comunicarse e interactuar apropiadamente con personas de diferentes culturas, así como entender sus cosmovisiones. En términos prácticos, implica el aprendizaje de nuevos patrones de comportamiento, de aprender a mirarse y mirar al otro con respeto y adquirir capacidades para aplicarlos en los espacios adecuados[39].
- **Discriminación étnico-racial:** trato diferenciado, excluyente o restrictivo, basado en el origen étnico-cultural (hábitos, costumbres, indumentaria, símbolos, formas de vida, sentido de pertenencia, idioma y creencias de un grupo social determinado) y/o en las características físicas de las personas (como el color de piel, facciones, estatura, color de cabello, etc.) que tenga como objetivo o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos y libertades fundamentales de las personas en la esfera política, económica, social y cultural.

39 Término extraído del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos". Ministerio de Cultura (2014).

- **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.
- **Enfoque de interculturalidad:** herramienta de análisis que propone el reconocimiento de las diferencias culturales, sin discriminar ni excluir, buscando generar una relación recíproca entre los distintos grupos étnico-culturales que cohabitan en un determinado espacio (GIZ, 2013; MINCU, 2014). Esto implica para el Estado, incorporar y asimilar como propias las diferentes concepciones de bienestar y desarrollo de los diversos grupos étnico-culturales en la prestación de sus servicios, así como adaptar los mismos a las particularidades socio-culturales de los mismos.
- **Enfoque Intercultural en la Gestión Pública:** proceso de adaptación de las diferentes instituciones, a nivel normativo, administrativo y del servicio civil del Estado para atender, de manera pertinente, las necesidades de los diferentes grupos étnico-culturales de nuestro país
- **Estándar de atención:** modelo o patrón que permite definir, previamente, las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.
- **Grupo étnico-cultural:** grupo de personas que comparten una cultura; es decir, comparten un conjunto aprendido de formas de pensar, sentir y hacer. Estas formas compartidas de ser se expresarán en estilos de vida, creencias particulares, prácticas o formas de hacer ciertas actividades, valores y formas de conceptualizar su bienestar. Además, estos grupos tienen una experiencia histórica compartida[40].
- **Incentivo:** estímulo que se ofrece al personal, 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.
- **Interculturalidad:** proceso de diálogo y aprendizaje que busca generar relaciones de equidad entre diversos grupos étnico-culturales que comparten un espacio, a partir del reconocimiento y valoración positiva de sus diferencias culturales[41].
- **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 las entidades de la administración pública, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM.

40 Término extraído del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural. Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos". Ministerio de Cultura (2014).

41 Término extraído del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural. Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos". Ministerio de Cultura (2014).

- **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.
- **Pluriculturalidad:** término que hace referencia al reconocimiento, por parte del Estado, de la existencia de diversos grupos étnicos dentro de su territorio[42].
- **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.
- **Queja por defectos de tramitación:** 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.
- **Reclamo o queja:** 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.
- **Servicios públicos:** comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con contraprestación y sin contraprestación.
- **Servicios públicos libres de discriminación:** servicios públicos donde se brinda un trato igualitario y de respeto a todas las personas, independientemente de sus características[43].

42 Extraído del documento sobre enfoque intercultural de la GIZ (GIZ, 2013).

43 Término extraído del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural. Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos", Ministerio de Cultura (2014).

- **Servicios públicos con pertinencia cultural**[44]**:** servicios públicos que incorporan el enfoque intercultural en su gestión y su prestación; es decir, se ofrecen tomando en cuenta las características culturales particulares de los grupos de población de las localidades en donde se interviene y se brinda atención. Para ello, adaptan todos los procesos del servicio a las características geográficas, ambientales, socio-económicas, lingüísticas y culturales (prácticas, valores y creencias) de sus usuarios e incorporan sus cosmovisiones y concepciones de desarrollo y bienestar, así como sus expectativas de servicio[45].
- **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:** canal de atención donde se permite realizar varios trámites y servicios relacionados a un proceso o sector de una o varias entidades públicas en un solo espacio físico o virtual, lo que permite agilizar los trámites y facilitar la atención e información a la ciudadanía

44 Puede encontrarse más elementos en la herramienta "Orientaciones para la Atención de servicios públicos con pertinencia cultural", de la Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos". Ministerio de Cultura (2014).

45 Término extraído del documento "Servicios Públicos con Pertinencia Cultural, Guía para la Aplicación del Enfoque Intercultural en la Gestión de los Servicios Públicos". Ministerio de Cultura (2014).

BIBLIOGRAFÍA Y NORMAS LEGALES

Bibliografía

Boza Dibós, Beatriz (2011). *"Buenas Prácticas en Gestión Pública – Sistemas de Gestión Interna"*, Ciudadanos al Día (CAD), Primera Edición.

Ciudadanos al Día - CAD (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.

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

Ministerio Secretaría General de Gobierno de Chile (2008). *"Sistema Integral de atención a cliente(a)s, usuarios(a)s y beneficiario(a)s"*. Guía metodológica.

Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000

Zeithami, Valerie; A. Parasuraman y Leonard Berry (1993). *"Calidad total en la Gestión de Servicios"*. Madrid: Ediciones de Santos S.A.

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° 27867, 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 N° 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 N° 064-2010-PCM, Aprueba la nueva metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicio prestados en exclusividad

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

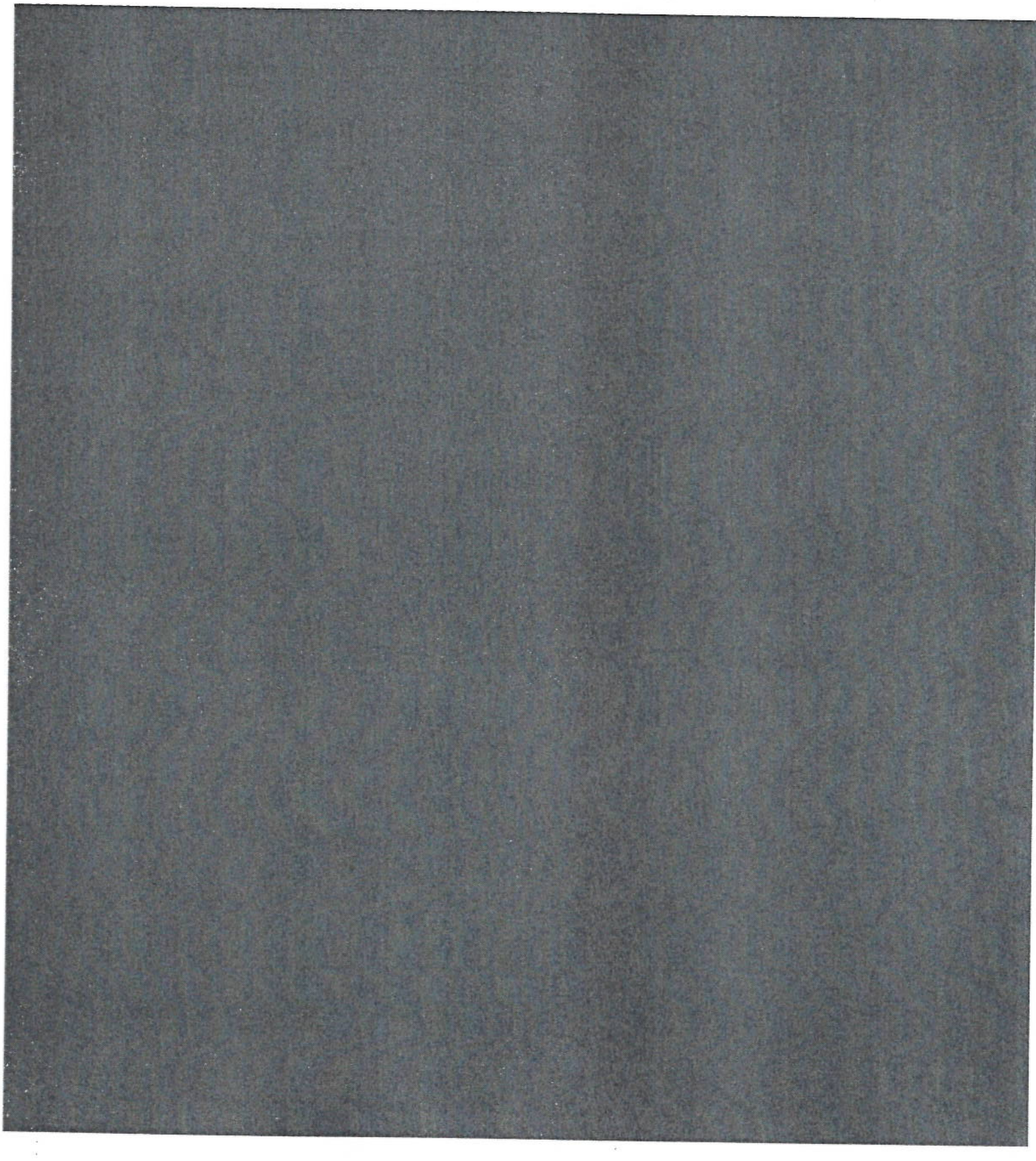
Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

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

Secretaría de Gestión Pública

Jr. Cusco 121 Piso 11 - Lima

Central Telefónica: (511) 219-7000

Página Web: http://sgp.pcm.gob.pe/ - http://www.pcm.gob.pe/