

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN AL
USUARIO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS QUE SE
ENCUENTRAN DENTRO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO.
PERÍODO ABRIL –SEPTIEMBRE DEL 2014”**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en
Administración.

AUTORES : Br. Díaz Núñez Priscilla.

ASESOR : Ms. Hugo Antonio Alpaca Salvador.

Trujillo, Noviembre del 2014

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, someto a vuestra consideración la tesis titulada: “NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS QUE SE ENCUENTRAN DENTRO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO. PERÍODO ABRIL –SEPTIEMBRE DEL 2014”, luego de haber culminado mis estudios en esta casa superior, donde somos formados profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el título de Licenciado en Administración, es producto de una ardua investigación cuyo propósito es lograr incrementar el nivel de satisfacción en la atención a los usuarios de las entidades públicas de Trujillo, con la finalidad de lograr el bienestar de los ciudadanos.

Trujillo, noviembre 2014

Br. Priscilla Díaz Núñez

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar mis pasos y darme la oportunidad de seguir en pie.

A mis padres y hermanos por ser la inspiración de mí día a día, por su comprensión, apoyo y amor incondicional.

A mis familiares por lo mucho o poco que hayan podido colaborar con este logro, mi agradecimiento pleno.

Br. Priscilla Díaz Núñez

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de la atención al usuario en las entidades públicas que se encuentran en la ciudad de Trujillo en el periodo Abril-Septiembre del año 2014, con el fin de elaborar una propuesta de mejora para incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios.

Para ello fue necesario analizar el problema del grado de satisfacción de los usuarios respecto a la atención recibida por los usuarios y el estado actual de las entidades públicas en la ciudad de Trujillo, reflejando el panorama de la situación de esta en cuanto a la atención al usuario.

De acuerdo a la investigación realizada los hallazgos muestran que el nivel de satisfacción es bajo, contrastando así la hipótesis, mostrándose de tal manera las principales deficiencias de las entidades públicas, encontrando entre ellas la falta de capacidades que muestra el personal encargado de atención al público, la falta de atino para solucionar sus problemas con efectividad, la falta de eficacia en los procesos administrativos, entre otros.

Los resultados de la investigación han permitido conocer el nivel de satisfacción en la atención al usuario de las entidades públicas estudiadas, obteniendo como resultado que en comparación con los organismos dependientes, las entidades descentralizadas son las que tienen menor nivel de satisfacción.

Ante ello, se plantea como recomendación una propuesta de mejora para incrementar el grado de satisfacción en la atención al usuario en las entidades públicas que se encuentran dentro de la ciudad de Trujillo.

PALABRAS CLAVES: Nivel de Satisfacción, Atención al Usuario, Entidades Públicas, deficiencias, organismos dependientes, entidades descentralizada.

ABSTRACT

This study was conducted in order to determine the level of satisfaction of customer care in public institutions that are in the city of Trujillo in the April-September 2014 period, in order to develop a proposal for improvements to increase the level of user satisfaction.

It was necessary to analyze the problem of the degree of user satisfaction regarding the care received by users and the current state of public institutions in the city of Trujillo, reflecting the view of the situation of this in terms of attention to user.

According to the investigation findings show that the satisfaction level is low, thus contrasting the hypothesis, showing so the main shortcomings of public entities, including finding skills gaps showing the staff responsible for customer service the lack of ability to solve their problems effectively, lack of efficiency in administrative processes, among others.

The results of the research have allowed to know the level of satisfaction in the customer service of public entities studied, resulting in comparison with dependent bodies, decentralized entities are those with lower levels of satisfaction.

In response, an improvement proposal arises as a recommendation to increase satisfaction on customer service in public entities that are within the city of Trujillo.

KEYWORDS: Level of Satisfaction, Customer Care, Public Entities, deficiencies, dependent agencies, decentralized entities.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
CAPITULO I	1
1.1. Formulación del Problema.....	2
1.1.1. Realidad Problemática.....	2
1.1.2. Enunciado del problema.....	4
1.1.3. Antecedentes	4
1.1.4. Justificación.....	9
1.2. Hipótesis	10
1.3. Objetivos.....	10
1.4. Marco Teórico	10
1.5. Marco Conceptual.....	33
CAPITULO II.....	38
MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	38
2.1. Material.....	39
2.1.1. Población	39
2.1.2. Marco de Muestreo.....	39
2.1.3. Muestra.....	39
2.1.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	41
2.2. Procedimientos:	41
2.2.1. Diseño de Contrastación.-	41
2.2.2. Análisis de Variables:.....	42
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos	43
CAPITULO III.....	44
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	44
3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	45
3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	65
CAPITULO IV	72
PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL USUARIO DE	

LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE TRUJILLO.....	72
4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN EL PERÚ ..	73
4.2. ENTIDADES PÚBLICAS Y PROCESOS DE ATENCIÓN.....	77
4.3. PROPUESTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN AL USUARIO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE TRUJILLO.....	88
4.4. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS.....	106
4.5. PROBLEMÁTICA DE DESCENTRALIZACIÓN	107
4.6. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	114
ANEXOS	118

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° A.01: Clasificación de elementos orientadores en niveles.....	22
Cuadro N° A.02: Cuadro de elementos orientadores por estándares	26
Cuadro N° A.03: Cuadro de Variables de Estudio.....	42
Cuadro N° 01: Trato al Público.....	45
Cuadro N° 02: Nivel de Confianza	46
Cuadro N° 03: Amabilidad en la atención brindada	47
Cuadro N° 04: Explicación del personal.....	48
Cuadro N° 05: Explicación de procedimientos.....	49
Cuadro N 06: Solución de problemas	50
Cuadro N° 07: Explicación de pasos a seguir	51
Cuadro N° 08: Horario	52
Cuadro N° 09: Tiempo de espera	53
Cuadro N° 10.1: ATRIBUTOS-Defensoría del Pueblo	54
Cuadro N° 10.2: ATRIBUTOS-Gobierno Regional	55
Cuadro N° 10.3: ATRIBUTOS-Municipalidad Provincial de Trujillo	56
Cuadro N° 10.4: ATRIBUTOS-SUNAT.....	57
Cuadro N° 10.5: ATRIBUTOS-RENIEC	58
Cuadro N° 11: Ambientes Cómodos.....	59
Cuadro N° 12: Ambientes limpios	60
Cuadro N° 13: Privacidad en la atención	61
Cuadro N° 14: Consultas resueltas.....	62
Cuadro N° 15: Nivel de Satisfacción	63
Cuadro N° 16: Opiniones y sugerencias.....	64
Cuadro N° 17: Problemas – Defensoría del Pueblo	89
Cuadro N° 18: Problemas - Gobierno Regional.....	95
Cuadro N° 19: Problemas – Municipalidad Provincial de Trujillo	98
Cuadro N° 20: Problemas – SUNAT	100
Cuadro N° 21: Problemas – RENIEC	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°01: Trato al Público.....	45
Gráfico N°02: Nivel de Confianza	46
Gráfico N°03: Amabilidad en la atención brindada	47
Gráfico N° 04: Explicación del personal	48
Gráfico N° 05: Explicación de procedimientos	49
Gráfico N° 06: Solución de problemas.....	50
Gráfico N° 07: Explicación de pasos a seguir	51
Gráfico N° 08: Horario	52
Gráfico N° 09: Tiempo de espera	53
Gráfico N° 10.1: ATRIBUTOS-Defensoría del Pueblo	54
Gráfico N° 10.2: ATRIBUTOS-Gobierno Regional	55
Gráfico N° 10.3: ATRIBUTOS-Municipalidad Provincial de Trujillo	56
Gráfico N° 10.4: ATRIBUTOS-SUNAT.....	57
Gráfico N° 10.5: ATRIBUTOS-RENIEC	58
Gráfico N° 11: Ambientes Cómodos	59
Gráfico N° 12: Ambientes limpios	60
Gráfico N° 13: Privacidad en la atención	61
Gráfico N° 14: Consultas resueltas	62
Gráfico N° 15: Nivel de Satisfacción	63
Gráfico N° 16: Nivel de Satisfacción	65
Gráfico N° 17: Opiniones y Sugerencias: Defensoría del Pueblo	66
Gráfico N° 18: Opiniones y Sugerencias: Gobierno Regional	67
Gráfico N° 19: Opiniones y Sugerencias: Municipalidad Provincial de Trujillo.....	68
Gráfico N° 20: Opiniones y Sugerencias: SUNAT	69
Gráfico N° 21: Opiniones y Sugerencias: RENIEC	70

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 01: Proceso para la definición de estándares para una Atención.....	18
Figura N° 02: Cuadro de los elementos y la clasificación de los mismos en la Organización Interna	23
Figura N° 03: Gobiernos Regionales.....	76
Figura N° 04: Gobiernos Locales	76
Figura N° 05: Organigrama Defensoría del Pueblo.....	78
Figura N° 06: Diagrama de atención al Público – Defensoría del Pueblo.....	79
Figura N° 07: Organigrama Municipalidad Provincial de Trujillo	80
Figura N° 08: Procedimiento de atención al público – MPT.....	81
Figura N° 09: Organigrama Gobierno Regional.....	82
Figura N° 10: Diagrama de atención el público: Gobierno Regional.....	83
Figura N° 11: Organigrama de RENIEC	84
Figura N° 12: Diagrama de atención al usuario en RENIEC	86
Figura N° 13: Organigrama de SUNAT	87
Figura N° 14: Niveles de Satisfacción de las entidades Públicas.....	106

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

En los últimos años se han dado avances significativos en materia de Modernización del estado. Entre los más importantes se pueden mencionar el proceso de descentralización, la simplificación administrativa, mayor transparencia y la asignación presupuestal bajo una lógica de presupuesto por resultados. Sin embargo, aún no se ha logrado un estado que actúe de manera articulada y eficiente, sobre todo en la provisión de bienes y prestación de servicios de carácter social. Es por ello que los ciudadanos y ciudadanas aún no sienten que el estado está presente y si está, éste no les brinda servicios de calidad.

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, ha asumido la labor de impulsar, desde al más alto nivel y en coordinación con los gobiernos regionales y locales, el proceso de reforma del estado, empezando por la Modernización de la Gestión Pública. Este proceso busca responder a una nueva visión de estado, plasmada por el Gobierno en la Hoja de Ruta y los compromisos del Acuerdo Nacional, de contar con un estado moderno –aquél que está orientado al ciudadano, es eficiente, unitario y descentralizado, inclusivo y abierto– que permitirá aprovechar el crecimiento económico para avanzar en la inclusión social y reducir las brechas económicas y sociales existentes.

Se quiere entonces, dar un gran salto basado en un cambio cultural en la administración pública, de pasar de una gestión operativa basada en una normativa rígida y supeditada al proceso presupuestario, a una gestión dinámica, guiada por la obtención de resultados para el ciudadano, procurando generar igualdad de oportunidades y asegurando sobre todo, el acceso a servicios públicos de calidad.

La gestión pública moderna reconoce al ciudadano como su fin y su razón de ser. No se sirve a sí misma, sino que está enfocada en conocer y atender de manera óptima las necesidades de los ciudadanos. Ello supone que las instituciones de la administración pública cuenten con funcionarios y servidores idóneos para el puesto, motivados para servir, y respetuosos de los principios éticos de la función pública. Una gestión pública que rinda cuentas a la ciudadanía, que promueva su participación en la toma de decisiones y se somete a su fiscalización; una gestión pública que cuenta con procesos modernos de producción de los bienes y servicios que apuntan a brindar una mayor satisfacción a los ciudadanos y ciudadanas al menor costo posible.

Actualmente las entidades estatales de Trujillo son deficientes en cuanto al servicio ofrecido al ciudadano y ello se ve reflejado en la clara insatisfacción de estos. Cada ciudadano Trujillano que tiene que realizar algún trámite en una dependencia estatal, sea regional o local, termina usualmente mortificado por las largas colas y tiempos de espera que hay soportar, por las veces que hay que regresar a la misma institución para terminar con el trámite, por el trato descortés o simple maltrato de los funcionarios públicos y, en muchos casos, por el requerimiento de coimas para “agilizar” o hacer efectivo el servicio o por el total desinterés de los trabajadores de las diferentes instituciones del estado frente a la ciudadanía Trujillana.

Los ciudadanos financian la labor del estado y demandan que él provea, con calidad y eficiencia, servicios importantes para incrementar la satisfacción de estos. Sin embargo, el Estado desempeña tales responsabilidades de manera poco satisfactoria, lo que se expresa en los pobres resultados obtenidos en áreas básicas de su gestión. Como resultado de lo anterior, los ciudadanos, que son los clientes y propietarios de esta organización llamada Estado, muestran una elevada insatisfacción y bajísimos niveles de confianza en sus instituciones.

1.1.2. Enunciado del problema

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la atención brindada por las entidades públicas que se encuentran dentro de la ciudad de Trujillo en el periodo abril – septiembre del 2014?

1.1.3. Antecedentes

MARÍA TERESA ORNELAS CÁRDENAS (2003)

TESIS: MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE INSTITUCIONES PÚBLICAS. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN. MÉXICO.

El propósito de esta tesis es realizar un estudio detallado y profundo, que ayude a implementar un proceso de mayor calidad y control de aquellos que proporcionan la información para mantenerla actualizada, además de que incremente la calidad del servicio al usuario final.

Esta tesis realiza una serie de pasos que se ajusta a las necesidades de la administración educativa dentro de instituciones públicas, con el fin de que se pueda obtener un mayor control en el flujo de la información y facilite los servicios proporcionados.

La reingeniería de procesos es uno de los procedimientos más comunes en soluciones prácticas, sobre todo en aquellas actividades dentro de un área administrativa. Este proceso es vital, ya que ayuda en mejoras de servicios llevándolos a tiempos de respuesta reales.

En esta tesis se desarrolla un proceso en el cual se puede lograr la mejora continua, que influye en el cambio de mentalidad del personal, se convence de tal manera que ayuda y se incorpora al éxito obtenido llegando a la satisfacción total.

ING. GABRIELA ALFONZO MORALES (2002)

TESIS: PROPUESTA PARA MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OFICIAL DE LA CIUDAD DE MONTERREY NUEVO LEÓN. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN. MÉXICO.

Esta Tesis fue elaborada con el propósito de aportar a la sociedad un valor agregado consistente en la calidad del servicio administrativo ofrecido en las instituciones educativas.

Contiene el estudio de las actividades realizadas en una Institución Educativa en el ámbito administrativo, así como las recomendaciones basadas en las normas de calidad vigentes en servicio al cliente. También contiene las diferentes filosofías de los pilares y creadores de conceptos de calidad, ilustra gráficamente los procesos actuales y resultados de estos procesos, por último contiene las proyecciones de los resultados aplicando las normas de calidad mencionadas.

La propuesta de esta tesis es brindar un servicio tanto interno como externo de calidad en el área administrativa, y con esto lograr conjuntamente con el área académica la satisfacción de sus clientes (comunidad educativa, alumnos y padres de familia), y así crecer como Institución Oficial, lo cual es un beneficio para el país.

De acuerdo al estudio realizado y resultados obtenidos de esta tesis concluyen que un modelo de calidad es un elemento de suma importancia dentro de una Institución o empresa, ya que ponerlo en práctica puede llevar a estas al éxito como tales. Sin duda alguna todo proceso es manejado por un recurso humano y es allí donde comienza el cambio positivo por el camino de la calidad; contando con la participación activa y entusiasta del recurso humano se puede implementar exitosamente las teorías y modelos de calidad.

GUILLERMO TREFOGLI WONG (2013)

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR PÚBLICO: ESTUDIO DE CASO SOBRE EL DESARROLLO DE EVALUACIONES DE CONOCIMIENTOS EN EL SERVICIO CIVIL PERUANO (2008-2012). PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.

En primer lugar, debemos señalar, que el presente estudio se ha concentrado en una intervención pública que ha sido reconocida, en los escasos espacios de reconocimientos para las prácticas de gestión pública peruana, como buena práctica de gestión. Es decir, una intervención de rendimiento positivo para la administración pública peruana, perteneciente a una de las principales reformas del Estado peruano, que es la implementación de la política de gestión de recursos humanos, o creación de un servicio civil profesional, en los términos señalados por Longo (2006). Segundo, que el valor público creado fue parcial, visto desde distintas perspectivas.

Considerando la efectividad de la intervención, encontramos que esta no fue exitosa, pues no logró productos sustantivos, y, por ende, tampoco resultados. Sin embargo, considerando una perspectiva mayor, encontramos que la intervención sí logró crear valor público, en el sentido de que logró poner en marcha una organización, generar capacidades a través del diseño de una solución técnica al problema público en cuestión y su aplicación en dos experiencias (SNIP y sistema nacional de abastecimiento), y realizar una evaluación sobre dichas experiencias. El conocimiento acumulado por la organización pública, SERVIR, es una contribución valiosa para la resolución del problema público de las capacidades de los trabajadores de la administración pública a futuro; es decir, la capacidad de creación de valor público a largo plazo. Tercero, que la gestión desplegada por el directivo de la GDCR, y su equipo de trabajo, logró lo anterior, debido a que, en correspondencia los ejes funcionales de la gestión pública estratégica planteada por Moore (1995):

1) Se atendió un problema público sustantivo 119, cuya atención fue legítima dados los mecanismos de decisión social 120, habiéndose definido

con precisión el valor público que se generaría.

2) Se identificaron las dificultades del entorno político de la intervención, y se implementaron mecanismos de persuasión para concretar la participación de los actores coproductores del proceso.

3) Se generó una solución técnica para el problema público de las capacidades de los trabajadores del sector público, y se logró organizar los recursos con que contaba SERVIR para implementarse en dos experiencias de aplicación, generando conocimiento útil para mejorar la metodología, finalmente, a través de un proceso de evaluación.

UNIVERSIDAD DEL ISTMO Ciudad Ixtepec Oaxaca, México Marzo de 2008 Director de Tesis Dr. Jaime Torres Fragoso.

La calidad en los servicios públicos como una estrategia para legitimar a los gobiernos locales: El caso de la tesorería Municipal de la ciudad Ixtepec en México. Tesis para obtener el título de licenciada en administración pública presentada por Dalia Toledo Toledo.

Nos dice que en los últimos años se han suscitado una serie de fenómenos que afectan el funcionamiento de la administración pública de diversos países; algunas variables del entorno como el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), la evolución de las sociedades y problemas públicos, la globalización, la crisis fiscal y el ascenso de la democracia y la participación ciudadana, principalmente, imponen nuevos retos al gobierno. Además de lo anterior en los países de América Latina variables de carácter interno como la Ineficiencia en la ejecución del gasto, los escasos mecanismos de rendición de cuentas, la mayor preocupación por el cumplimiento de la normatividad por encima de la solución de los problemas de los ciudadanos, la despreocupación por el futuro, la corrupción, el clientelismo, la excesiva burocratización, entre otros aspectos, provocan resultados deficientes en las instituciones de gobierno.

En la actualidad, la presión de las variables externas y los deficientes resultados producidos por la mala gestión al interior de las organizaciones Latinoamericanas cuestionan la eficacia de las mismas. Como lo mencionan David Osborne y Ted Gaebler, el gobierno que se desarrolló durante la era

industrial, con sus burocracias lentas, centralizadas, preocupadas por las reglas, las regulaciones y sus cadenas jerárquicas de mando, ya no funciona en la actualidad pues se volvieron burocracias grandes, derrochadoras e ineficaces.

Ante este contexto de pérdida de legitimidad debido a la ineficacia de la administración pública, las autoridades se han visto en la necesidad de desarrollar acciones de mejora para superar sus debilidades y producir resultados que valoren los ciudadanos. Las actividades emprendidas por diversos gobiernos han ido desde privatizaciones, la descentralización, creación de mecanismos de participación ciudadana hasta el diseño de servicios de calidad. Este conjunto de acciones que desarrollan los países para recuperar su legitimidad se conocen bajo el nombre de modernización administrativa. Gran parte de las actividades modernizadoras que desarrollan los países en el afán de hacer más eficientes y eficaces sus instituciones están encabezadas por el movimiento de la Nueva Gerencia Pública (NGP). La NGP modifica la relación gobierno-sociedad e introduce una nueva forma de ver y solucionar los problemas públicos, de tal manera que a través de sus valores y herramientas busca contribuir a mejorar la gestión del gobierno. Como lo menciona Enrique Cabrero “la mayor parte de los procesos de reforma gubernamental en el mundo contemporáneo están inspirados en las ideas, técnicas y metodologías postulados por la corriente del New Public Management (Nueva Gerencia Pública). Esta ola de reformas gubernamentales ha dominado el escenario internacional a partir de la convicción de que los gobiernos que sean evaluados por sus resultados y que se enfoquen al cliente ciudadano, lograrán mayor eficiencia en su funcionamiento, mejores resultados en los objetivos buscados, y mayor legitimidad y aceptación por parte de la

Ciudadanía”. Si bien la aplicación de la NGP no es garantía de éxito en las organizaciones donde ésta se aplica, representa una alternativa que ha tenido resultados exitosos en la transformación del gobierno y que contribuye en cierta forma a mejorar sus resultados.

BR. MARCO ANTONIO DE LAMA CASTILLA (2009)

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JACINTO” TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO, ESCUELA DE POST GRADO EN CIENCIAS ECONÓMICAS. MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

Esta tesis se refiere principalmente a la aplicación del plan estratégico en el sector público en su proceso de evolución, el resultado de esta investigación es mostrar los problemas con que se enfrenta el área de rentas de la municipalidad de San Jacinto cuando los integrantes no conocen los objetivos de la misma entidad. En muchas instituciones del sector público se han elaborado muchos planes estratégicos para los diferentes niveles de gobierno. El problema es que gran parte de estos planes estratégicos se han realizado tan solo para cumplir con las normas. El desarrollo de este trabajo pretende que el área de rentas una de las áreas más importantes, sepa hasta cuanto conoce a su personal o tiene entendido de lo que es la visión, misión y objetivos de su entorno. En muchas instituciones el personal no tiene ni la mínima idea de lo que es esto, ya que se han acostumbrado a trabajar sin metas, esperando cada mes que el supremo gobierno realice las transferencias correspondientes.

1.1.4. Justificación

La justificación del presente trabajo tiene como objetivo incrementar el grado de satisfacción de los usuarios a través del diseño de una propuesta de mejora que consiste en la aplicación de una propuesta para mejorar el servicio ofrecido por las entidades públicas, con la finalidad de analizar los componentes esta y por ende mejorar la atención brindada a los ciudadanos de la ciudad de Trujillo.

1.2. Hipótesis

El nivel de satisfacción de los usuarios será bajo por la atención brindada por las entidades públicas que se encuentran dentro de la ciudad de Trujillo en el periodo abril – septiembre del 2014.

1.3. Objetivos

Objetivo general

- Determinar el grado de satisfacción de los usuarios en la atención brindada por las entidades públicas que se encuentran dentro de la ciudad de Trujillo en el periodo abril - septiembre del 2014.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de las entidades públicas que se encuentran dentro de la ciudad de Trujillo.
- Medir el nivel de satisfacción en la atención al usuario en las entidades públicas que se encuentran dentro de la ciudad de Trujillo.
- Elaborar una propuesta de mejora para incrementar el grado de satisfacción en la atención al usuario en las entidades públicas que se encuentran dentro de la ciudad de Trujillo.

1.4. Marco Teórico

En la presente investigación del estudio de la gestión pública tiene como objetivo principal presentar el grado de satisfacción de los usuarios de la Defensoría del Pueblo en la ciudad de Trujillo. Es hacia los jefes principales es decir los que encabezan esta entidad a quien ponemos como responsable de la dirección de dicha organización pública, y de la ejecución de las intervenciones que conforman las políticas públicas, quienes tienen como exigencia actual en

los servicios civiles profesionalizados el actuar generando resultados, satisfaciendo las demandas de los ciudadanos, valorando los procesos de evaluación y fortaleciendo las instituciones democráticas.

Un marco conceptual útil para comprender esta orientación de la función directiva pública es el elaborado por Mark Moore (1995), en la denominada gestión estratégica para la creación de valor público.

Un modo de simplificar la actuación del sector público, para fines de su estudio, es interpretar que este, a través de sus procesos políticos y de gestión pública, tiene la tarea de identificar problemas públicos y buscar su atención.

Siendo así, un elemento complementario al estudio de la gestión pública, y cuya revisión es útil para comprender la labor que se ha mencionado cumple el sector público, es el de las políticas públicas.

Así, la atención que presta el sector público a los problemas de interés social puede interpretarse como el cumplimiento del ciclo de gestión de las políticas públicas: el proceso de identificación de problemas públicos, y su inclusión en la agenda gubernamental a través de la formulación, implementación y evaluación de las intervenciones que atienden determinados problemas públicos en cada uno de los periodos de transición de estos.

Una manera de aproximarse al vínculo de ambos conceptos (de la gestión pública y de las políticas públicas) es que, si bien la esencia de la gestión pública consiste en la toma de decisiones y los procesos que dan operatividad a la acción de la administración pública para atender los problemas públicos que se han manifestado como de interés político y social, ésta no se concentra únicamente en el proceso de implementación de decisiones políticas/sociales, sino que está involucrada también en los procesos políticos y de definición de la agenda gubernamental.

Basándonos en Moore (1995), encontramos que el rol del gestor público incluye una función política pero ésta, como puede pensarse equivocadamente, no consiste en reemplazar a los actores políticos responsables de identificar las demandas ciudadanas quienes, a través de procesos electorales democráticos, han obtenido la legitimidad para plantear la agenda gubernamental, sino que consiste en contribuir a que los procesos de identificación de problemas

públicos, definición de los objetivos públicos y de selección de alternativas de solución para su atención (es decir, la definición de la agenda gubernamental) sean los más veraces y útiles posibles. Posteriormente, sin duda, serán los gestores públicos los principales responsables de implementar esas decisiones y evaluarlas para, óptimamente, generar un círculo virtuoso de mejora continua que conlleve a una atención real del problema público tratado por sus intervenciones. Esta función política es importante de remarcar pues, en la implementación de intervenciones públicas, será necesaria, además de en el momento en que se definen objetivos públicos y alternativas de solución, en la provisión de recursos presupuestales y de autoridad pública para lograr sus óptima implementación. La armonía de definir sustantivamente una intervención pública, y lograr que esta sea operativa y políticamente es lo que denomina Moore (1995) como aquella gestión pública más adecuada para la creación de valor público. Puede interpretarse, así, la finalidad del gestor público, como creación de valor público.

Establecido el marco de actuación de un gestor público, la presente investigación constituye un estudio de caso sobre una intervención pública que forma parte de una política de gestión implementada recientemente en la administración pública peruana.

Se trata del estudio de los Diagnósticos de Conocimientos (DC en adelante) desarrollados por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) desde el año 2009, y cuya implementación continúa hasta la fecha.

En este breve acercamiento al caso de estudio permitirá comprender de mejor manera el tipo de intervención pública y la importancia particular que tiene en el contexto actual de reforma del Estado peruano:

1. Se trata de una política pública de reforma administrativa, específicamente, forma parte de la reforma de la gestión de los recursos humanos de la administración pública peruana, siendo este un elemento central para la modernización de las administraciones públicas, incluso el principal para diversos autores.
2. Se trata de una política pública de reciente implementación, por lo que su estudio además de describir la gestión desplegada como insumo útil para la

toma de decisiones de otros directivos públicos o para estudios comparativos entre esta y otro tipo de intervenciones públicas, buscará señalar ideas orientadas a la continuidad de la política, según los documentos y entrevistas realizadas.

Bases teóricas

2.1. Satisfacción del usuario

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE): “Es el sentimiento de bienestar que se obtiene cuando se ha cubierto una necesidad”, en este caso es la respuesta acertada hacia una queja, consulta o duda.

Para Atalaya (1995): “La satisfacción es un fenómeno que no se da en abstracto siempre está ligado a aspectos objetivos que directamente afectan al usuario en su percepción”.

Según Oliver (2009) define: “Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente”.

El concepto de satisfacción, se ha matizado a lo largo del tiempo según el avance de su investigación, enfatizando distintos aspectos y variando su concepto.

Satisfacción, es la evaluación que realiza el usuario respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio responde a sus necesidades y expectativas.

La satisfacción del usuario es influida por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de la calidad,

También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales. Es el juicio acerca de los rasgos del producto o servicio en sí mismo, que proporciona un nivel placentero del consumo actuando también las emociones del cliente.

Tengamos en cuenta que la satisfacción no sólo depende de la calidad del servicio sino también de las expectativas del usuario, el usuario está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.

Si las expectativas del usuario son bajas o si el usuario tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

II. Calidad de servicio del usuario

Calidad y servicio son dos conceptos indesligables cuando se trata de la relación directa que establecen entre dos partes, en este caso las entidades públicas y los usuarios.

Cuando lo que se ofrece a las personas es , la connotación de la calidad del servicio que se presta al cliente que acude para restablecer su estado de salud, requiere de una serie de acciones que tiendan no tan solo a confortarlas y aliviarlas físicamente, también incluye una serie de transacciones de emociones y necesidades, importando mucho la atención del personal administrativo, el tratamiento especializado médico que el paciente requiere, la connotación integral de lo que es servir y tratar a las personas amablemente, con asertividad, responsabilidad, rapidez, oportunidad, higiene, profesionalismo y tecnología adecuada, entre otros elementos a considerarse.

Se proponen algunas definiciones relacionadas con la calidad de servicio para finalmente construir la más pertinente para el presente estudio:

“La calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios”.

a. Elementos que conforman la satisfacción del cliente:

Rendimiento Percibido:

Se refiere al desempeño en cuanto a la entrega del valor que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe cuando obtiene el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del usuario, no de la institución.
- Se basa en los resultados que el paciente obtiene con el servicio.
- Está basado en las percepciones del paciente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el paciente.

- Depende del estado de ánimo del paciente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad el rendimiento recibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el paciente.

Las expectativas:

- Las expectativas son las esperanzas que los usuarios tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones.
- Promesas que hacen las entidades acerca de los beneficios que brinda el servicio.
- Experiencias vividas por usuarios.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos son los resultados de un aumento en las expectativas del cliente, situación que atribuye a las actividades de mercadotecnia (en especial, de las propagandas del estado por mejorar sus servicios públicos)
- En todo caso es de vital importancia monitorear “regularmente” las “expectativas” de los clientes para determinar lo siguiente:
- Si están dentro de lo que las entidades pueden proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas de los usuarios.

Los Niveles de Satisfacción

Los usuarios experimentan unos de los 3 niveles de satisfacción:

- Insatisfacción

Se produce cuando el desempeño percibido del servicio no alcanza las expectativas del usuario.

- Satisfacción

Se produce cuando el desempeño percibido del servicio coincide con las expectativas del usuario.

- **Complacencia**

Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del usuario.

Hemos creído conveniente tocar el tema de un Marco Legal para que de esta manera poner en conocimiento los esfuerzos del estado peruano mediante normas legales y resoluciones en los que propone y de las pautas para la mejora de la calidad de servicio de atención en las entidades públicas tocando también a manera de ejemplo un proyecto de ley aprobado en España sobre el servicio que brindan sus entidades públicas a sus ciudadanos.

Marco legal:

En España el 10 de Junio del 2011 podemos observar la aprobación de un PROYECTO DE LEY N° 121/000131 por el que se regulan los servicios de atención al cliente destinados a los consumidores y usuarios el cual nos indica que en el cumplimiento de este mandato constitucional, el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2007, incorpora en el ámbito de las competencias estatales, el régimen general de la protección de los consumidores y usuarios

En este Proyecto de Ley por la que se regulan los servicios de atención al cliente destinados a los consumidores y usuarios.

Encomendar su aprobación con competencia legislativa plena y por el procedimiento de urgencia, conforme a los artículos 148 y 93 del Reglamento, a la Comisión de Sanidad, Política Social y Consumo. Asimismo, publicar en el Boletín Oficial de las Cortes Generales, estableciendo plazo de enmiendas, por un período de ocho días hábiles, que finaliza el día 20 de junio de 2011.

De conformidad con el artículo 51 de la Constitución Española, los poderes públicos deben garantizar la defensa de los consumidores y usuarios, protegiendo, mediante procedimientos eficaces, la seguridad, la salud y los legítimos intereses económicos de los mismos.

Para nuestra investigación en el departamento de la Libertad en la ciudad de Trujillo nos referimos a la calidad de servicio con relación directa que establece la Defensoría del Pueblo con sus usuarios, hablamos de seres humanos con un derecho constitucional y no como una serie de productos sin ser diferenciados de otras mercancías a las que acceden las personas.

El Miércoles 19 de Junio del 2013 la Presidencia del Consejo de Ministros emitió en el diario El Peruano la Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública en el cual nos explica y detalla las normas legales para la mejora de la atención de las entidades públicas a la ciudadanía.

OBJETIVO DEL MANUAL

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública emitido el Miércoles 19 de Junio del 2013 la Presidencia del Consejo de Ministros emitió en el diario El Peruano la Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM.

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

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

Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía

1. Organización interna
2. Conocer a la ciudadanía-cliente de la entidad
3. Accesibilidad para la ciudadanía
4. Infraestructura y seguridad integral
5. Proceso del trámite
6. Personal de atención al público
7. Atención del personal
8. Acceso a la información

9. Medición y satisfacción de la ciudadanía
10. Comunicación
11. Reclamos y sugerencias

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

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

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

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

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

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

1. Concepto de Mejora de la Atención a la Ciudadanía

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

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

2. Enfoque por demanda

Las entidades públicas, por definición, prestan servicios únicos, establecidos por Ley. Considerando que no existen competencias suficientes en la prestación de estos servicios, y que los ciudadanos se ven obligados a acudir a dichas

entidades, se hace necesaria la existencia de incentivos institucionales que motiven y garanticen las mejoras progresivas en la calidad de los servicios públicos.

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

Enfoque:

Gestión por procesos contempla el uso de una herramienta de mejora continua, que aporte al cambio a nivel operativo, que incida directamente en la provisión de bienes y servicios de calidad, y que éstos sean acordes a las necesidades de los ciudadanos.

Involucra cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos basados en las “cadenas de valor” de cada entidad, que aseguren que los bienes y servicios de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, así como se minimicen los riesgos a la seguridad o a la salud inherentes a los procesos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

Simplificación administrativa: La 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.

En la segunda parte del manual nos habla sobre los Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía y orientaciones para su aplicación.

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

Cuadro N° A.01: Clasificación de elementos orientadores en niveles.

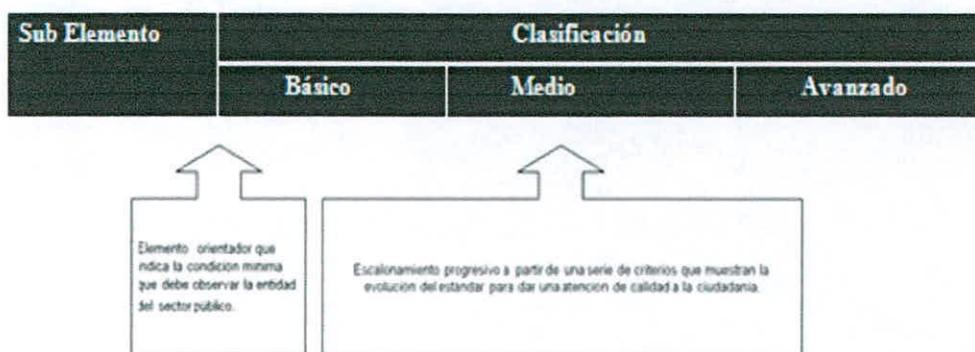
Elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía	Existe una persona designada como responsable de hacer seguimiento a los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, quien comparte dicha labor con otras funciones y/o actividades.	Existe una persona designada como Coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad a tiempo completo, el cual coordina con varios órganos de la entidad.	Existe una persona con nivel de Gerente o Director encargado de liderar el Equipo de Mejora Continua en la entidad.
2. Planeamiento estratégico	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como una de las actividades de un órgano específico.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como actividades de la mitad de los órganos de la entidad.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad como uno de sus objetivos institucionales aprobados en su PEI y todos los órganos que comprenden orientan una o más actividades a la consecución de dicho objetivo.
3. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados	Los logros en la Mejora de la Atención a la Ciudadanía se asumen como parte de las funciones del responsable designado.	La responsabilidad y los logros son identificados y reconocidos al Coordinador de los Procesos de la Atención a la Ciudadanía	Se incentiva y reconoce el trabajo y logros de todo el equipo de la Gerencia/Dirección o unidad orgánica responsable de los Procesos de Mejora Continua.
4. Gestión de la Calidad	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión de la Calidad que incorpora la Mejora de la Atención a la Ciudadanía	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad para los órganos a cargo de atención a los ciudadanos.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Calidad que involucra a los diferentes órganos que participan en los Procesos de Atención al Ciudadano.
5. Gestión de la Seguridad y Salud	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión Seguridad y salud en el trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras), en el marco de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública emitido el Miércoles 19 de Junio del 2013 la Presidencia del Consejo de Ministros emitió en el diario El Peruano la Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM.

1. Estándar para la Organización Interna

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

Figura N° 02: Cuadro de los elementos y la clasificación de los mismos en la Organización Interna.



Fuente: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública emitido el Miércoles 19 de Junio del 2013 la Presidencia del Consejo de Ministros emitió en el diario El Peruano la Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM

Tengamos en cuenta que es necesario distinguir entre el órgano a cargo de la atención al Ciudadano o el órgano a cargo del Trámite Documentario y el órgano o unidad orgánica responsable de la Mejora Continua de la entidad.

Para lograr una atención de calidad e implementar procesos de mejora se requiere incorporar todos estos elementos en los documentos de planificación de la entidad su misión y objetivos generales. De allí, que en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se reconoce la importancia de la organización de las entidades públicas y el establecimiento de sus objetivos a fin

de desarrollar eficientemente los procesos relevantes y alcanzar los resultados esperados en la entrega de bienes y servicios públicos a los ciudadanos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cuadro N° A. 02: Cuadro de los elementos orientadores:

Elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
Identificar las necesidades de la ciudadanía - usuario	Los servicios se brindan en cumplimiento con el mandato de la entidad, sin evaluar si éstos responden, o no, a las necesidades de la ciudadanía.	Los servicios se brindan según las necesidades generales de la ciudadanía, identificadas por la entidad.	Los servicios se brindan según los resultados de encuestas y estudios periódicos realizados para diferenciar e identificar las necesidades por tipo de público objetivo.
Segmentación de la ciudadanía-usuario	La Atención a la Ciudadanía se brinda de manera masiva <u>sin</u> identificar la diferencia de necesidades entre el público objetivo.	La Atención a la Ciudadanía se organiza sobre la base de la identificación y diferenciación de por lo menos dos tipos de público objetivo.	La Atención a la Ciudadanía se organiza sobre la base de la identificación, diferenciación y segmentación del público objetivo, según perfil de cada grupo que lo conforma y que requiere los servicios de la entidad, con especial atención de los grupos vulnerables.
Canales de atención a la ciudadanía	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan por un solo canal de atención (canal presencial).	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan al menos por dos canales de atención (uno de ellos de manera presencial)	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan a través de tres o más canales de atención, según el perfil del público objetivo que interactúa con la entidad (canal presencial, telefónico, virtual y/o móvil).

Fuente: Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública emitido el Miércoles 19 de Junio del 2013 la Presidencia del Consejo de Ministros emitió en el diario El Peruano la Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM.

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

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

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

“La calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios”.

Domínguez (2006) “La calidad se configura como un modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes, así como una manera de ser y de vivir. La calidad entonces no es una serie de características que permanezcan fijas, es una cualidad mejorable. El término tiene su origen en la etimología latina Qualitas que quiere decir forma de ser con respecto a mis semejantes”.

Martínez (2005) “La calidad depende de un juicio que realiza el paciente, este puede ser un juicio del producto o del servicio, según las características de su

uso y de la urgencia de poseerlo”. Álvarez (2007).

“Los establecimientos, bienes y servicios de salud deberán ser apropiados desde el punto de vista científico y médico y ser de buena salud”. Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas, Agosto de 2007.

“(…) estrategia para elevar la calidad de vida de la población, citando como ejemplo el desarrollo de programas de capacitación y educación permanente (...)”
“La orientación del cuidado de enfermería para prestar ayuda eficiente y efectiva a la persona, a la familia y a la comunidad, fundamentada en los valores y estándares técnicos, científicos, sociales, humanos y éticos. La calidad se refleja en la satisfacción de la persona como usuario del servicio de enfermería y de salud, así como a través de la satisfacción del personal de enfermería que presta dicho servicio”. OPS, FEPPEN, agosto 2001.

En consecuencia la calidad de servicio es un conjunto de: elementos tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía, que perciben los usuarios de las entidades públicas y privadas de salud de Trujillo, en concordancia con el nivel de satisfacción que obtienen de todas sus expectativas.

Dada la cada vez más especializada literatura relacionada con ambas variables y la necesidad de su inclusión, gran parte de esta se ha incorporado textualmente y se han especificado con citas las que intervienen en el estudio.

a. Gestión de la Calidad de Servicio

Es el conjunto de actividades que las entidades Públicas en este caso de la Defensoría del Pueblo de Trujillo determinan como política de calidad, los objetivos y las responsabilidades proporcionando de forma consistente, una calidad de servicio cada vez mejor. La Gestión de la calidad de servicio implica el establecimiento adecuado del proceso administrativo: la planificación de la calidad, la organización de la calidad, la dirección, el control de la calidad y la mejora de la calidad.

La clave reside en igualar o superar las expectativas del usuario en cuanto a calidad de servicio, que se forman en base a la publicidad de las instituciones del estado. Los consumidores quienes son los únicos que pueden emitir estas valoraciones, comparan el servicio percibido con sus expectativas de servicio, es

decir si la percepción de calidad del servicio del personal es inferior a las expectativas de los usuarios, perderán interés en atenderse en estas entidades públicas lo cual no debe ser así porque el uso en estas entidades no es una opción sino una necesidad; mientras si se alcanza o supera el servicio, estarán dispuestos a frecuentarlas y esa será una manera de contribuir al desarrollo del país.

B. Principios en los que descansa la calidad del servicio.

- El usuario es el único juez de la calidad del servicio.
- El usuario es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- Las entidades públicas deben formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos.
- Las entidades deben de "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas de los usuarios.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

Según la ya conocida medición de la calidad desarrollada por Zeithaml, Valerie Parasuraman y Leonard L. Berry, con el auspicio del Marketing Science Institute en (1988), ellos mencionan que son las siguientes:

Elementos tangibles

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE):

“Proviene de la palabra en latín tangibilis; adj, “Que se puede tocar”

Los elementos tangibles están relacionados con la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y material de comunicación. Son los aspectos físicos que el cliente percibe de las entidades. Cuestiones tales como limpieza y modernidad son evaluadas en los elementos personas, infraestructura y objetos.

Zeithman y Bitner (2002) define elementos tangibles: “(...)

La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales

de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio, que los clientes utilizan en particular, para evaluar la calidad”

Para la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas SAC.

“Son los aspectos físicos tales como las instalaciones, el personal, la documentación y el material de comunicación que utilizan a primera vista, es la imagen que la instituciones proyectan para poder construir lealtad, esta imagen física tiene que exceder las expectativas de los usuarios”

Es decir, son los elementos físicos; equipos, personal, dinero, materiales de comunicación etc., que sirven para una mejor comodidad, precisión y rapidez, así como una debida utilidad de ellos.

Ahora bien si hablamos de Fiabilidad para la Real Academia Española (RAE) es la “Cualidad de fiable (Seguridad y buenos resultados), probabilidad del buen funcionamiento de algo”, que es a donde queremos llegar.

Farfán (2007) precisa que: “La fiabilidad de un sistema es hacer un producto o proceso sin fallos y evitando el riesgo mínimo, con un factor esencial para la competitividad de una industria, va desde (...), hasta el seguimiento del final de la producción”

Según la revista ABB Nueva Zelanda en el año 2009 nos dice que:

“Una definición habitual de fiabilidad relaciona a ésta con la disminución de las averías en los equipos. Por mejorar la fiabilidad se entiende tener la capacidad de identificar los problemas y reparar los equipos antes de que el departamento de operaciones advierta que hay algo que no funciona”.

En consecuencia es la capacidad para identificar los problemas, disminuir errores y buscar soluciones con la finalidad de evitar riesgos; mediante la mejora de los procesos, innovación de la tecnología y capacitación del personal, el abastecimiento de los insumos, ejecutándose el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. La fiabilidad es claramente un factor esencial en la seguridad de un producto que asegure un adecuado rendimiento de los objetivos funcionales.

Objetivos de la fiabilidad

En cualquier estudio de fiabilidad, hay la necesidad de definir objetivos o metas las cuales son:

Determinar si un sistema ha logrado un nivel específico de rendimiento, definir en qué dirección deben de encaminarse las fuentes la obtención de un resultado óptimo, calcular el logro de las estimaciones por el método de máxima verosimilitud.

Para dejar en claro que cuando hablamos de resultados óptimos en niveles específicos de rendimiento tocamos a la Responsabilidad que según el Diccionario de La Real Academia Española (RAE)

La palabra responsabilidad proviene del latín responsum, que es una forma de ser considerado sujeto de una deuda u obligación.

Para Zeithman y Bitner (2002)

La responsabilidad es: “Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud”.

Según Sabater (1998)

La responsabilidad consiste en intentar ser sujetos. No se trata de ser simplemente un engranaje, de ser simplemente fatalidad, es decir algo necesariamente actúa de una manera determinada.

Según Lloreç Carreras y Otros 2006

“La Responsabilidad es la capacidad de sentirse obligado a dar una respuesta o cumplir un trabajo sin presión externa alguna”

La responsabilidad es un valor moral que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, con la disposición de ayudar a los usuarios y proveerlos de un servicio rápido. Tiene dos vertientes: individual y colectiva:

Individualmente es la capacidad que tiene una persona de conocer y aceptar las consecuencias de sus actos libres y conscientes.

Colectivamente es la capacidad de influir en lo posible en las decisiones de una colectividad, al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

Tengamos en cuenta que la satisfacción no sólo depende de la calidad del servicio sino también de las expectativas de los usuarios, es él quien está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas.

Si las expectativas del usuario son bajas o si el usuario tiene acceso limitado a

cualquiera de los servicios públicos, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes. Aunque no es el espacio para hacerlo, pero lo vamos a recoger cuando se trate de precisar más adelante acerca de la validez de los instrumentos, Cronbach (1971) del cual se aplica la fórmula para hallar confiabilidad de las escalas de Calidad de Servicio y Satisfacción, dice al respecto que: “(...) la validación es el proceso por medio del cual el investigador que desarrolla cuestionarios obtiene evidencia para sustentar sus inferencias. Este proceso de validación requiere un estudio empírico dirigido a recolectar la evidencia requerida”.

La validez es la característica principal de lo correcto o eficaz o de lo que se ajusta a la ley. Tradicionalmente la validez, se había presentado como la cualidad del instrumento para medir los rasgos o características que se pretenden medir. Por medio de la validación se trata de determinar si realmente el cuestionario mide aquello para lo que fue creado.

Es Reichheld (2003) quien define la lealtad como:

“Es el sello distintivo de los grandes líderes y se da cuando los líderes pueden ayudar a sus empleados a construir relaciones con los pacientes correctos: los pacientes que puedan crear un valor tan consistente, que quieran regresar por más, tarde o temprano hacer todos sus negocios con esta compañía.”

También se le puede asumir como compromiso organizacional

Según Pintado (2007)

“Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos récords de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la organización e indicar en índices de rotación más bajos. Debe considerárseles como los socios estratégicos comprometidos e identificados con la Institución, en la toma de decisiones de la empresa bajo responsabilidad compartida”.

La lealtad es algo indispensable en todas nuestras relaciones, especialmente aquellas que deseamos que lleguen a perdurar por añoso toda la vida.

Es decir aquel compromiso que nosotros mismos nos hacemos con las personas que nos rodean, especialmente aquellas que apreciamos y valoramos.

1.5. Marco Conceptual

Los conceptos mostrados en el Marco Conceptual provienen del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública emitido el Miércoles 19 de Junio del 2013 la Presidencia del Consejo de Ministros emitió en el diario El Peruano la Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM.

1. Satisfacción del Usuario:

Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador.

2. Servicio:

Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de la propiedad de algo.

3. Atención de Calidad:

Proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de determinado servicio.

4. Buenas Prácticas en servicios de atención al ciudadano:

Se refiere a las políticas, acciones y sistemas que una institución implementa para mejorar su relación con la ciudadanía, con la finalidad de garantizar calidad en la atención brindada, y en el trato ofrecido para así prestar un servicio oportuno con eficiencia, cordialidad y efectividad.

5. Calidad de Atención:

Referida a la percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio, que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

6. 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.

7. Mejora de atención a la ciudadanía:

Es aquella que involucra prestar servicios de calidad y pasa por interiorizar que todas nuestras acciones o inacciones, a lo largo del ciclo de la gestión pública, impactan en el servicio final que la entidad preste al ciudadano.

8. Eficacia:

Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera

9. 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.

10. Estándar de atención:

Modelo o patrón que permite definir previamente las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.

11. Incentivo:

Estímulo que se ofrece al personal de una entidad pública según los resultados que éstos obtengan en el cumplimiento de un determinado objetivo o meta. Puede ser monetario o no monetario.

12. 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

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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.

21. 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.

22. Reclamo o Queja:

Es cuando el ciudadano manifiesta su molestia ante una mala conducta del personal que atiende, una demora en el servicio o una falta de atención. Se materializa a través del Libro de Reclamaciones físico o virtual.

23. Queja por defectos de tramitación:

La queja administrativa es una expresión del derecho del ciudadano de solicitar una corrección en la marcha de su trámite a fin de que el expediente sea tramitado con celeridad.

24. Servicios Públicos:

Comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con contraprestación y sin contraprestación.

25. 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).

26. 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.

27. Trámite documentario:

Proceso de recepción, registro y distribución de la documentación ingresada a una entidad pública, producto del inicio de un procedimiento administrativo (trámite).

28. Ventanilla única:

Herramienta que permite realizar varios trámites y servicios a cargo de una entidad pública en un solo espacio físico, lo que permite agilizar los trámites documentarios de la entidad y facilitar la atención a la ciudadanía.

29. Libro de Reclamaciones:

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

CAPITULO II
MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

Usuarios que utilizan los servicios de las entidades públicas que se encuentran dentro de la ciudad de Trujillo conformado por 611 944 usuarios.

POBLACIÓN ESTIMADA POR GRUPOS DE EDADES, SEGÚN PROVINCIA / DISTRITO													
DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD - AÑO 2014													
PROVINCIA /	TOTAL	18	19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69
LA LIBERTAD	1,129,704	35,600	35,897	178,678	156,273	141,202	127,395	110,097	96,812	83,568	67,550	54,475	42,157
TRUJILLO	611,944	19,371	19,608	98,514	85,773	76,351	67,139	58,999	52,170	45,750	37,259	29,242	21,768
EL PORVENIR	180,716	3,808	3,836	18,979	16,120	14,887	13,366	10,868	8,793	7,068	5,524	3,919	3,074
FLORENCIA DE MORA	41,950	875	887	4,463	3,883	3,442	3,035	2,459	2,013	1,971	1,601	1,319	1,070
HUANCHACO	64,957	1,347	1,376	7,045	6,197	5,416	4,967	3,899	3,429	2,765	2,019	1,620	1,075
LA ESPERANZA	179,407	3,833	3,836	18,678	15,834	14,154	12,682	11,337	9,896	8,457	6,641	4,964	3,588
LAREDO	35,200	681	688	3,441	3,007	2,562	2,347	2,299	2,134	1,826	1,475	1,118	951
MOCHE	34,074	663	687	3,619	3,150	2,734	2,376	2,175	1,810	1,562	1,259	970	721
POROTO	3,267	60	63	319	267	269	234	180	159	152	112	84	73
SALAVERRY	17,633	332	342	1,757	1,535	1,430	1,251	1,025	934	735	590	480	349
SIMBAL	4,315	78	80	397	317	280	274	247	238	205	169	146	132
VICTOR LARCO HERRERA	63,317	1,299	1,294	6,321	5,580	5,241	4,633	4,088	3,768	3,495	2,964	2,241	1,614

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

ELABORACION: Ministerio de Salud - Oficina General de Estadística e Informática

2.1.2. Marco de Muestreo

Conformado por 611 944 usuarios, el cual incluye a todos los ciudadanos mayores de edad entre los 18 y 69 años que utilizan los servicios de las entidades públicas que se encuentran dentro del distrito de Trujillo.

2.1.3. Muestra

Compuesta por los usuarios que utilizan los servicios de las entidades públicas de Trujillo.

La muestra compuesta por los usuarios será considerada en base a los habitantes de la ciudad de Trujillo entre 18 y 69 años.

TAMAÑO:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.70)(0.30) \cdot 611,944}{0.05^2 (611,944 - 1) + 1.96^2 (0.70)(0.30)}$$

$$n = 322.52$$

$$n = 323 \text{ usuarios}$$

DONDE:

Z =El nivel de confianza es 1.96

p =Probabilidad de aceptación: 0.70

q =Probabilidad de rechazo: 0.30

n =Muestra de la población 611,944

E =Margen de error 0.05

2.1.4. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Observación	Guía de Observación
Encuesta	Cuestionario

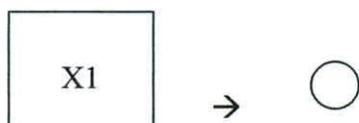
- **Observación.-** Se cree conveniente realizar el método de observación como instrumentos de recolección de datos para determinar el servicio ofrecido a los usuarios de las entidades públicas de la ciudad de Trujillo.
- **Encuesta.-** Creemos conveniente realizar el método de la encuesta a través del cuestionario para aplicársela directamente a los usuarios de las entidades públicas de la ciudad de Trujillo.

Validación.- El instrumento ha sido validado por expertos.

2.2. Procedimientos:

2.2.1. Diseño de Contrastación.-

La presente investigación desarrolla un tipo de investigación descriptiva con corte transversal y el diseño de contrastación lo detallamos a continuación.



Donde:

X1 = Grado de Satisfacción (Variable Dependiente)

O = Atención a los usuarios (Variable Independiente)

2.2.2. Análisis de Variables:

Cuadro N° A. 03: Cuadro de Variables de Estudio

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Grado de Satisfacción	Grado de cumplimiento de las expectativas del usuario interno respecto de lo que espera que le entregue la institución.	Insatisfacción	Eficacia en los trámites	Encuesta
		Satisfacción	Atención al Cliente	
		Complacencia	Mantenimiento de Instalaciones.	
Atención a los usuarios	Poner los sentidos en aquel que usa algo		Infraestructura	Observación
		Alto	Proceso de trámite	
			Personal especializado	
		Medio	Organización Interna	
			Atención del Personal	
	Bajo	Comunicación.		

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

Para procesar los datos se utilizó el programa Microsoft Excel, para lo cual las encuestas se codificaron y estructuraron, lo que permitió el rápido análisis de datos.

- Método: Deductivo
- Técnica: Se utilizó la técnica de la encuesta, medio por el cual nos ayudará a recolectar, procesar y analizar la información de nuestra determina actividad de investigación en la que se recogerán datos.

CAPITULO III

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

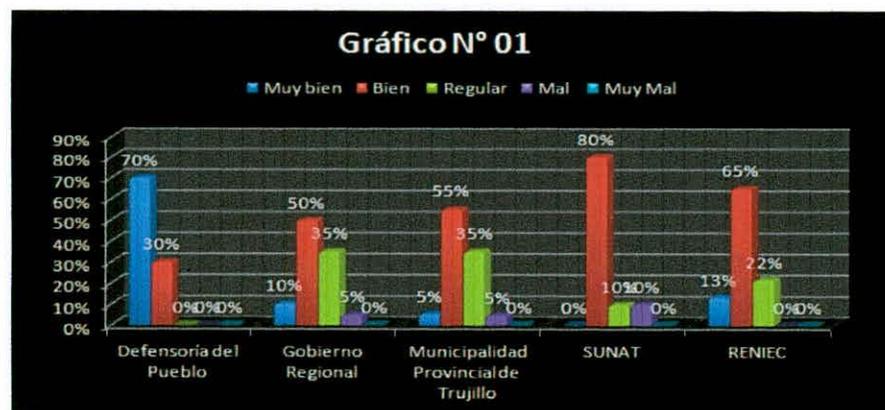
3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Cuadro N° 1: Trato al Público

Cuadro N° 1	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bien	226	70%	33	10%	17	5%	0	0%	43	13%
Buena	97	30%	161	50%	178	55%	259	80%	210	65%
Regular	0	0%	113	35%	113	35%	32	10%	70	22%
Mal	0	0%	16	5%	15	5%	32	10%	0	0%
Muy Mal	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 1: Trato al Público



Análisis e interpretación de datos

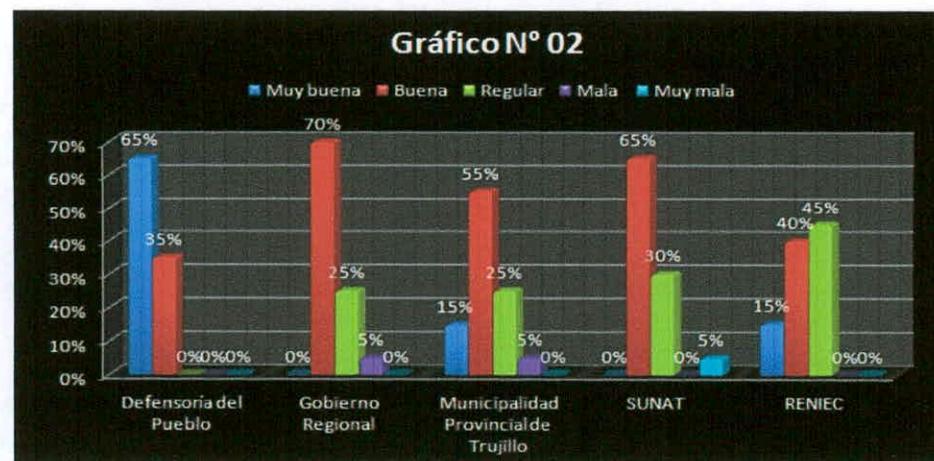
De acuerdo a la información obtenida, el 70% de los encuestados en la Defensoría del Pueblo indicó que lo trataron muy bien durante su permanencia en la institución, por otro lado en la SUNAT y RENIEC el 80% y 65% respectivamente la calificó como buena. Casi la mitad de los encuestados del gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Trujillo mencionaron que los trataron bien. Podemos asumir que la mayoría de los usuarios encuestados de la Defensoría del Pueblo, RENIEC y SUNAT creen que son tratados bien y muy bien.

Cuadro N° 2: Nivel de confianza

Cuadro N° 02	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy buena	210	65%	0	0%	48	15%	0	0%	49	15%
Buena	113	35%	226	70%	178	55%	210	65%	129	40%
Regular	0	0%	81	25%	81	25%	97	30%	145	45%
Mala	0	0%	16	5%	16	5%	0	0%	0	0%
Muy mala	0	0%	0	0%	0	0%	16	5%	0	0%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 2: Nivel de confianza



Análisis e interpretación de datos

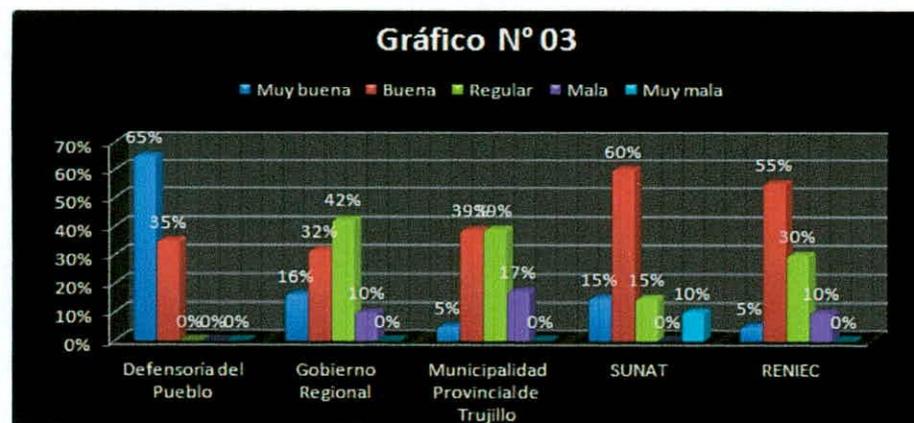
Con relación a como califican los usuarios la confianza del personal al momento de presentar su problema el 70% de los usuarios encuestados en el Gobierno Regional la calificó como buena, seguido por SUNAT (65%) y la MPT (55%). Por otro lado el 45% de los usuarios de RENIEC cree que la confianza brindada es regular. El 65% de los usuarios de Defensoría del Pueblo la califica como muy buena, los cual indica un alto índice de confianza en esta institución, así como en Gobierno Regional y SUNAT.

Cuadro N° 3: Amabilidad en la atención brindada.

Cuadro N° 03	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy buena	210	65%	52	16%	16	5%	48	15%	16	5%
Buena	113	35%	102	32%	125	39%	194	60%	178	55%
Regular	0	0%	137	42%	126	39%	48	15%	97	30%
Mala	0	0%	32	10%	56	17%	0	0%	32	10%
Muy mala	0	0%	0	0%	0	0%	33	10%	0	0%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 3: Amabilidad en la atención brindada.



Análisis e interpretación de datos

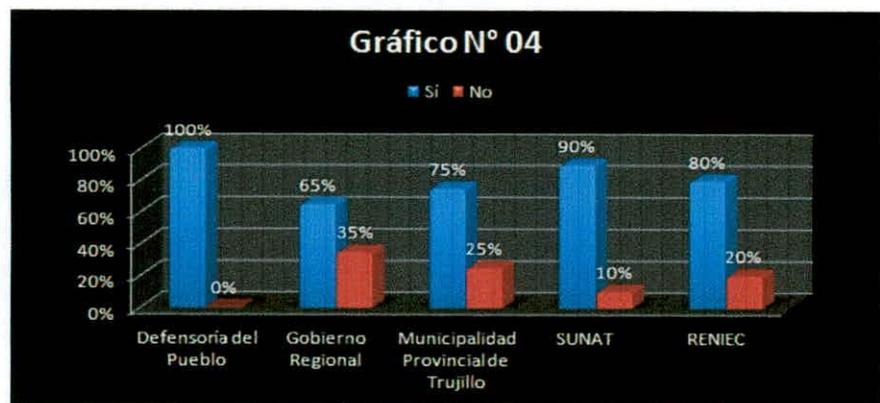
De acuerdo al aporte obtenido, podemos deducir que la mayoría de los usuarios que recurren a la Defensoría del Pueblo (65%) considera como muy buena la amabilidad en la atención brindada por esta institución. El 60% de los encuestados en SUNAT y el 55% de los usuarios de RENIEC la consideran como buena. En el caso del Gobierno Regional y la MPT, el 42% y el 39% de los encuestados considera como regular la amabilidad en cuanto a la atención brindada en las instituciones mencionadas anteriormente.

Cuadro N° 4 Explicación del personal

Cuadro N° 04	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENEC		
	Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Si	323	100%	210	65%	242	75%	290	90%	258	80%
	No	0	0%	113	35%	81	25%	33	10%	65	20%
	TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 4 Explicación del personal



Análisis e interpretación de datos

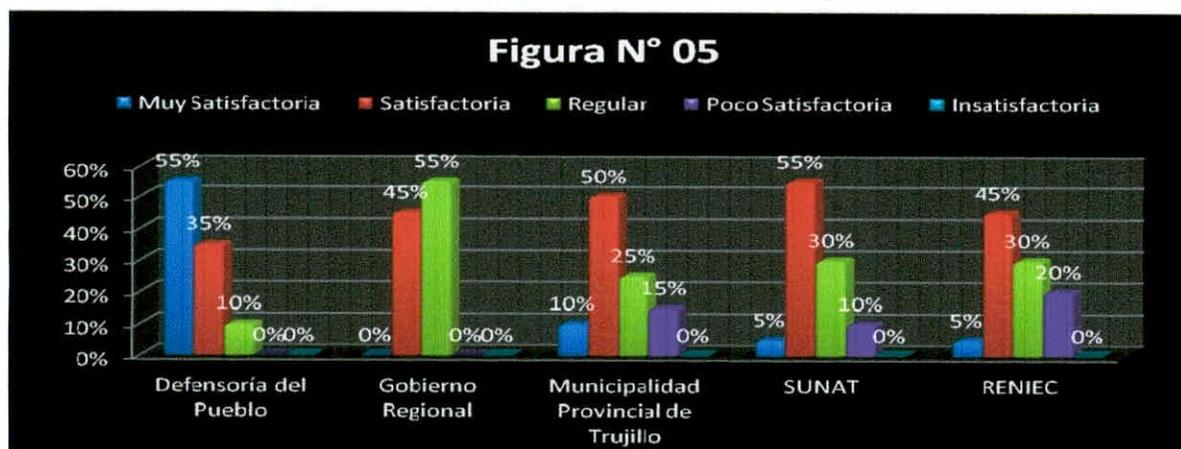
La totalidad de los usuarios encuestados en la Defensoría del Pueblo afirmo que el personal a cargo sí le explicó sobre el procedimiento que debía realizar. El 90% y 80% de los usuarios de SUNAT y RENIEC así como el 75% y el 65% de la MTP y Gobierno Regional respectivamente afirmo que se le explico el procedimiento a realizarse. Por consiguiente podemos deducir que la mayoría de los usuarios encuestados de todas las instituciones antes mencionadas sí dieron explicación alguna acerca del procedimiento que debían realizar estos.

Cuadro N° 5: Explicación brindada por el personal

Cuadro N° 05	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy Satisfactoria	178	55%	0	0%	32	10%	16	5%	16	5%
Satisfactoria	113	35%	145	45%	162	50%	178	55%	145	45%
Regular	32	10%	178	55%	81	25%	97	30%	97	30%
Poco Satisfactoria	0	0%	0	0%	48	15%	32	10%	65	20%
Insatisfactoria	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 5: Explicación brindada por el personal



Análisis e interpretación de datos

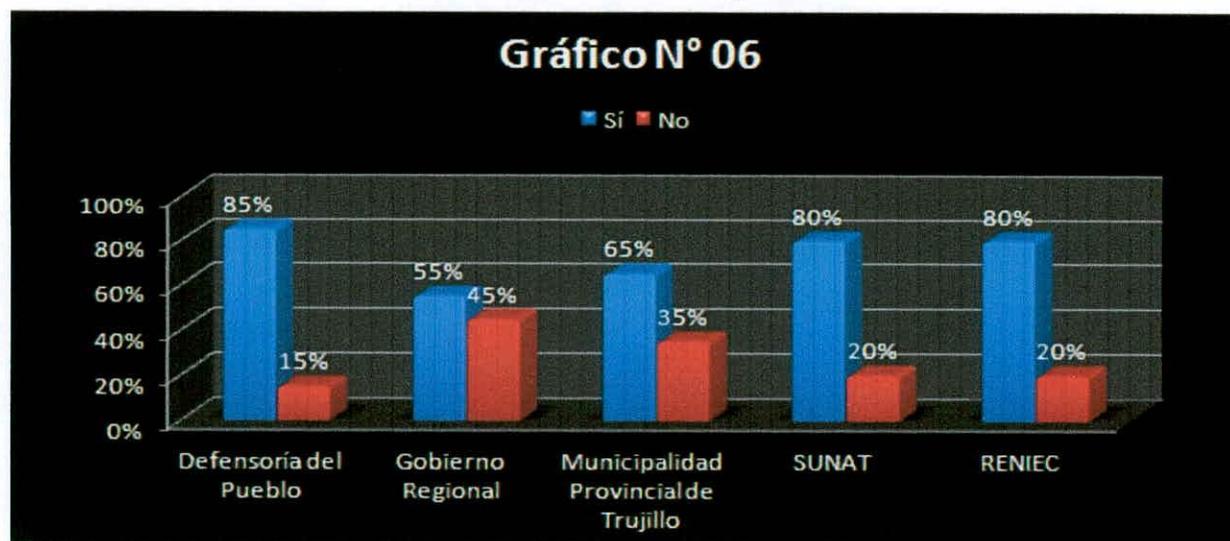
En el presente gráfico podemos observar que el 55% de los usuarios encuestados del Gobierno Regional califica como regular la explicación brindada por el personal, otro tanto igual (55%) de los encuestados califica como satisfactoria la explicación brindada por el personal. Por otro lado otro 55% de los usuarios de la Defensoría del Pueblo lo califica como muy satisfactoria. Cabe mencionar que el 20% de los usuarios de RENIEC así como el 15% de los usuarios de la MPT se encuesta desconforme pues cree que es poco satisfactoria la explicación que se le brindó.

Cuadro N° 6: Solución de problemas

Cuadro N° 06	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	275	85%	178	55%	210	65%	258	80%	258	80%
No	48	15%	145	45%	113	35%	65	20%	65	20%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 6: Solución de problemas



Análisis e interpretación de datos

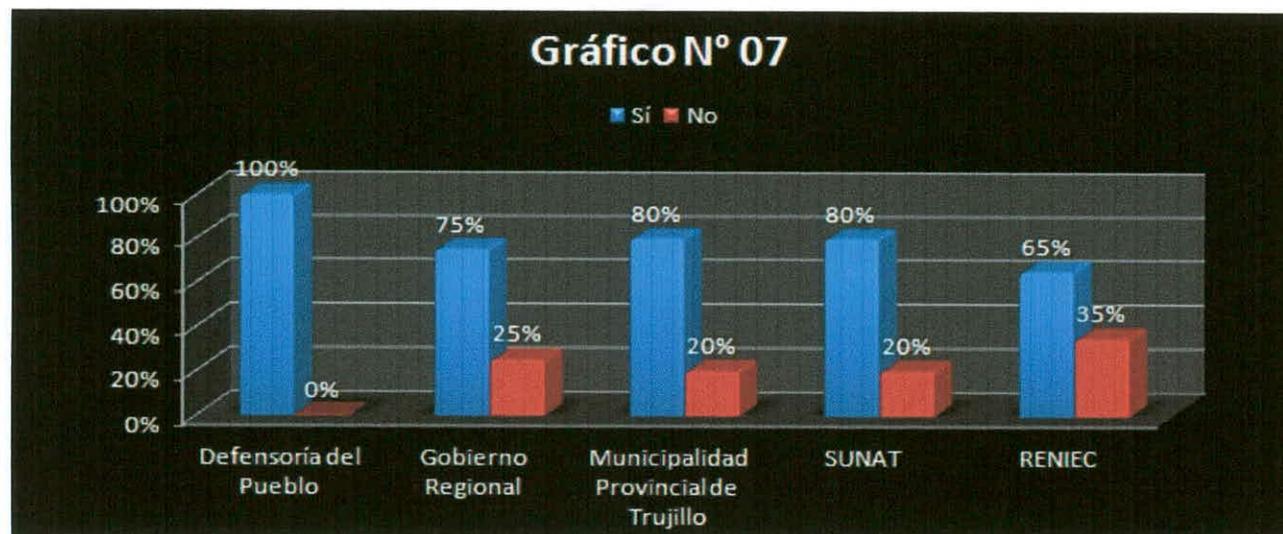
En cuanto a la solución de problemas de acuerdo a la explicación brindada por el personas a cargo la mayoría de los usuarios de las diversas instituciones mencionaron que si les permitió solucionar su problema. Entre las instituciones públicas con mayor porcentaje afirmativo tenemos a Defensoría del Pueblo (85%), SUNAT y RENIEC, ambas con un 80% de respuesta afirmativa.

Cuadro N° 7: Explicación pasos a seguir

Cuadro N° 07	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	323	100%	242	75%	258	80%	258	80%	210	65%
No	0	0%	81	25%	65	20%	65	20%	113	35%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 7: Explicación pasos a seguir



Análisis e interpretación de datos

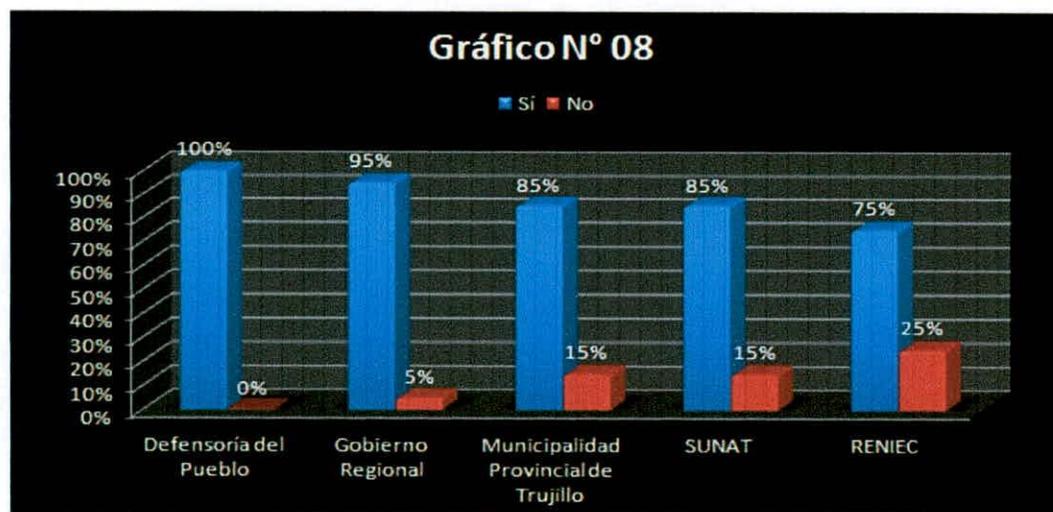
En la presente interrogante podemos mencionar que a la gran mayoría de los encuestados se le explicó correctamente acerca de los pasos que debía seguir y realizar o a dónde acudir en primera instancia. La totalidad de los encuestados en la Defensoría del Pueblo respondió que sí, en tanto un significativo 80% de los usuarios de SUNAT y la MPT también respondieron en forma afirmativa.

Cuadro N° 8: Horario

Cuadro N° 08	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Opciones										
Si	323	100%	307	95%	275	85%	275	85%	242	75%
No	0	0%	16	5%	48	15%	48	15%	81	25%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 8: Horario



Análisis e interpretación de datos

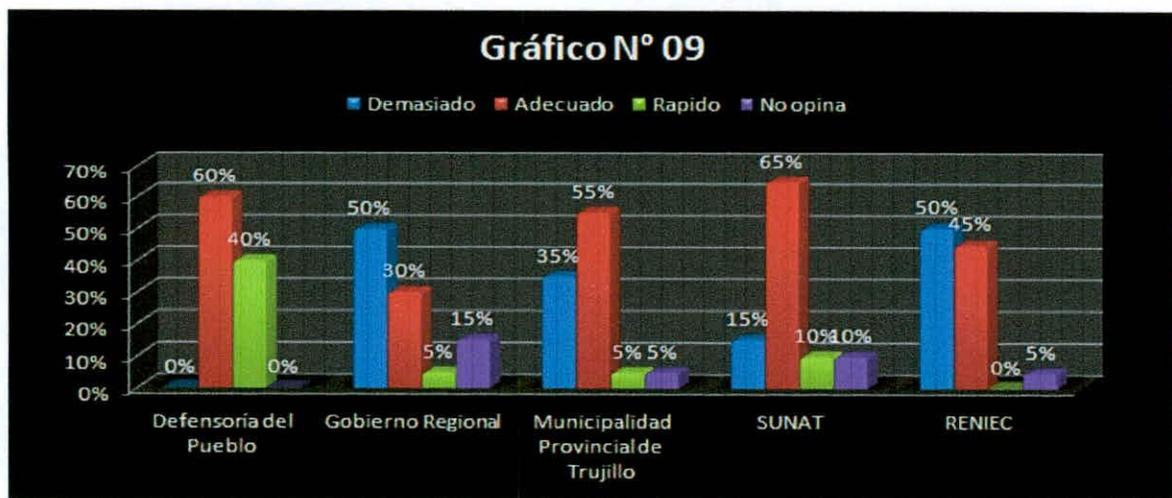
En cuanto a la opinión acerca del horario de atención el 100% de los usuarios de Defensoría del pueblo se encuentra de acuerdo al horario establecido, otro 95% de los usuarios del Gobierno Regional creen que es pertinente, así como de la misma forma el 85% de los encuestados de la MPT y SUNAT.

Cuadro N° 9: Tiempo de Espera

Cuadro N° 09	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENEC	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Demasiado	0	0%	161	50%	113	35%	49	15%	145	45%
Adecuado	194	60%	97	30%	178	55%	210	65%	162	50%
Rápido	129	40%	16	5%	16	5%	32	10%	0	0%
No opina	0	0%	49	15%	16	5%	32	10%	16	5%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 9: Tiempo de Espera



Análisis e interpretación de datos

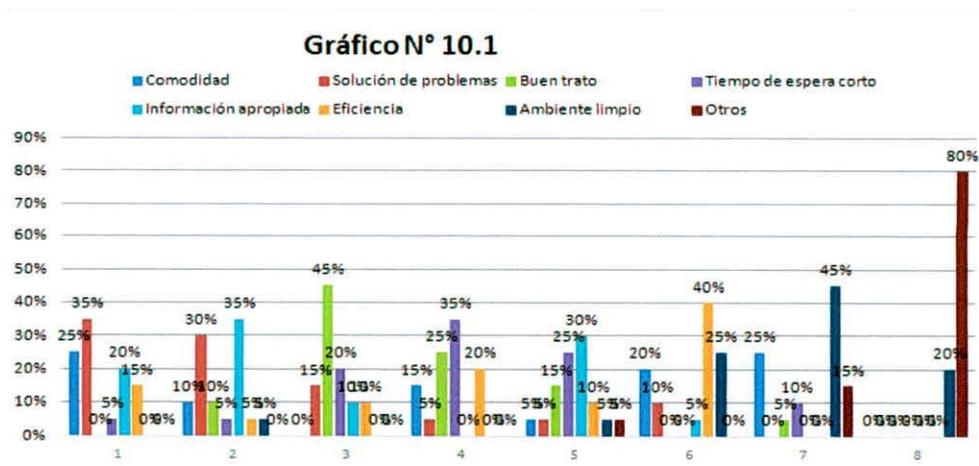
Se observa que el 40% de los usuarios de la Defensoría del Pueblo son atendidos de manera rápida, el 65% de los usuarios encuestados de la SUNAT cree que fue adecuado el tiempo que espero para ser atendido. Por otro lado el 50% de los usuarios del Gobierno Regional y RENIEC se encuentra desconforme en cuando al tiempo de espera pues afirman que este es demasiado.

Cuadro N° 10.1: Atributos - DEFENSORÍA DEL PUEBLO

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
Comodidad	25%	10%	0%	15%	5%	20%	25%	0%	100%
Solución de problemas	35%	30%	15%	5%	5%	10%	0%	0%	100%
Buen trato	0%	10%	45%	25%	15%	0%	5%	0%	100%
Tiempo de espera corto	5%	5%	20%	35%	25%	0%	10%	0%	100%
Información apropiada	20%	35%	10%	0%	30%	5%	0%	0%	100%
Eficiencia	15%	5%	10%	20%	10%	40%	0%	0%	100%
Ambiente limpio	0%	5%	0%	0%	5%	25%	45%	20%	100%
Otros	0%	0%	0%	0%	5%	0%	15%	80%	100%
TOTAL	100%								

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 10.1: Atributos - DEFENSORÍA DEL PUEBLO



Análisis e interpretación de datos

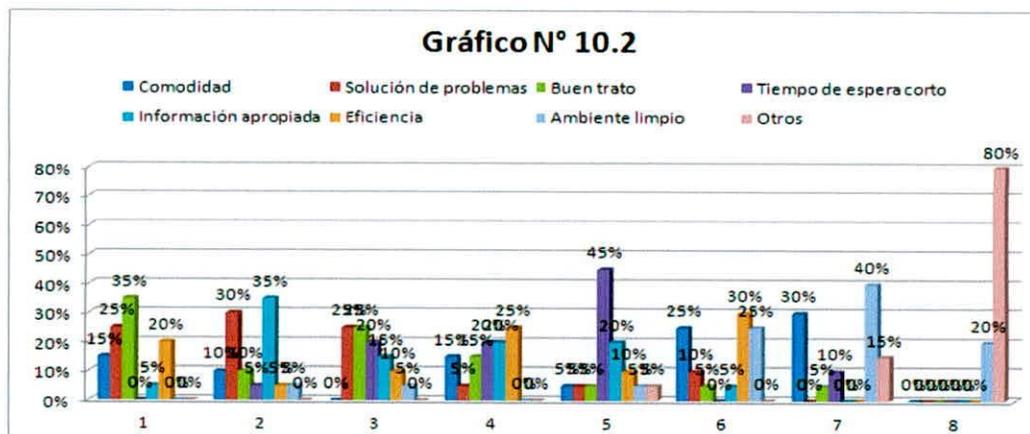
En la presente incógnita podemos deducir que de acuerdo al orden prioritario de atributos que consideran los usuarios encuestados de la Defensoría del Pueblo al momento de ser atendidos en primer lugar tienen en cuenta la solución de sus problemas, en segundo lugar que la información recibida sea apropiada, en tercer lugar el buen trato a la hora de ser atendido, posteriormente que el tiempo de espera sea corto, luego priorizan la comodidad, en sexto lugar la eficiencia, en séptimo que los ambientes estén limpios y finalmente otros.

Cuadro N° 10.2: Atributos - GOBIERNO REGIONAL

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
Comodidad	15%	10%	0%	15%	5%	25%	30%	0%	100%
Solución de problemas	25%	30%	25%	5%	5%	10%	0%	0%	100%
Buen trato	35%	10%	25%	15%	5%	5%	5%	0%	100%
Tiempo de espera corto	0%	5%	20%	20%	45%	0%	10%	0%	100%
Información apropiada	5%	35%	15%	20%	20%	5%	0%	0%	100%
Eficiencia	20%	5%	10%	25%	10%	30%	0%	0%	100%
Ambiente limpio	0%	5%	5%	0%	5%	25%	40%	20%	100%
Otros	0%	0%	0%	0%	5%	0%	15%	80%	100%
TOTAL	100%								

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 10.2: Atributos - GOBIERNO REGIONAL



Análisis e interpretación de datos

En la presente incógnita podemos deducir que de acuerdo al orden prioritario de atributos que consideran los usuarios encuestados del Gobierno Regional al momento de ser atendidos en primer lugar tienen en cuenta el buen trato, en segundo lugar que la información recibida sea apropiada, en tercer lugar la solución de sus problemas, posteriormente que la eficiencia, luego priorizan que el tiempo que esperan para ser atendidos sea corto, en sexto lugar la comodidad, en séptimo que los ambientes estén.

Cuadro N° 10.3: Atributos - MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
Comodidad	10%	0%	0%	15%	10%	40%	15%	10%	100%
Solución de problemas	20%	40%	35%	5%	0%	0%	0%	0%	100%
Buen trato	5%	15%	20%	40%	20%	0%	0%	0%	100%
Tiempo de espera corto	40%	20%	20%	10%	5%	0%	5%	0%	100%
Información apropiada	20%	15%	20%	20%	15%	10%	0%	0%	100%
Eficiencia	5%	5%	5%	10%	45%	30%	0%	0%	100%
Ambiente limpio	0%	5%	0%	0%	5%	20%	70%	0%	100%
Otros	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	90%	100%
TOTAL	100%								

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 10.3: Atributos - MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO



Análisis e interpretación de datos

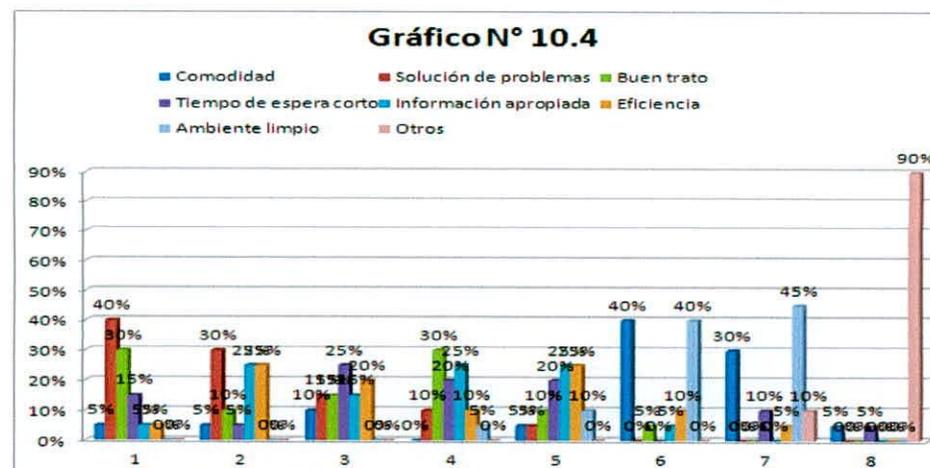
En la presente incógnita podemos deducir que de acuerdo al orden prioritario de atributos que consideran los usuarios encuestados de la Municipalidad Provincial de Trujillo al momento de ser atendidos en primer lugar tienen en cuenta que el tiempo de espera para ser atendidos sea corto, en segundo lugar que se obtenga la solución de sus problemas, posteriormente que el buen trato, luego priorizan la eficiencia, en sexto lugar la comodidad, en séptimo que los ambientes estén limpios y finalmente otros.

Cuadro N° 10.4: Atributos - SUNAT

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
Comodidad	5%	5%	10%	0%	5%	40%	30%	5%	100%
Solución de problemas	40%	30%	15%	10%	5%	0%	0%	0%	100%
Buen trato	30%	10%	15%	30%	10%	5%	0%	0%	100%
Tiempo de espera corto	15%	5%	25%	20%	20%	0%	10%	5%	100%
Información apropiada	5%	25%	15%	25%	25%	5%	0%	0%	100%
Eficiencia	5%	25%	20%	10%	25%	10%	5%	0%	100%
Ambiente limpio	0%	0%	0%	5%	10%	40%	45%	0%	100%
Otros	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	90%	100%
TOTAL	100%								

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 10.4: Atributos - SUNAT



Análisis e interpretación de datos

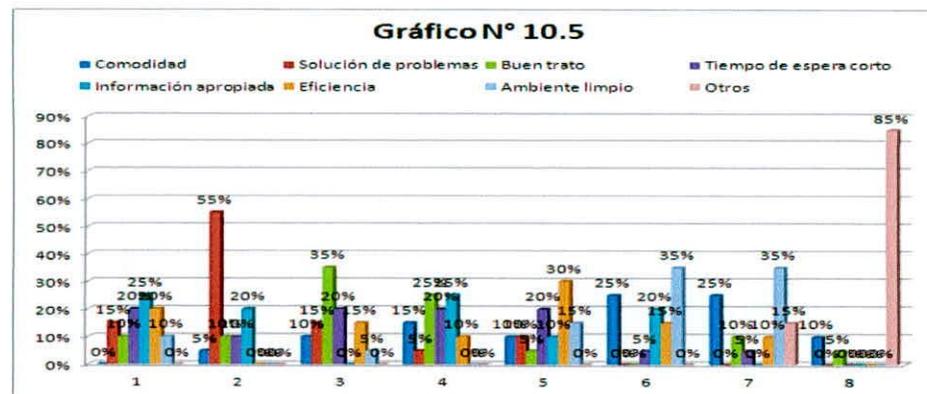
En la presente incógnita podemos deducir que de acuerdo al orden prioritario de atributos que consideran los usuarios encuestados de la SUNAT al momento de ser atendidos en primer lugar tienen en cuenta que la solución de sus problemas, en segundo que la información sea apropiada, en tercer lugar que el tiempo de espera sea corto, posteriormente el buen trato, luego priorizan la eficiencia, en sexto lugar la comodidad, en séptimo que los ambientes estén limpios y finalmente otros.

Cuadro N° 10.5: Atributos - RENIEC

ATRIBUTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
Comodidad	0%	5%	10%	15%	10%	25%	25%	10%	100%
Solución de problemas	15%	55%	15%	5%	10%	0%	0%	0%	100%
Buen trato	10%	10%	35%	25%	5%	0%	10%	5%	100%
Tiempo de espera corto	20%	10%	20%	20%	20%	5%	5%	0%	100%
Información apropiada	25%	20%	0%	25%	10%	20%	0%	0%	100%
Eficiencia	20%	0%	15%	10%	30%	15%	10%	0%	100%
Ambiente limpio	10%	0%	5%	0%	15%	35%	35%	0%	100%
Otros	0%	0%	0%	0%	0%	0%	15%	85%	100%
TOTAL	100%								

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 10.5: Atributos - RENIEC



Análisis e interpretación de datos

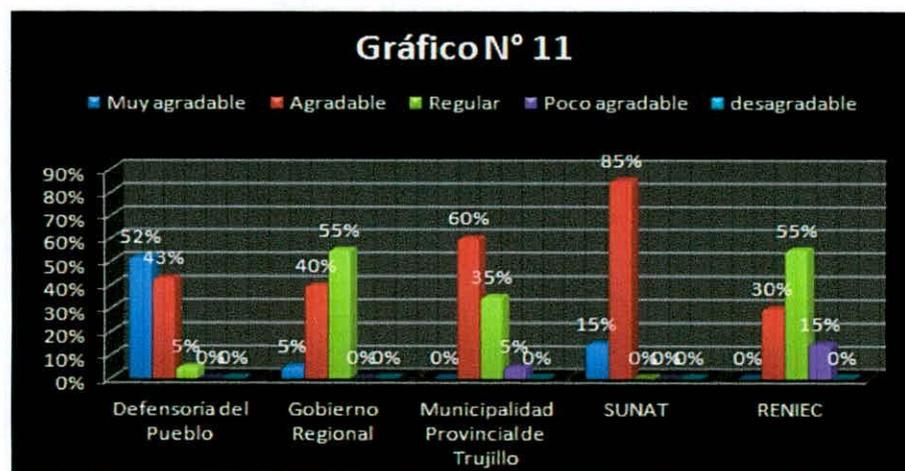
En la presente incógnita podemos deducir que de acuerdo al orden prioritario de atributos que consideran los usuarios encuestados de RENIEC al momento de ser atendidos en primer lugar tienen en cuenta que la información obtenida sea apropiada, en segundo lugar que la solución de sus problemas, en tercer lugar el buen trato, posteriormente que el tiempo que espero para ser atendido sea corto, luego priorizan la eficiencia, en sexto lugar la comodidad, en séptimo que los ambientes estén limpios y finalmente otros.

Cuadro N° 11: Ambientes Cómodos

Cuadro N° 11	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy agradable	168	52%	16	5%	0	0%	48	15%	0	0%
Agradable	139	43%	129	40%	194	60%	275	85%	97	30%
Regular	16	5%	178	55%	113	35%	0	0%	178	55%
Poco agradable	0	0%	0	0%	16	5%	0	0%	48	15%
desagradable	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 11: Ambientes Cómodos



Análisis e interpretación de datos

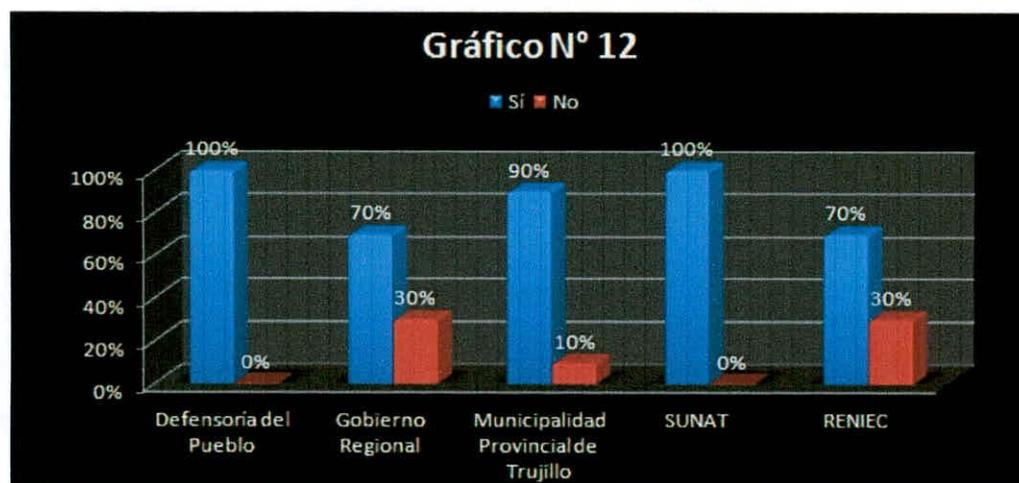
Basado en las respuestas, el 52% de los usuarios encuestados en la Defensoría del Pueblo consideran muy agradables los ambientes del establecimiento. El 55% de los encuestados consideran que les parece en forma regular en cuanto a comodidad de los ambientes. Respecto a los usuarios de la MPT, el 60% de ellos lo califican como agradables así como también el 85% de los usuarios de SUNAT. Finalmente el 55% de los encuestados en RENIEC califica regularmente cómodos los ambientes de esta institución.

Cuadro N° 12: Ambientes limpios

Cuadro N° 12	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	323	100%	226	70%	291	90%	323	100%	226	70%
No	0	0%	97	30%	32	10%	0	0%	97	30%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 12: Ambientes limpios



Análisis e interpretación de datos

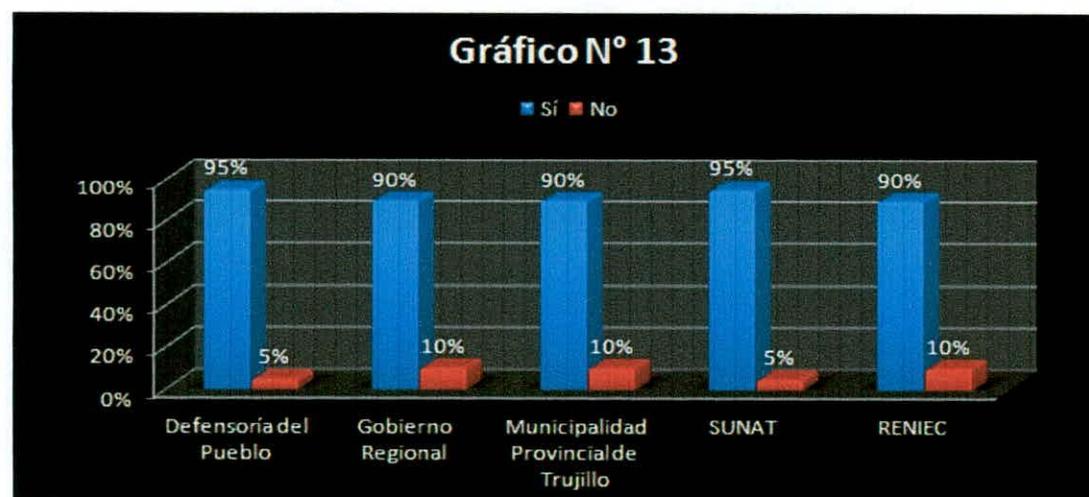
De acuerdo a la información obtenida la totalidad de encuestados en Defensoría del Pueblo y SUNAT consideran que sí permanecen limpios los establecimiento de la institución, a su vez el 90% de encuestados en la MPT afirman esta interrogante y el 70% de los usuarios de Gobierno Regional y RENIEC también opinan de esta manera. Podemos considerar que la mayoría de los encuestados de las instituciones antes mencionadas consideran que sí permanecen limpios los establecimientos de estas.

Cuadro N° 13: Privacidad en la atención

Cuadro N° 13	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	307	95%	290	90%	290	90%	307	95%	290	90%
No	16	5%	33	10%	33	10%	16	5%	33	10%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 13: Privacidad en la atención



Análisis e interpretación de datos

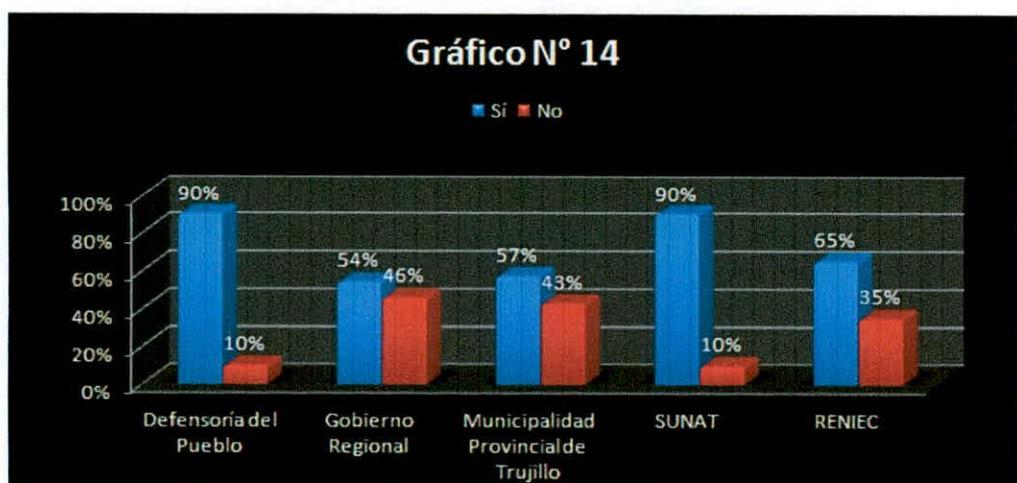
En cuanto a la privacidad a la hora de ser atendido, el 95% de los encuestados en SUNAT y Defensoría del pueblo mencionó que si se respetó su privacidad, al igual que el 90% de los usuarios encuestados en gobierno Regional, MPT y RENIEC. En casi todos los casos mencionados anteriormente se respetó la privacidad de los usuarios a la hora de ser atendidos.

Cuadro N° 14: Consultas resueltas

Cuadro N° 14	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Opciones										
Si	291	90%	175	54%	185	57%	291	90%	210	65%
No	32	10%	148	46%	138	43%	32	10%	113	35%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 14: Consultas resueltas



Análisis e interpretación de datos

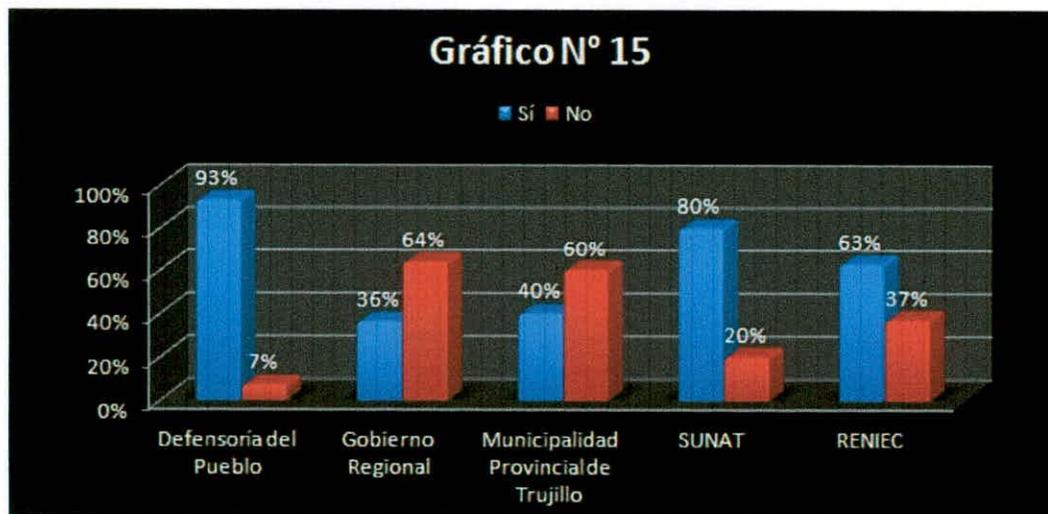
El 90% de los usuarios encuestados en Defensoría del Pueblo y SUNAT afirma que se le pudo resolver su consulta, queja o petitorio, por otro lado el 65% de los encuestados en RENIEC también afirmó esto. Finalmente el 57% y 54% de los usuarios de la MPT y Gobierno Regional respectivamente, mencionaron que sí pudieron resolver sus consultas, quejas y/o petitorios.

Cuadro N° 15: Nivel de Satisfacción

Cuadro N° 15	Defensoría del Pueblo		Gobierno Regional		MPT		SUNAT		RENIEC	
Opciones	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Si	300	93%	117	36%	129	40%	258	80%	203	63%
No	23	7%	206	64%	194	60%	65	20%	120	37%
TOTAL	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%	323	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 15: Nivel de Satisfacción



Análisis e interpretación de datos

De acuerdo a la información obtenida en cuanto a la satisfacción de la atención recibida, el 93% de los encuestados en la Defensoría del Pueblo menciona que se siente satisfecho, seguido por 80% de los encuestados en SUNAT y el 63% de los usuarios de RENIEC. Por otro lado observamos un 64% de encuestado en Gobierno Regional y un 60% de usuarios encuestados en la MPT que se encuesta insatisfecho con la atención recibida.

Cuadro N° 16: Opiniones y sugerencias

OPINIONES Y SUGERENCIAS - ENTIDADES PÚBLICAS						
PERSONAL	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	PLAZOS CORTOS	AMBIENTES	UBICACIÓN	INFORMACIÓN APROPIADA	CAMPAÑAS INFORMATIVAS
Los profesionales encargados de atención al público deben tener mayor conocimiento acerca de los temas a tratar. Mejorar la atención que ofrece el personal a cargo y disponer de personas con vocación de atención al público.	Tener mayor alcance y apoyo con los usuarios para atender sus problemas.	Menores plazos para atender las quejas, consultas y/o petitorios. Agilizar trámites y tiempos de espera. Acelerar los procesos de atención del personal para agilizar los trámites. Disminución de tiempos de espera en cuanto a la atención.	Mayor limpieza de ambientes poco higiénicos. Establecimiento poco agradable, sucio e infraestructura desorganizada. Exceso de ventanillas de atención al público. Mejora de las instalaciones de la entidad para mayor comodidad de los contribuyentes	Ubicación céntrica al alcance y facilidad de acceso para acudir a los establecimientos de la entidad.	Ofrecer información adecuada para efectuar los procedimientos adecuados	Explicación a la población acerca de derechos tributarios de los ciudadanos.
140	13	43	39	15	12	5

Fuente: Elaboración propia.

Análisis e interpretación de resultados

Como podemos observar en el consolidado del cuadro actual, estas son las opiniones y sugerencias que los usuarios encuestados nos brindaron para mejorar la atención recibida. Podemos deducir que la mayoría de los usuarios considera que el personal es ineficiente, carece de atino para solucionar problemas y no dispone de vocación de atención al público. También observamos que los plazos de atención de consultas son extensos y burocráticos, por otro lado los ambientes de algunas entidades resultan poco agradables. Carecen de información apropiada y atinada. Finalmente se debe mejorar la ubicación de algunas entidades públicas y se deben realizar campañas de difusión de funciones y deberes de las entidades estudiadas.

3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego del análisis de las encuestas realizadas a los usuarios de las instituciones públicas se concluye de manera objetiva que los organismos descentralizados son los que tienen mayor nivel de insatisfacción en cuanto a la atención brindada por los ciudadanos.

Gráfico N° 16: Nivel de Satisfacción.



Fuente: elaboración propia.

Esto se debe a diferentes factores como la falta de amabilidad en la atención brindada pues esta es considerada en forma regular en su mayoría, otro de los factores a considerar es la explicación brindada por el personal así como los tiempos de espera para ser atendido y la poca comodidad de los ambientes pues de igual manera estos son considerados de manera regular cuando por el contrario estos criterios deberían ser reforzados para mejorar la atención a los usuarios.

Analizando las opiniones de los usuarios encuestados estas reflejan claramente las deficiencias de las instituciones públicas mencionadas en el presente estudio de investigación. Por consiguiente empezamos mencionando las deficiencias de la Defensoría del Pueblo, un factor clave de la presente investigación el cual es el del personal pues como

observamos el personal encargado de atención al público no se encuentra adecuadamente capacitado, carece de vocación de atención al público y en muchos casos desconoce los temas a tratar.

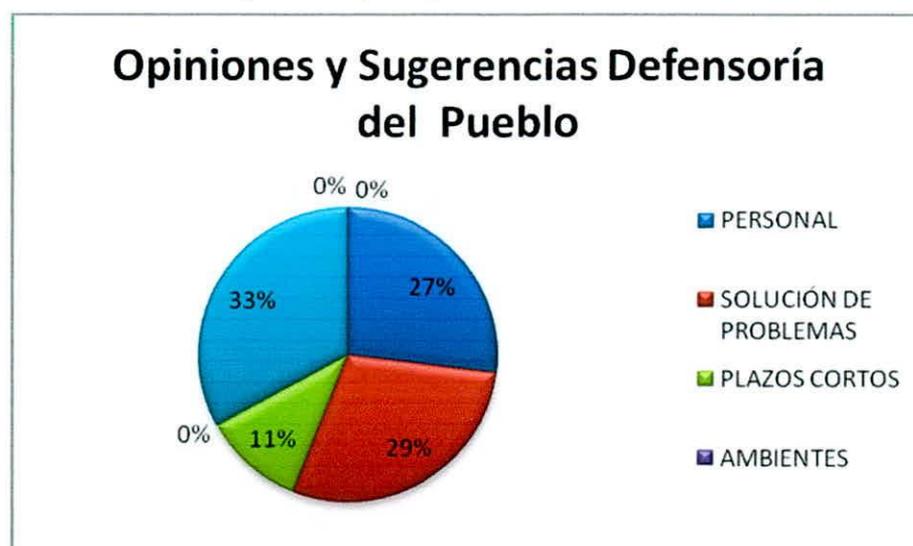
Otro de los factores analizados es la solución de problemas, pues este debe alcanzar tener mayor alcance y apoyo con los usuarios para atender sus problemas.

Por otro lado unos de los temas que más perjudica a los usuarios es el de los plazos pues como sabemos vivimos en una realidad donde las instituciones públicas son en su gran mayoría burocráticas y es justamente los extensos plazos para atender las diferentes consultas las que hacen ineficientes la solución de sus problemas.

Otro punto relevante es el de los ambientes de las instituciones pues estos son poco agradables, carecen de limpieza y poseen una estructura desorganizada.

Existe disconformidad respecto a la ubicación de algunas instituciones pues según reglamento estas deberían situarse en lugares céntricos o avenidas principales para alcanzar mayor contacto con los usuarios, como observamos esto no está siendo respetado y eso genera poca accesibilidad y alcance para acudir a los establecimientos de dichas entidades.

Gráfico N° 17: Opiniones y Sugerencias: Defensoría del Pueblo.



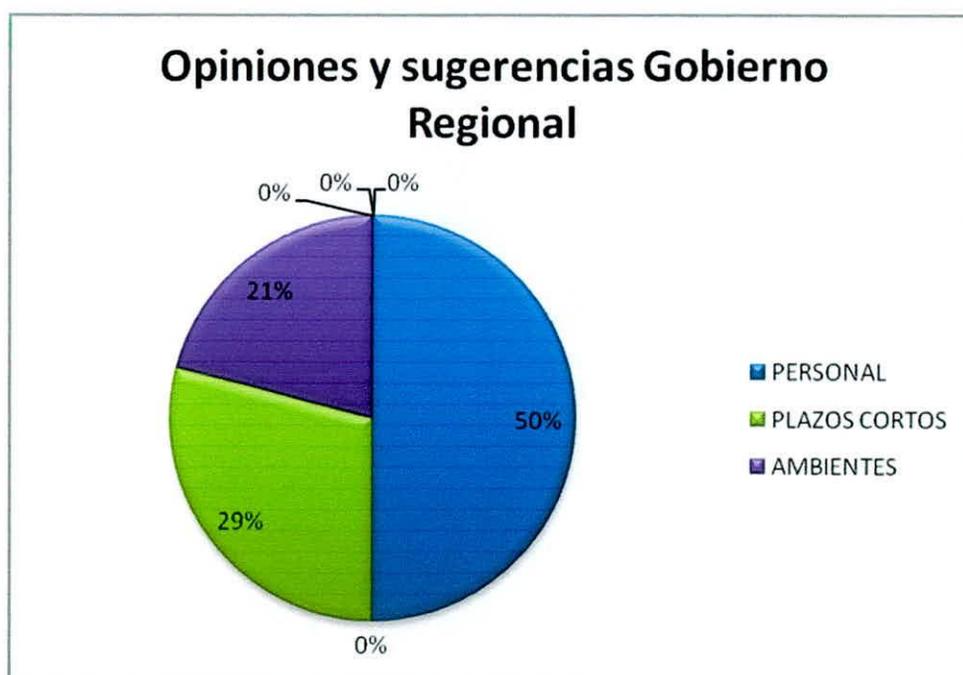
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado podemos mencionar que entre las opiniones y sugerencias obtenidas de los usuarios de El Gobierno Regional podemos recalcar que el personal de atención al público es ineficiente, no ofrece cordialidad ni amabilidad a la hora de atender, carece de información y no está capacitado para solucionar problemas.

También podemos mencionar que los plazos para resolver problemas son extensos los cuales generan molestias a los usuarios y retrasan sus trámites.

Los ambientes de esta institución son desorganizados y carecen de limpieza. Cabe analizar que la mejora de los ambientes no garantiza una buena atención, pues de que vale que los ambientes mejoren, sino existe una buena atención al usuario, primero hay que concientizar a los trabajadores para que realicen bien sus labores.

Gráfico N° 18: Opiniones y Sugerencias: Gobierno Regional.

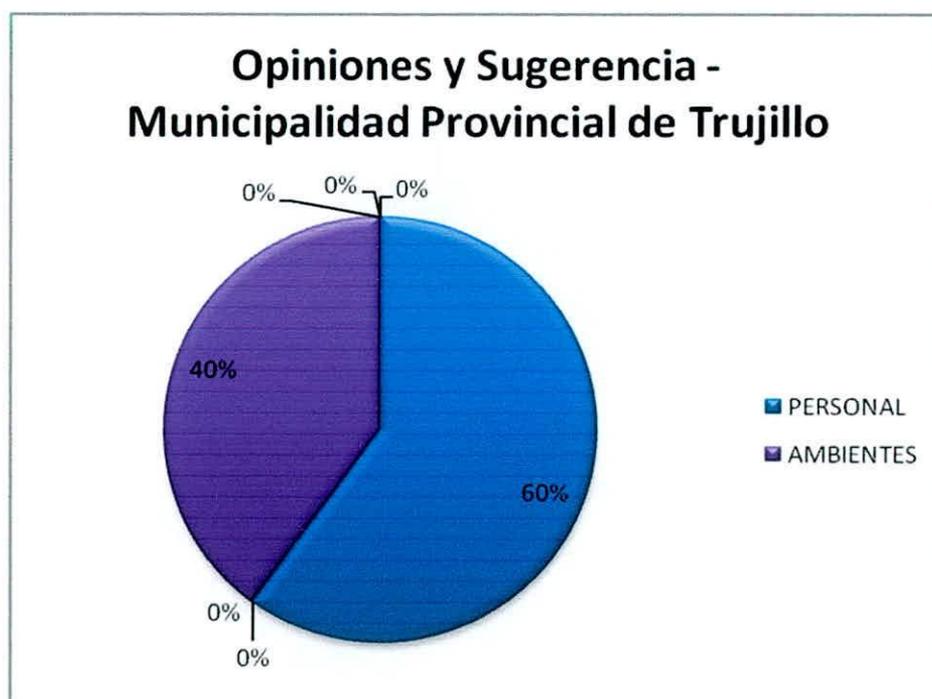


Fuente: elaboración propia.

Dos grandes deficiencias que tiene la Municipalidad Provincial de Trujillo es la de Personal quien no se encuentra capacitado para realizar labores que incluyan la atención al público, resulta preocupante que justamente la mayoría de las opiniones sugerencias de esta institución se preocupen por este punto pues es tema prioritario para la presente investigación contar con personal con capacidad de análisis, criterio y vocación de atención al público.

Y la otra deficiencia que obtuvimos fue la de los ambientes que resultan poco cómodos y agradables para los usuarios. Se hace referencia también que los ambientes son poco higiénicos y que las estructuras son antiguas. Se debe mejorar la ubicación de las áreas para que cada persona tenga su área respectiva y no ocasionar confusión y el congestionamiento de los usuarios.

Gráfico N° 19: Opiniones y Sugerencias: Municipalidad Provincial de Trujillo.

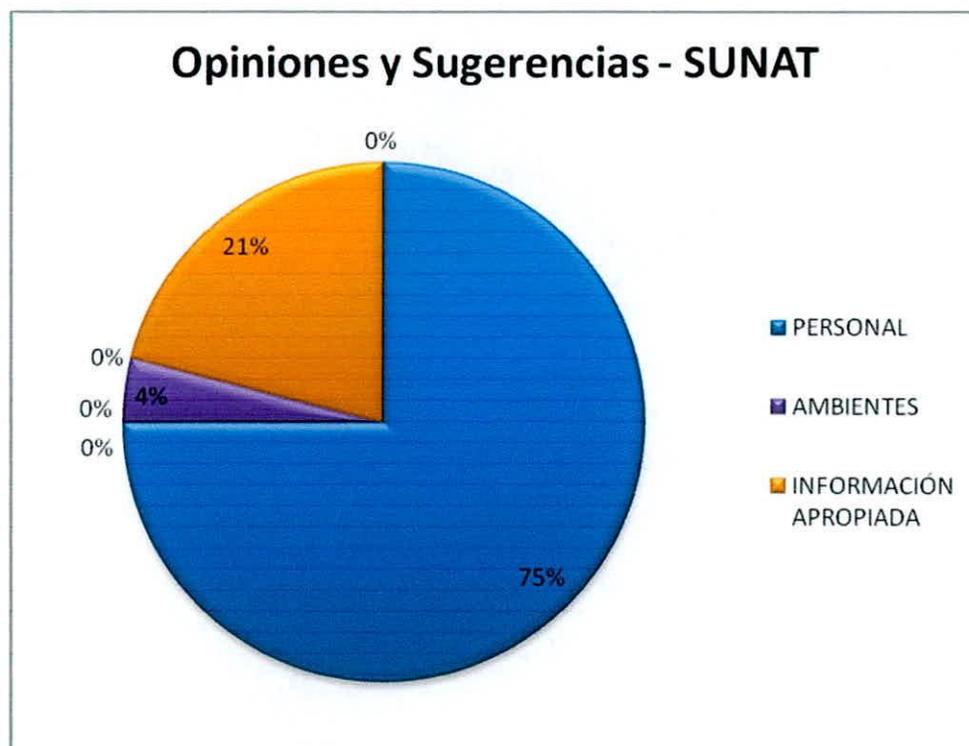


Fuente: elaboración propia.

Un tema preocupante de la presente investigación es el del personal encargado de atención al público y la SUNAT no es ajena a esto, una gran cantidad de usuarios mencionan que este es poco idóneo para el puesto, muchas veces sus consultas no son resueltas acertadamente y el personal no encuentra capacitado para la solución de sus problemas.

Otro tema importante a tratar es el ofrecer información apropiada, pues muchos de estos usuarios acuden a estas instituciones en respuesta a la solución a sus problemas y estos deben ser atendidos de la mejor manera, obteniendo información adecuada acerca de los pasos a seguir o a dónde acudir. Es por ello que es muy importante relacionar el tema de capacitar de manera adecuada al personal y que este ofrezca información apropiada.

Gráfico N° 20: Opiniones y Sugerencias: SUNAT.

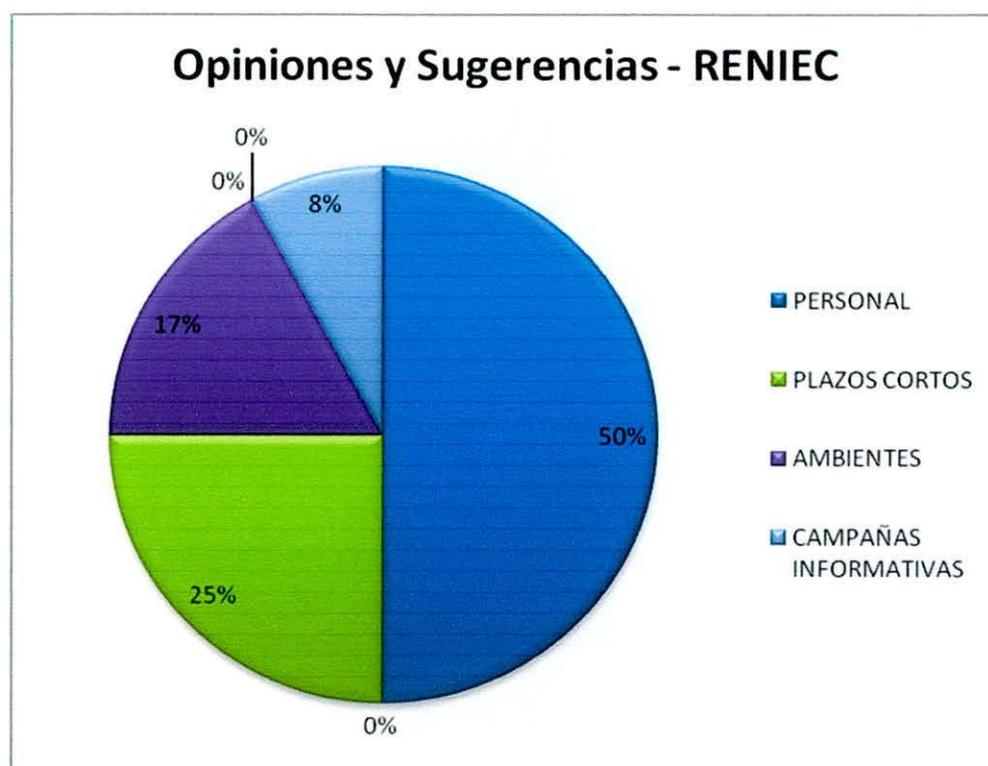


Fuente: elaboración propia.

Posteriormente analizando las opiniones y sugerencias de RENIEC obtenemos que al igual que todas las instituciones antes mencionadas

refleja ineficiencia en cuanto al personal del área de atención al público. Los plazos de atención y de solución de problemas también son tema de discusión pues estos son extensos y retrasan procedimientos, los cuales generan molestia a los usuarios. Por otro lado se debe mejorar las instalaciones de la entidad para mayor comodidad de los contribuyentes. A su vez, se recomienda realizar campañas informativas acerca de la difusión de las funciones de dichas entidades y los derechos que poseen los ciudadanos.

Gráfico N° 21: Opiniones y Sugerencias: RENIEC.



Fuente: elaboración propia.

Acerca de los temas que debemos mantener es el de que el personal si explica el procedimiento que debía realizar, pero como sabemos si bien es cierto este es explicado en muchos casos este no es siempre el correcto. El ofreció el personal si pudo solucionar los problemas de la mayoría de los usuarios encuestados.

De acuerdo a los horarios establecidos para atención al público, casi en su totalidad podemos deducir que se encuentran conformes, pues este es accesible a los tiempos de disponibilidad de los ciudadanos, punto importante para poder ser atendidos.

En cuanto a los atributos más importantes a la hora de ser atendidos la solución de problemas es la primordial para los usuarios, pues justamente estos acuden a las diversas instituciones públicas para que sus problemas y/o consultas sean atendidos de la mejor manera.

Otro atributo importante es que la información obtenida sea apropiada, ya que si esta es incorrecta los usuarios no podrán atender sus necesidades con eficiencia, por lo contrario se pierde tiempo y eficiencia.

El buen trato es un tema fundamental ya que es parte importante del presente estudio, es por ello que los usuarios también lo consideran en su mayoría como un atributo importante a la hora de ser atendidos, esto genera mayor comodidad y confianza a los usuarios a la hora de ser atendidos y en consecuencia permitirá que la atención sea correcta.

La eficiencia también es prioritaria pues se podría decir que en este atributo se consolida todo, si las instituciones tienen los recursos para poder ofrecer una buena atención deben consolidarla con el servicio que ofrecen.

A muchos usuarios les incomoda el tema de tener que esperar largos periodos para poder ser atendidos es por ellos que prefieren que este sea adecuado y no extender los tiempos de espera.

En definitiva, podemos concluir que como hemos podido analizar las instituciones descentralizadas como lo son el Gobierno Regional y la Municipalidad Provincial de Trujillo son las que poseen mayor grado de insatisfacción, por lo tanto habría que analizar la problemática y deficiencias de estas entidades públicas, y en base a ello proponer un modelo que permita mejorar la atención brindada por las entidades pública y que genere mayor nivel de satisfacción en los usuarios.

CAPITULO IV
PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO AL USUARIO
DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE TRUJILLO

4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN EL PERÚ ESTRUCTURA DEL ESTADO

La estructura del Estado siempre ha sido un tema de discusión recurrente. La presencia del Estado es importante porque asegura los derechos de las personas y brinda los bienes y servicios que son consistentes con este principio. Según la visión acerca del rol del Estado en la sociedad, hay quienes piensan que esta estructura debería reducirse al máximo mientras que otros piensan que deberían proliferar muchas instituciones públicas. Como siempre, lo factible es un punto intermedio entre ambos extremos. La estructura del Estado está en función de las actividades que este debe cumplir. Es necesario realizar evaluaciones que permitan identificar donde el Estado debe ser reducido porque está muy presente y destinar los recursos ahorrados para brindar bienes y servicios a los cuales los ciudadanos tienen derecho en las zonas o áreas donde el Estado no esté presente. Si bien el grado óptimo de presencia del Estado es subjetivo, se podría establecer alguna metodología que permita evaluar donde la sociedad y/o el mercado puedan requerir mayor o menor presencia estatal. Más importante que el número de instituciones es que se establezca claramente el rol que cumplen en la estructura del Estado, las funciones en beneficio de la sociedad asignadas y el funcionamiento de los mecanismos de coordinación entre instituciones.

Es importante tomar en cuenta la estructura del Estado porque ello implica trabajar a nivel horizontal tratando de darle consistencia a las instituciones del nivel nacional, mientras que ello debe ser funcional a la estructura vertical del Estado en donde este se divide en tres niveles de gobierno. Para que el Estado como un todo funcione de manera adecuada es necesario que se articule en las dos direcciones lo que nos lleva al tema importante de la descentralización.

Debemos pensar en varios de los sistemas administrativos que se observan en el Estado peruano como contabilidad, tesorería, presupuesto, inversión pública, control, adquisiciones por citar algunos de ellos. En cada uno de estos sistemas deben laborar determinada cantidad de personas para que la institución opere de manera consistente con los procesos y directivas que emite cada uno de estos sistemas a partir del año 2007.

ORGANIZACIÓN DEL ESTADO PERUANO

El estado peruano está compuesto por un conjunto de entidades subdivididas entre el gobierno central y sus poderes, los órganos autónomos, gobiernos locales y gobiernos regionales.

A su vez el gobierno central está conformado por tres poderes, entre ellos:

1. PODER LEGISLATIVO

El Poder Ejecutivo es el órgano del Estado encargado de dirigir y ejecutar la marcha política del país. En los últimos decenios ha tenido un desarrollo muy importante, que le ha dado mayor influencia política y ha depositado en él una creciente cantidad de atribuciones, entre ellas, el manejo de las potestades legislativa y jurisdiccional, sometidas a determinados requisitos y modalidades. En nuestro sistema político es el órgano más dinámico de la política nacional, aun cuando esto no quiere decir en modo alguno, que sea algo equivalente al "primer poder del Estado". Simplemente lo que queremos resaltar es que el Ejecutivo se ha convertido aquí (y en general en el mundo), en el motor esencial del gobierno. El Congreso de la República del Perú o Congreso Nacional del Perú , 1 es el órgano que asume el Poder Legislativo en la República del Perú , ocupando una posición principal dentro del Estado Peruano . Es, desde 1995, un congreso unicameral por cuanto está conformado por una sola cámara legislativa de 120 congresistas elegidos por distrito múltiple (por cada departamento de acuerdo a la población electoral) para un período de cinco años, coincidiendo con el período presidencial. El actual congreso se instaló el 26 de julio del 2006 y ejercerá funciones hasta el 26 de julio del 2011.

2. PODER EJECUTIVO

El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado. El simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral.

3. PODER JUDICIAL

Administrar Justicia a través de sus órganos jurisdiccionales, con arreglo a la Constitución y a las leyes, garantizando la seguridad jurídica y la tutela jurisdiccional, para contribuir al estado de derecho, al mantenimiento de la paz social y al desarrollo nacional".

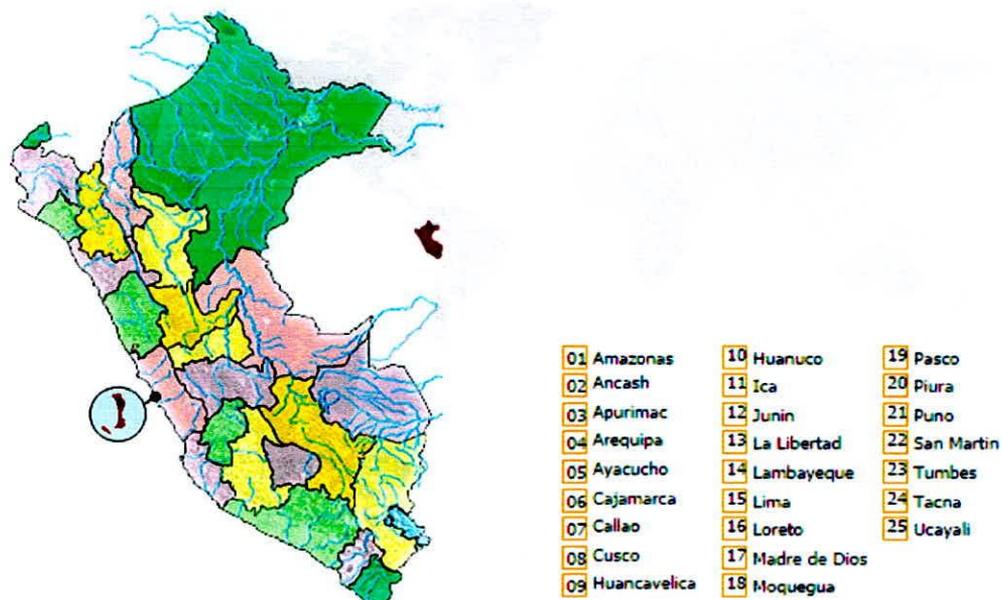
4. ORGANISMOS CONSTITUCIONALES AUTÓNOMOS

La Constitución política, para la salvaguardia del estado de derecho y la mayor eficiencia en la ejecución de algunas labores, ha constituido algunos organismos autónomos, que no dependen de ninguno de los poderes del Estado:

- Jurado Nacional de Elecciones (JNE)
- Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)
- Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC)
- Tribunal Constitucional (TC)
- Ministerio Público (MP)
- Consejo Nacional de la Magistratura (CNM)
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)
- Contraloría General de la República (CGR)
- Defensoría del Pueblo (DEPU)
- Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS)

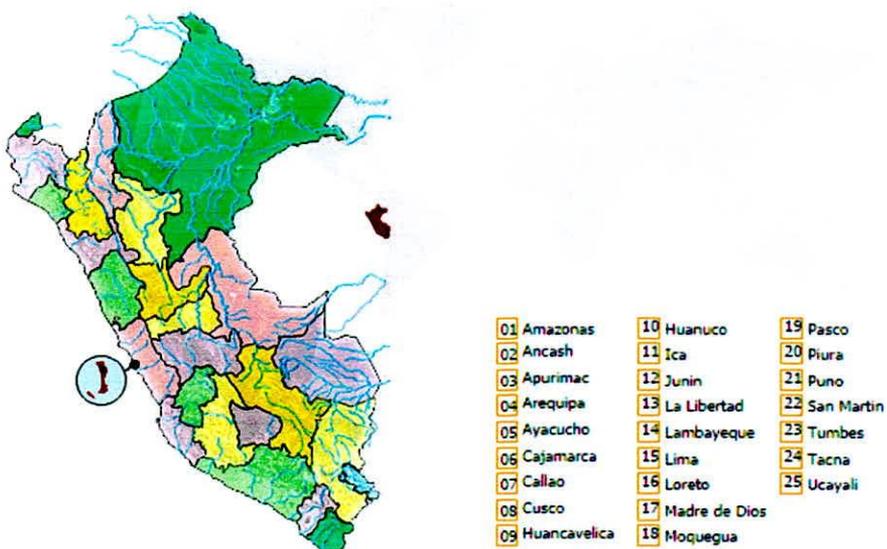
5. GOBIERNOS REGIONALES

Figura N° 03: Gobiernos Regionales



6. GOBIERNOS LOCALES

Figura N° 04: Gobiernos Locales



4.2. ENTIDADES PÚBLICAS Y PROCESOS DE ATENCIÓN

La importancia de la actuación de la Administración Pública en el Departamento de La Libertad solo puede ser entendida adecuadamente si se analiza el comportamiento de las diversas dependencias y oficinas públicas a través del tiempo.

Los niveles organizativos de la Administración Pública se han caracterizado por serias deficiencias en su implementación humana y material, ámbitos jurisdiccionales disímiles, acentuada dependencia de su Sede Central y carencia de una Autoridad con poder de decisión que permitiera cohesionar las acciones los diversos sectores con una óptica integral y de desarrollo.

La presente investigación se encargará de estudiar el nivel de satisfacción de los usuarios en cuanto al servicio ofrecido por las siguientes entidades:

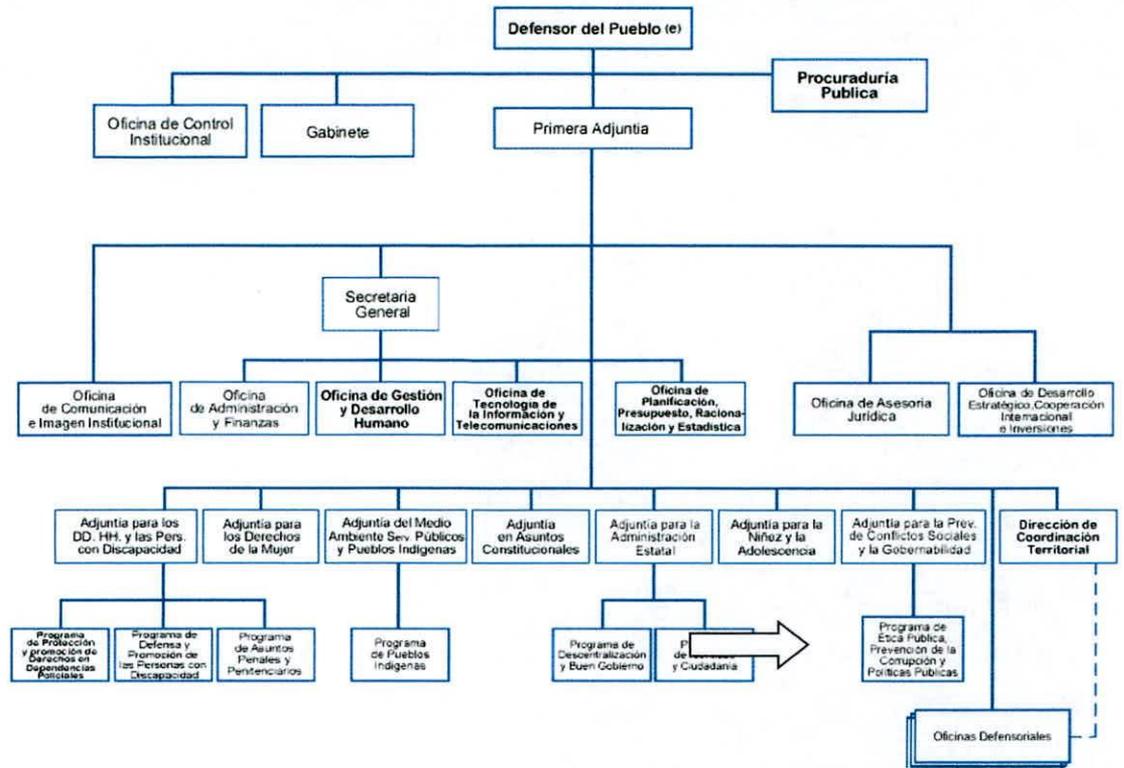
➤ DEFENSORÍA DEL PUEBLO

La Defensoría del Pueblo es un órgano público autónomo creado por la Constitución Política de 1993. Su función principal es la defensa de los derechos constitucionales y fundamentales de la persona y la comunidad, la supervisión del cumplimiento de los deberes de la administración estatal y la adecuada prestación de los servicios públicos a la población.

En Cumplimiento de su mandato, asume un compromiso con la institucionalidad democrática, la atención de los grupos sociales más vulnerables y excluidos y la defensa promoción de los derechos humanos. Su actuación contribuye a lograr un Estado responsable, transparente y descentralizado que busca resolver la fractura social existente aún en nuestro país.

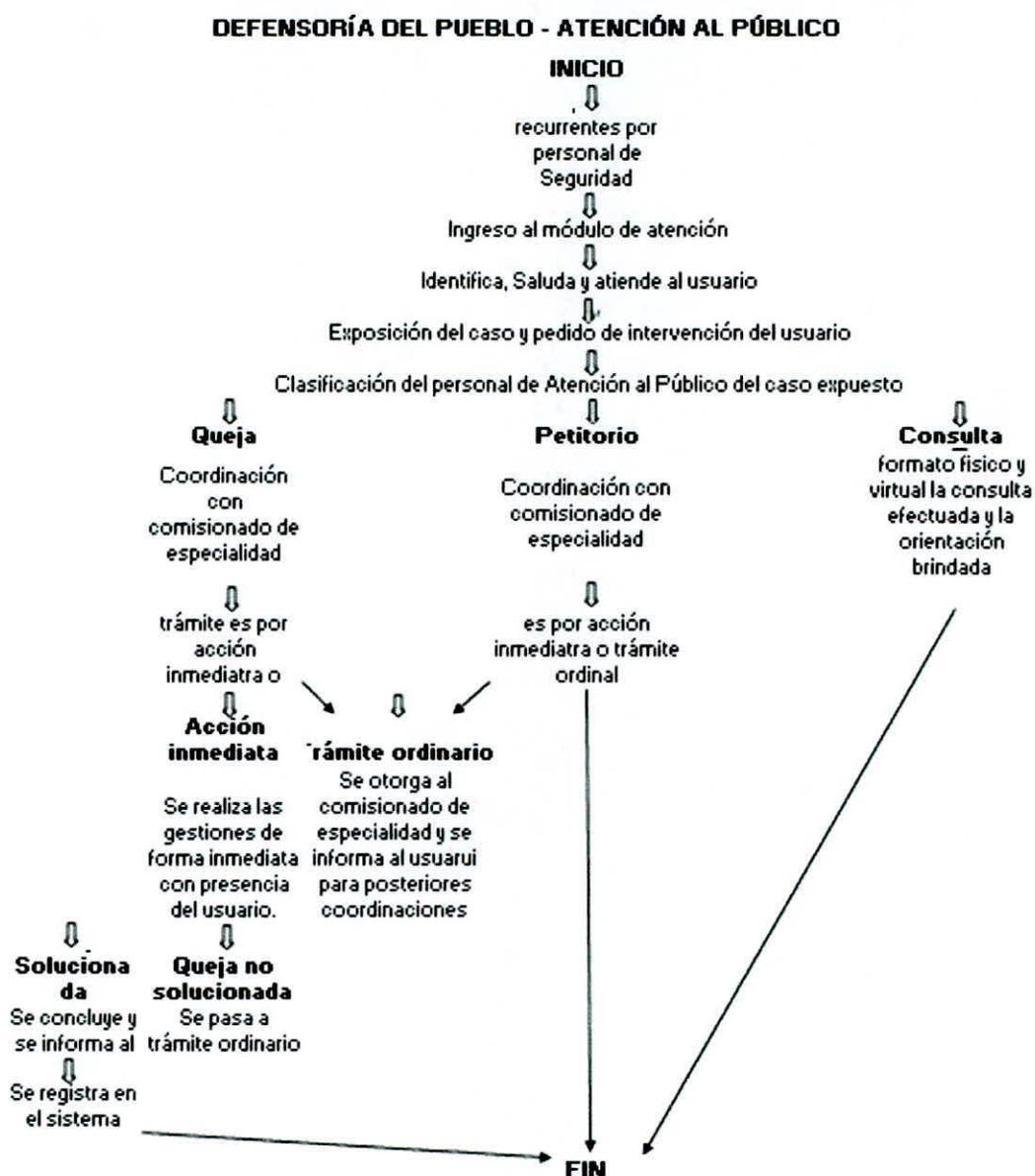
Para una efectiva incidencia en su labor, asume un rol proactivo, generando propuestas y recomendaciones, propias de su competencia, en defensa de los derechos ciudadanos, la mejora de las políticas públicas, una eficiente gestión estatal y el fomento del diálogo y la paz para consolidar una sociedad inclusiva, equitativa y sostenible.

Figura N° 05: Organigrama Defensoría del Pueblo



Una asertiva atención empieza con la recepción de recurrentes por el personal de seguridad que encontramos al ingreso, esta persona nos deriva hacia el módulo de atención correspondiente en el que el usuario se identifica y expone su caso. Una vez expuesto el caso el personal de atención lo clasifica por queja, petitorio o consulta. Si es que califica como una queja esta revisada por un coordinador con comisionado de especialidad el cual lo tramita por acción inmediata o trámite ordinario si este fuera el caso se le otorga al comisionado de especialidad y se le informa al usuario para posteriores coordinaciones, en caso sea acción inmediata se realizan las gestiones en presencia del usuario, si la queja es solucionada se informa y registra al sistema pero si la queja no es solucionada pasa a trámite ordinario. La segunda opción después de exponer el caso es que lo califiquen como petitorio para ser coordinado con el comisionado de especialidad el cual lo tramita por acción inmediata o trámite ordinario y así ser solucionado. Tenemos una tercera opción la cual es por consulta donde se registra en formato físico y virtual la consulta efectuada y la orientación brindada.

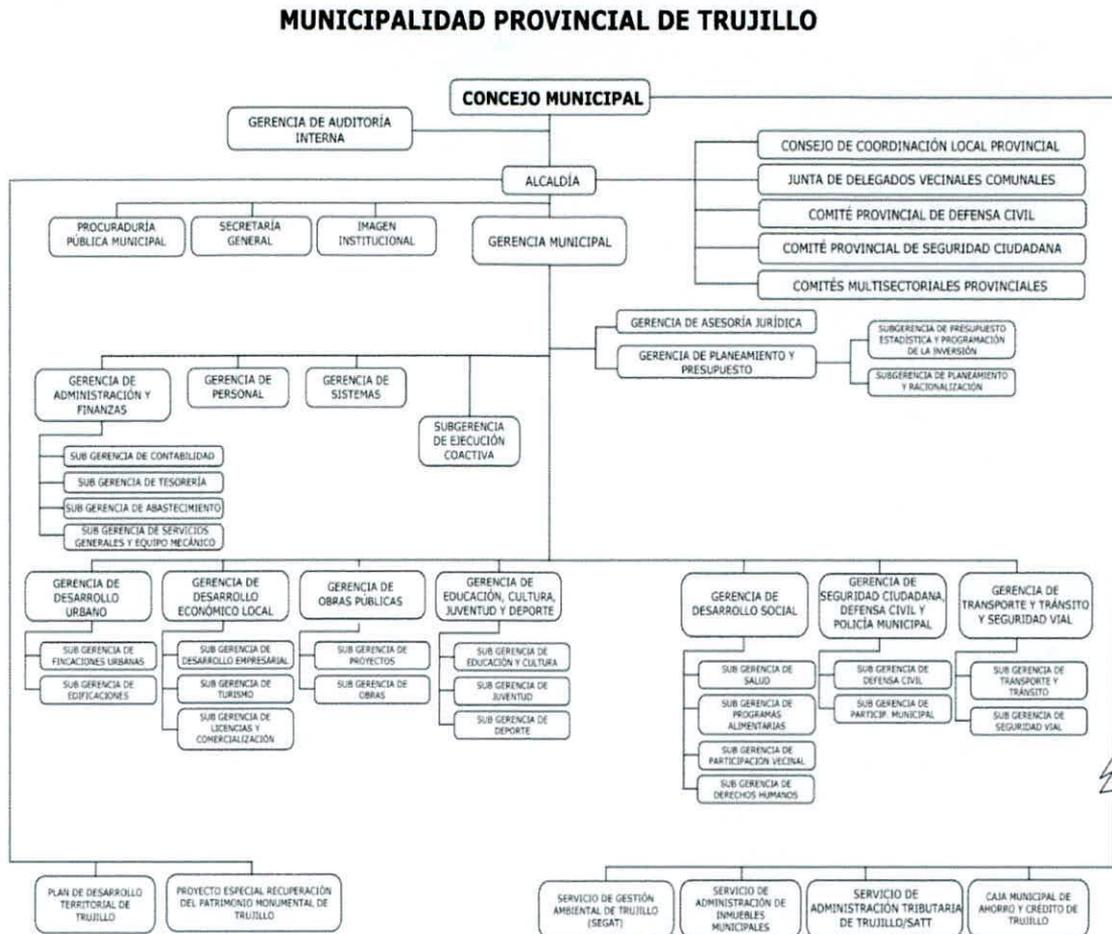
Figura N° 06: Diagrama de atención al Público – Defensoría del Pueblo.



➤ **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO**

Institución que brinda servicios públicos oportunos, en el marco de una gestión moderna y promotora de la participación ciudadana en la búsqueda de su desarrollo integral, que fomenta los valores, el bienestar, la identidad cultural y la seguridad de la población, basada en principios democráticos y en una cultura de derechos y deberes ciudadanos

Figura N° 07: Organigrama Municipalidad Provincial de Trujillo.



Mapa conceptual de atención al usuario para el trámite de licencia de funcionamiento definitiva en la Municipalidad Provincial de Trujillo.

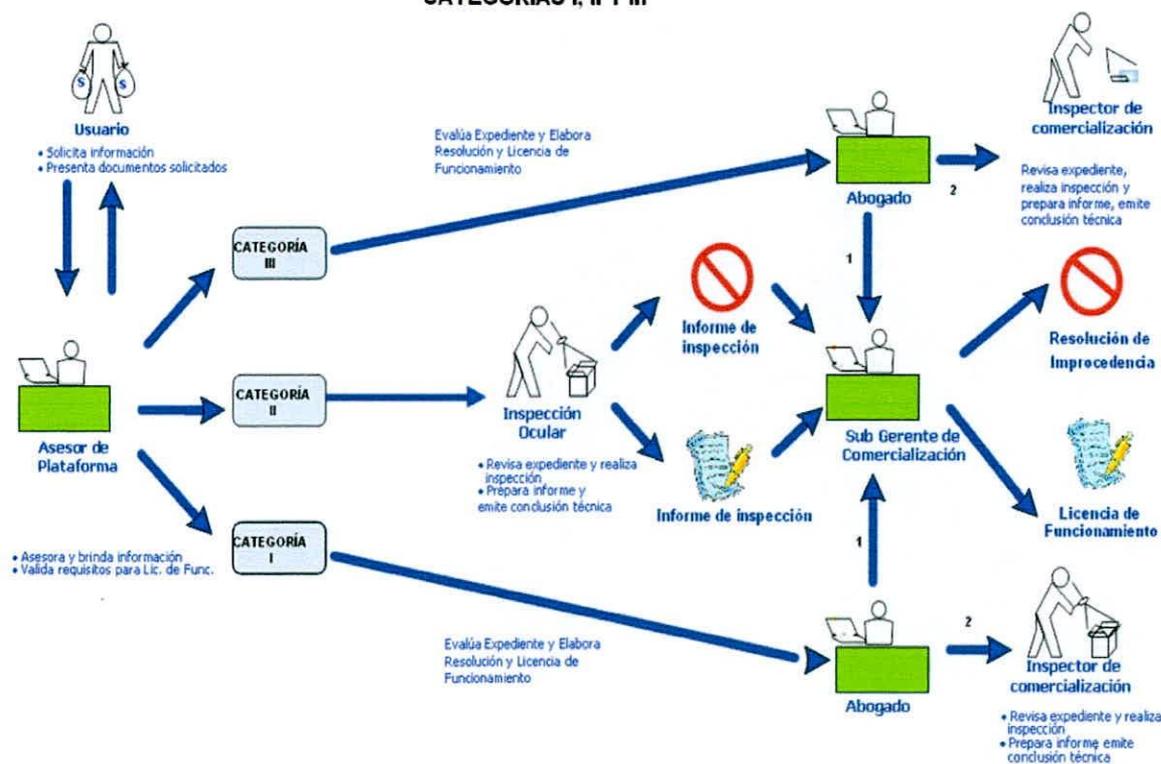
Como primer paso el usuario debe solicitar información la cual debe ser leída para presentar los documentos solicitados, una vez presentados los documentos son validados por el asesor de plataforma el cual los revisara para ver en que categoría se encuentran, categoría I se evalúa el expediente y elabora la resolución y licencia de funcionamiento mediante un abogado el cual envía los documentos hacia el inspector de comercialización para que sea este quien realice la inspección, prepara e informe y lo envía hacia conclusión técnica quienes envían los documentos al sub-gerente quien revisa y otorga o no la licencia. Sin son derivados para la categoría II son revisados por el inspector vehicular quien

realiza la inspección de los expedientes, prepara y emite las conclusiones técnicas que pasan hacia el sub-gerente de comercialización quien declara si la resolución es improcedente o si es que si procede a ser otorgada a licencia de funcionamiento. En la categoría III los expedientes son evaluados y pasan mediante resolución el requerimiento al abogado quien lo envía al sub-gerente para que dar el visto bueno o rechazo de lo solicitado.

Figura N° 08: Procedimiento de atención al público – MPT.

PROCEDIMIENTO PARA OBTENER LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVA

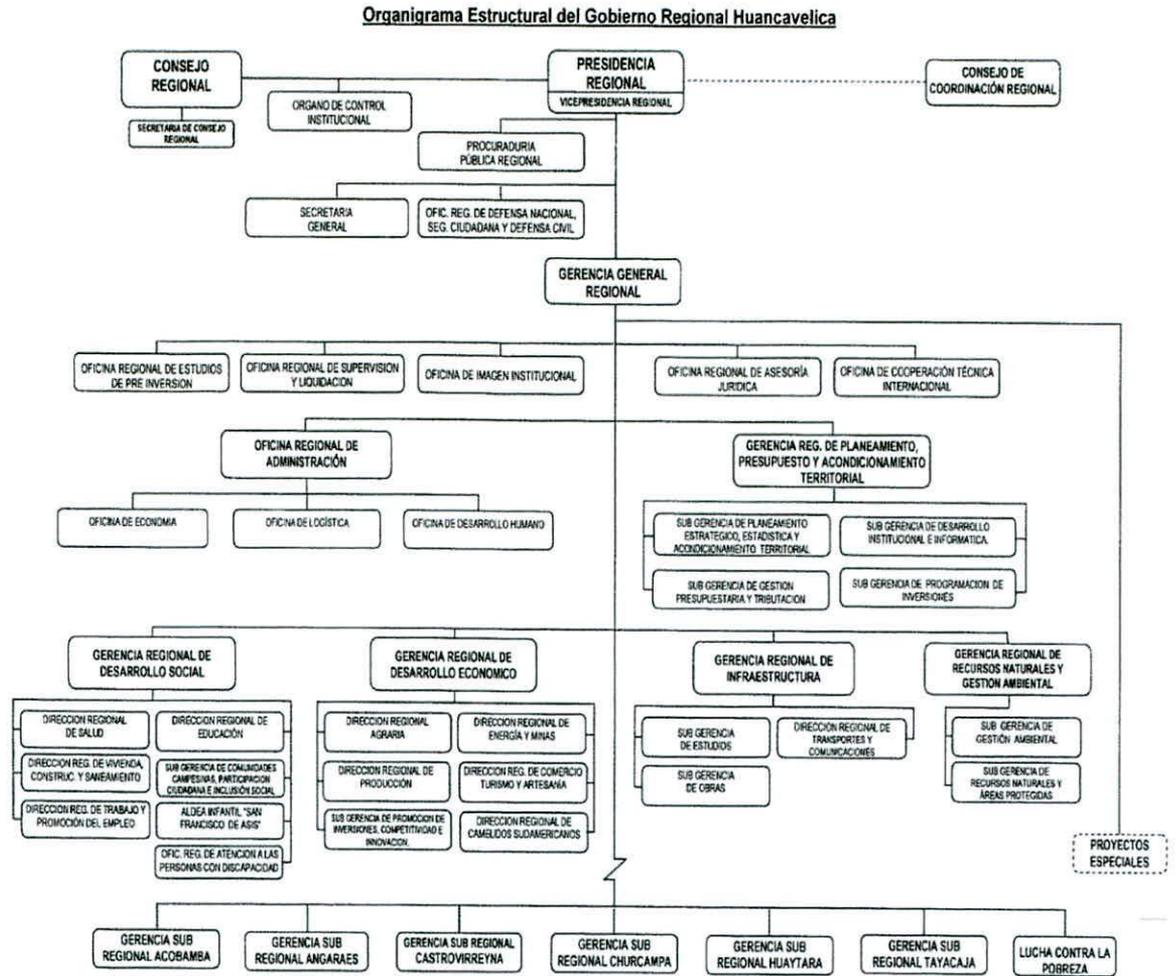
CATEGORÍAS I, II Y III



➤ GOBIERNO REGIONAL

Organismo público descentralizado que, en forma concertada, promueve el desarrollo Integral y sostenible de la región. Como organización, mantenemos una cultura ética, basada en el fomento y la práctica de los valores de honestidad, equidad, transparencia y Solidaridad. Utilizamos los recursos y las competencias asignadas con eficiencia y eficacia.

Figura N° 09: Organigrama Gobierno Regional.



Aprobado con Ordenanza Regional N° 207-GOB.REG-HVCA/CR

Proceso de atención al usuario según diagrama del Gobierno Regional.

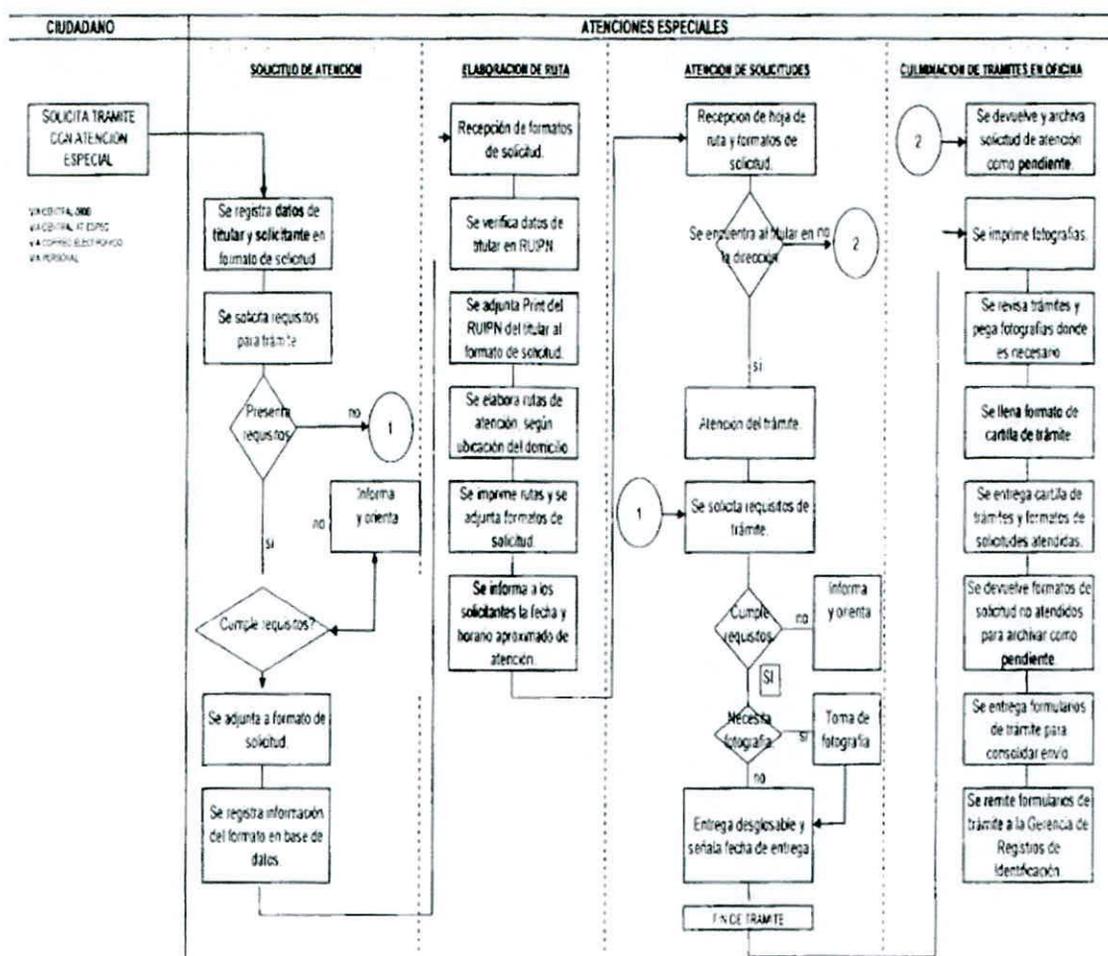
El proceso es el siguiente personal de seguridad al ingreso se observa si es que el usuario es un usuario con prioridad de atención como adulto mayor, embarazadas, etc. Y pasa directamente a una ventanilla especial de atención de lo contrario espera su turno. Una vez en atención se ingresan sus datos y se verifica si es que el usuario requiere de algún especialista del GR, o si es que hay que presentar algún otro documento, de lo contrario se le ingresa su solicitud o petitorio para ser resuelto su caso, se le informa el tiempo que transcurrirá una vez ingresada su solicitud hasta tener una respuesta.

"software de firma digital" y selecciono el documento que deseo firmar así como el certificado digital correspondiente, que también debe tener la capacidad de firmar documentos electrónicos. Se debe seguir con el procedimiento de firma digital que depende de cada software y que solicitará su contraseña de acceso a la clave privada de su certificado digital a fin de confirmar la acción de firma digital. Una vez culminado este proceso, el software incluirá la firma digital en el documento.

Cabe precisar que la "firma digital" no es un elemento visible como la firma manuscrita que podemos observar en el documento físico. Sin embargo, algún software con la finalidad de brindar mayor confianza y seguridad al usuario incluyen un elemento gráfico una vez que el proceso de firma digital ha concluido satisfactoriamente. Es importante recordar que dentro de los beneficios del uso de esta nueva tecnología encontramos:

- Seguridad: realizar transacciones vía Internet con la seguridad de que la persona es quien dice ser y con pleno valor legal.
- Comodidad: realizar transacciones de gobierno electrónico sin moverse de su hogar u oficina.
- Confianza: Se puede tener plena confianza de que las transacciones son transparentes y cuentan con el mismo valor legal que aquellas en las que se ha usado la firma manuscrita.
- Ahorro: Al poder realizar sus transacciones desde cualquier computadora o dispositivo con Internet se ahorra tiempo y dinero.
- Aumento de la calidad de vida: al significar un ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo por parte de los usuarios que pueden destinar estos recursos para otras actividades.
- Inclusión: de aquellas personas que tradicionalmente no se veían beneficiadas por servicios de gobierno y comercio electrónico.

Figura N° 12: Diagrama de atención al usuario en RENIEC.



➤ **SUNAT**

La Sunat se encarga de promover el cumplimiento tributario y aduanero mediante su facilitación, el fortalecimiento de la conciencia tributaria y la generación de riesgo; a través de la gestión de procesos integrados, el uso intensivo de tecnología y con un equipo humano comprometido, unificado y competente que brinde servicios de excelencia. Tiene como finalidad Administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos del Gobierno Nacional, con excepción de los municipales, desarrollar las mismas funciones respecto de las aportaciones al Seguro Social de Salud (ESSALUD) y a la Oficina de Normalización Previsional (ONP), facultativamente, respecto de obligaciones no tributarias de ESSALUD y de la ONP, que de acuerdo a lo que por convenios interinstitucionales se establezca.

Figura N° 013: Organigrama de SUNAT.

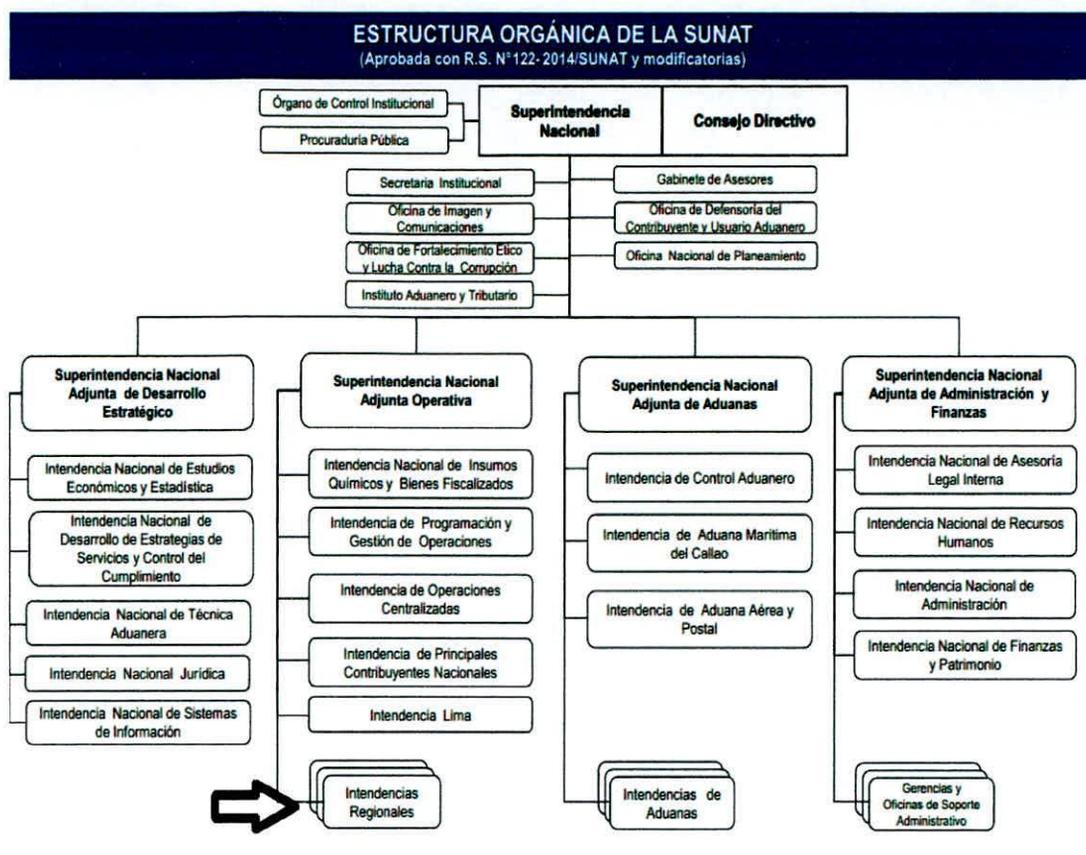


Diagrama del sistema de atención al usuario de SUNAT.

Para una correcta y eficaz atención en SUNAT se ingresan los documentos mediante mesa de partes la cual procede a las unidades orgánicas respectivas que son quienes envían el documento hacia la emisión de un documento digital tener todos los trámites ingresados a la base de datos una vez recepcionados los documentos en atención al cliente estos regresan a unidades orgánicas si es que requieren la atención respectiva o pasan a la base de datos donde son procesados para dar una pronta respuesta al usuario.

4.3. PROPUESTA PARA MEJORAR E INCREMENTAR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA ATENCIÓN AL USUARIO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS DE TRUJILLO

De acuerdo a la problemática estudiada y los resultados obtenidos en el presente estudio a continuación desarrollaremos los diferentes problemas hallados en cada una de las entidades así como la propuesta de soluciones para incrementar el grado de satisfacción de los usuarios. Es importante recalcar que nuestras soluciones de problemas estarán basadas en un instrumento de estudio existente presentado por la Presidencia de Consejo de Ministros en Junio del año pasado el cual es el Manual para Mejorar la Atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública.

Ante ello, empezaremos planteando la metodología que debería plantearse para que la implementación de la propuesta sea exitosa.

A) **Metodología:** El proceso de adopción e implementación de las medidas y condiciones para mejorar la Atención a la Ciudadanía, deberá desarrollarse según una agenda de trabajo en la que se involucren a las diferentes entidades públicas, de los tres niveles de gobierno en los cuales incluiremos 4 fases:

- **Fase Diagnóstico:** Tiene por finalidad el establecimiento de las condiciones en que se encuentra cada entidad para adoptar e implementar las medidas que se dispondrán. Por tanto, se requiere empezar por aplicar una autoevaluación para determinar el nivel de desarrollo en el que se encuentra la entidad.

- **Fase Formulación:** cada entidad pública deberá establecer en esta etapa las condiciones y los términos específicos en los que se adoptarán e implementarán las medidas, atendiendo a las particularidades de la institución, y a las normas que de manera complementaria se dicten con el propósito de facilitar el proceso.

Es necesario, que las entidades utilicen estándares de atención previamente definidos, como indicadores de seguimiento para la medición del cumplimiento de

las metas trazadas. Sobre este último aspecto, es recomendable que los indicadores cumplan con los requisitos de simplicidad, confiabilidad, validez y costo razonable de la recolección de información que sirve de base para su elaboración.

- **Fase Reporte de cumplimiento:** atendiendo la necesidad de establecer un plazo para la adopción e implementación de medidas para mejorar la atención a la Ciudadanía, resulta conveniente establecer un sistema de seguimiento que den cuenta de los avances en la puesta en marcha de la presente propuesta.

- **Fase de Seguimiento y Evaluación:** Es necesario que la entidad haga el seguimiento de los avances de la implementación que le permita verificar, tanto si las mejoras implementadas se están desarrollando normalmente, como si están incorporando los ajustes según las necesidades y requerimientos detectados.

A continuación plasmaremos los problemas encontramos en el desarrollo de la investigación y las respectivas soluciones.

▪ **DEFENSORÍA DEL PUEBLO**

Cuadro N° 17: Problemas – Defensoría del Pueblo

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	PLAZOS CORTOS DE TRÁMITES	UBICACIÓN
Los profesionales encargados de atención al público deben tener mayor conocimiento acerca de los temas a tratar.	Tener mayor alcance y apoyo con los usuarios para atender sus problemas.	Menores plazos para atender las quejas, consultas y/o petitorios.	Ubicación céntrica al alcance y facilidad de acceso para acudir a los establecimientos de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

Los principales problemas presentados por la Defensoría del Pueblo son:

➤ **PROFESIONALISMO DEL PERSONAL Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:**

Los profesionales encargados de atención al público deben tener mayor conocimiento acerca de los temas a tratar, así como mejorar el trato a los ciudadanos y darles mayor alcance y apoyo para solucionar sus problemas.

Propuesta de Solución:

Basándonos en el Manual para Mejorar la Atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública podemos plantear lo siguiente:

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

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

Competencias Genéricas:

- Orientación al Servicio. Escucha con interés y empatía las necesidades del usuario para comprenderlas y atenderlas con diligencia; es cordial y respetuoso con los usuarios, siempre mostrando disposición de ayuda. Se responsabiliza por los procedimientos relacionados al servicio brindado y, de haberlos, corrige los problemas rápidamente, sin mostrarse a la defensiva. Hace seguimiento al servicio brindado, indaga si el usuario está satisfecho con el servicio y si se han cubierto sus expectativas.
- Responsabilidad. Está comprometido con los objetivos de la organización y su trabajo, realiza sus actividades con perseverancia y dedicación. Cumple con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante. Es puntual.
- Comunicación efectiva. Interactúa y coordina oportunamente con información

relevante o necesaria, con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas. Se expresa con claridad y sencillez, adecuándose al nivel de comprensión del usuario; hace preguntas para asegurarse de haberse dado a entender. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.

- Trabajo en Equipo. Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros aunque no coincidan las suyas, con el propósito de favorecer los resultados del equipo. Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área, lo que le permite brindarles ayuda, dar información o reemplazarlos cuando sea necesario. Mantiene oportunamente informado a su supervisor y/o grupo de trabajo acerca de incidencias, los avances o retrasos en las tareas con el fin de prever acciones oportunas.

- Iniciativa - Pro actividad. Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos; busca apoyo o hasta implementa soluciones con previsión. Aporta ideas creativas o sugerencias viables para tareas, proyectos o para lograr mejoras dentro de su área de trabajo o servicios a sus usuarios. Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en otras actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.

- Comportamiento Ético. Es reservado con la información confidencial que maneja respecto de sus usuarios, su órgano o unidad. Brinda información completa y veraz, y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere 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 Específicas por la naturaleza de la función

- Disposición para aprender. Formula preguntas sobre los procesos, funciones, y objetivos de su puesto y área a la que pertenece con el fin de mejorar su desempeño. Busca y analiza información útil para la ejecución de su trabajo y solución de problemas. Solicita o recibe apreciaciones y sugerencias con apertura y disposición, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su

desempeño para mejorar su ejecución posterior. Solicita o participa con interés en las capacitaciones relativas a su trabajo para mejorar la ejecución de sus tareas. Aplica los conocimientos adquiridos en su quehacer.

- Relaciones interpersonales y manejo de conflictos. Mantiene una postura de tranquilidad y conciliación en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles, de presión o de confrontación. Es empático, paciente y tolerante en su relación con los demás, transmite una actitud positiva y optimista. Frente a algún problema o malentendido, conversa directamente con la persona involucrada o usuario de manera oportuna y respetuosa.

- Adaptación al cambio. Tolera con efectividad la variabilidad que puede darse en su carga de trabajo sin alterarse o disminuir su rendimiento. Desarrolla su trabajo con flexibilidad adaptándose a la situación particular en la que se encuentre, sin dejar de considerar las normas o procedimientos establecidos. Se adapta con apertura y rapidez a los cambios, demandas o condiciones laborales nuevas o imprevistas relacionadas con su función.

- Planificación y organización. Programa sus actividades priorizando las tareas más importantes, optimizando el tiempo disponible o esperado. Verifica el progreso de sus procesos de trabajo y tareas a medida que éstos se van dando. Organiza su trabajo aun cuando hay imprevistos, logrando su culminación oportuna.

Por otra parte, también es de suma importancia el aspecto motivacional en la gestión del personal, pues muchas veces el grado de motivación se encuentra en proporción directa con el nivel de desempeño laboral. Para el caso particular del personal de la entidad pública que atiende a la ciudadanía, es necesario inculcarle el sentido de pertenencia y de compromiso con la entidad, dándoles a conocer sobre la relevancia de su labor y el papel activo que representan al interior de la entidad al ser su rostro, voz e imagen frente a la ciudadanía.

Evidentemente, esto requiere de estímulos como un buen clima organizacional, los cuales no necesariamente tienen que ser de índole monetaria, dadas las restricciones presupuestales.

Asimismo, es fundamental sensibilizar al personal sobre su rol de servicio: cuando un ciudadano acude a un servicio público a postular a un beneficio, solicitar un

certificado o realizar un trámite, no va a pedir un favor, sino a ejercer un derecho. El personal que atiende a la ciudadanía debe tener dominio de las diversas técnicas existentes para brindar una atención óptima. Por ello, es necesario realizar programas de capacitación periódica (talleres, seminarios, cursos) con el objetivo de fortalecer en el personal las competencias deseadas y dotándolo de las herramientas, conocimientos y habilidades requeridas para realizar de la mejor manera su labor (comunicación asertiva, trato especial para determinado grupo de personal, manejo de conflictos, etc.).

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

➤ **PLAZOS CORTOS DE TRÁMITES:**

Basándonos en el Manual para Mejorar la Atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública podemos plantear lo siguiente:

No es suficiente con publicar la información de los trámites de la entidad, sino es necesario verificar que ésta resulte realmente clara para quienes va dirigida. Es común que las entidades públicas utilicen terminología propia del sector público, o bien usen siglas que no son comprensibles para la mayoría de los ciudadanos. De igual manera hay que tener en cuenta, que el nivel educativo de los solicitantes de un trámite no es siempre el mismo y por tanto, lo que para unos puede ser un procedimiento sencillo, para otros puede tratarse de algo confuso o ininteligible.

En este sentido, es importante evaluar la calidad del servicio mediante la aplicación de formatos estándares o encuestas, en las que se registre la evaluación de los ciudadanos sobre la calidad del servicio recibido. Se pueden establecer escalas de evaluación a criterio de la entidad que pueden ir de: excelente, bueno,

indiferente, malo y muy malo. Lo relevante es, poder evaluar cómo se ha dado el proceso de orientación, la atención de aquel que lo orientó, tiempo de espera, condiciones o ambiente del local y si obtuvo la información o pudo realizar el trámite, para el cual acudió a la entidad, en un tiempo razonable.

Ante ello se indican los siguientes aspectos para reducir los plazos extensos de los trámites:

Información sobre requisitos y plazos

La información debería estar sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos, plazos del TUPA, así como se deben encontrar disponibles en el portal web de la entidad y en el sistema único de trámites.

Acceso y gratuidad de los formularios

La implementación de medios virtuales (portal web, kioscos multimedia de la entidad y/o en telefonía móvil) para acceder a los formularios, descargarlos y con instructivos de cómo deben ser llenados.

Simplificación de trámites

Se recomienda un equipo de mejora simplificado y costado con las metodologías vigentes para todos los trámites utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos.

➤ UBICACIÓN:

Una de las deficiencias percibidas por los usuarios que acuden a la Defensoría del Pueblo es la poca accesibilidad que tiene la ubicación de su local, a continuación presentare algunas alternativas de solución para mejorar este problema que mortifica el acceso de los ciudadanos a la entidad pública.

Sede Institucional:

Lo recomendable es que la ubicación se encuentre en el perímetro del centro de la ciudad y/o en avenidas principales para mayor acceso de la ciudadanía.

Estrategias de comunicación:

La institución debe realizar campañas de comunicación en donde promocionen los datos de la ubicación y/o referencias del lugar así como de sus teléfonos y datos principales para obtener un mayor posicionamiento en la mente de los usuarios.

Carpas Informativas:

La idea de esta solución es justamente descentralizar los servicios ofrecidos por la institución de manera que genere mayor acceso a los ciudadanos a la hora de ofrecerles los servicios, estas carpas informativas deberán ser de manera periódica y en lugares céntricos.

- **GOBIERNO REGIONAL**

Cuadro N° 18: Problemas – Gobierno Regional

PROFESIONALISMO DEL PERSONAL	PLAZOS CORTOS DE TRÁMITES	AMBIENTES
Mayor capacitación de personal a cargo del área de atención al público.	Agilizar trámites y tiempos de espera.	Mayor limpieza de ambientes poco higiénicos

Fuente: Elaboración propia.

- **PROFESIONALISMO DEL PERSONAL**

No se puede concebir una entidad pública que orienta su gestión en mejorar sus trámites y brindar una Atención de Calidad a la Ciudadanía, si su personal y en particular, aquel que tiene contacto directo con la ciudadanía, no está debidamente

calificado para el puesto que ocupa, no está comprometido con su labor de servicio o no cuenta con un adecuado manejo de técnicas de atención y comunicación.

Propuesta de Solución:

Ante ello se propone que el personal cumpla con las competencias genéricas y específicas descritas en el caso anterior.

También se propone previamente al inicio de funciones del personal que en los distintos canales de atención, se le dé una inducción sobre sus funciones, la estructura y funcionamiento de la entidad, los procesos, y la totalidad de los trámites y servicios que brinda la entidad.

Se deben ejecutar dos veces al año programas de capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el 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

• **PLAZOS CORTOS DE TRÁMITES**

El gran problema del Gobierno Regional es los extensos plazos para realizar trámites, esto conlleva a la insatisfacción de los usuarios, si bien es cierto estos acuden al Gobierno Regional en primera instancia para la solución de sus problemas y el tener que esperar largos periodos para ser atendidos generan fastidio a los ciudadanos y desmotivan su iniciativa de poder acudir a la institución.

Propuesta de Solución:

Al igual que en el caso anterior se deben aplicar información sobre requisitos y plazos, Acceso y gratuidad de los formularios y implicación de los trámites se

propone además reducir los tiempos de espera en relación a los trámites, se deben evaluar el proceso de estos y eliminar los que son innecesarios. Se deben priorizar los casos de mayor urgencia e implementar tecnologías de información para acelerar trámites de forma virtual.

- **AMBIENTES**

Otro de los problemas que se ve reflejado en el nivel de insatisfacción del Gobierno Regional es el de sus ambientes desagradables. Los encuestados mencionan que estos son poco agradables y poco higiénicos.

El tema del servicio al público no solo incluye la atención directa que ofrece el personal de atención al público si no el servicio en general que ofrece la institución, incluyendo los ambientes que poseen estas.

Propuesta de solución:

Se propone realizar con frecuencia limpieza general a los ambientes de la institución, así como de los Servicios Higiénicos y exteriores.

Mejorar la fachada de la institución y áreas verdes.

Incentivar con anuncios de limpieza a los ciudadanos para que eliminen sus desechos en los botes de basura correspondientes.

- **MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TRUJILLO**

Cuadro N° 19: Problemas – MPT.

PROCESO DE TRÁMITE	PERSONAL	AMBIENTE
<p>Acelerar y facilitar trámites.</p>	<p>Mejorar la atención que ofrece el personal a cargo y disponer de personas con vocación de atención al público. Ofrecer información adecuada para efectuar los procedimientos adecuados</p>	<p>Establecimiento poco agradable, sucio e infraestructura desorganizada.</p>

Fuente: Elaboración propia.

- **PROCESO DE TRÁMITE**

Los usuarios mencionan que se deben acelerar y facilitar los trámites.

Propuesta de solución:

A continuación se proponen los siguientes aspectos para mejorar los procesos de trámites:

Información sobre requisitos y plazos

La información debería estar sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos, plazos del TUPA, así como se deben encontrar disponibles en el portal web de la entidad y en el sistema único de trámites.

Acceso y gratuidad de los formularios

La implementación de medios virtuales (portal web, kioscos multimedia de la entidad y/o en telefonía móvil) para acceder a los formularios, descargarlos y con instructivos de cómo deben ser llenados.

Simplificación de trámites

Se recomienda un equipo de mejora simplificado y costado con las metodologías vigentes para todos los trámites utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos.

- **PERSONAL**

Propuesta de Solución:

Toda estrategia de mejora de la atención debe poner particular énfasis en los recursos humanos que atienden a la ciudadanía, ya sea directamente, telefónicamente, por correo electrónico o por cualquier otro canal de atención, considerando una clara delimitación de las funciones que se le asignen, el perfil requerido, el nivel de motivación y sensibilización con relación a una mentalidad de servicio y el manejo de técnicas y herramientas para una atención de calidad.

En tanto se deben establecer los siguientes pasos:

Definición del Perfil del Personal:

La Jefatura del órgano de Atención a la Ciudadanía deberá establecer un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la Plataforma de Atención a la Ciudadanía, además de los canales de atención establecidos

Proceso de selección y contratación:

Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas establecido para las funciones del personal que atiende en la plataforma de atención a la ciudadanía como en los demás canales de atención establecidos.

- **AMBIENTE**

Los Establecimientos son poco agradables, sucios y tiene una infraestructura desorganizada.

Propuesta de Solución

Hacer mantenimiento y limpieza de manera continua al establecimiento.

La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de procedimientos establecidos por el órgano de Atención a la Ciudadanía y el órgano de Servicios y Mantenimiento de la entidad.

Restablecer las estructuras de las diferentes áreas de la institución.

Se implementa plataformas múltiples de Atención a la Ciudadanía con personal asignado para tal fin, así como mejoras en la infraestructura básica para las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo a Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad,, en lugares de atención al público

- **SUNAT**

Cuadro N° 20: Problemas – SUNAT.

AMBIENTES	PERSONAL	CAMPAÑAS INFORMATIVAS
Exceso de ventanillas de atención al público	Mayor capacitación del personal a l otorgar información a los usuarios. Ausencia de buena trato y amabilidad en la atención.	Explicación a la población acerca de derechos tributarios de los ciudadanos.

Fuente: Elaboración propia.

- **AMBIENTES**

El problema en esta entidad referente a los ambientes es el exceso de ventanillas de atención al público las cuales pueden ser distribuidas para otras actividades, es recomendable que se restablezcan la estructura y el número de estas.

Propuesta de Solución

Se propone hacer un estudio de los tiempos y el número de concurrentes por el número de ventanillas, todo ello relacionándolo a los horarios, de tal manera que podamos definir cuanto personal necesitamos y en que horarios es preferible establecer mayor o menor personal.

PERSONAL

- **CAMPAÑAS INFORMATIVAS**

Los usuarios mencionan que otro de los problemas es la falta de explicación a la población sobre derechos tributarios.

Propuesta de Solución:

Ante ello se propone en primera instancia:

Elaborar campañas informativas, en las cuales se difundan las facultades de SUNAT, y los derechos tributarios y procedimientos de los trámites de los ciudadanos en relación a esta institución.

- **PERSONAL**

Ante tal problema se propone un estándar para la atención del personal, se concentra en las cualidades y características que el personal de atención a la ciudadanía debe mostrar para una adecuada interacción con los ciudadanos.

Propuesta de Solución:

Trato del personal a la ciudadanía

Se propone que la entidad cuente con un sistema acreditado de Gestión de la Calidad para el Proceso de Atención a la Ciudadanía.

Trato preferente y equitativo

El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683 Ley de Trato Preferente, las Políticas para el Trato

Justo y Equitativo establecidos por la entidad que facilite la prestación de servicios, en particular, para grupos vulnerables.

Asignación de personal para la Orientación la Ciudadanía

Se ha capacitado y asignado personal para los diferentes canales de atención, implementando mecanismos de seguimiento de las atenciones. Algunos de canales de atención operan más de 8 horas del día, todos los días, debiendo cubrir los turnos para atención de las llamadas telefónicas.

Conocimientos y compromiso

El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de todos los servicios de la entidad. Existen, además, prácticas para reconocer el mejor desempeño que promueven la innovación y el compromiso por la excelencia profesional.

- **RENIEC**

Cuadro N° 21: Problemas – RENIEC.

AMBIENTES	PROCESO DE TRÁMITE	PROFESIONALISMO DEL PERSONAL
Mejora de las instalaciones de la entidad para mayor comodidad de los contribuyentes	Acercar los procesos de atención del personal para agilizar los trámites. Disminución de tiempos de espera en cuanto a la atención.	Mejora y aumento de la calidad de la atención que ofrece el personal a cargo.

Fuente: Elaboración propia.

- **AMBIENTES**

Se requiere la mejora de las instalaciones de la entidad pues esta no resulta la más cómoda para los usuarios.

Propuesta de solución:

Se propone realizar con frecuencia limpieza general a los ambientes de la institución, así como de los Servicios Higiénicos y exteriores.

También se propone la implementación de plataformas múltiples de Atención a la Ciudadanía con personal asignado para tal fin, así como mejoras en la infraestructura básica para las mujeres embarazadas, niños, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo a Ley 27408, modificado por la Ley 28683, Ley que establece la atención preferente a las mujeres embarazadas, las niñas, niños, los adultos mayores y con discapacidad,, en lugares de atención al público

- **PROCESO DE TRÁMITE**

Basándonos en el Manual para Mejorar la Atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública podemos plantear lo siguiente:

No es suficiente con publicar la información de los trámites de la entidad, sino es necesario verificar que ésta resulte realmente clara para quienes va dirigida. Es común que las entidades públicas utilicen terminología propia del sector público, o bien usen siglas que no son comprensibles para la mayoría de los ciudadanos. De igual manera hay que tener en cuenta, que el nivel educativo de los solicitantes de un trámite no es siempre el mismo y por tanto, lo que para unos puede ser un procedimiento sencillo, para otros puede tratarse de algo confuso o ininteligible.

En este sentido, es importante evaluar la calidad del servicio mediante la aplicación de formatos estándares o encuestas, en las que se registre la evaluación de los ciudadanos sobre la calidad del servicio recibido. Se pueden establecer escalas de evaluación a criterio de la entidad que pueden ir de: excelente, bueno,

indiferente, malo y muy malo. Lo relevante es, poder evaluar cómo se ha dado el proceso de orientación, la atención de aquel que lo orientó, tiempo de espera, condiciones o ambiente del local y si obtuvo la información o pudo realizar el trámite, para el cual acudió a la entidad, en un tiempo razonable.

Ante ello se indican los siguientes aspectos para reducir los plazos extensos de los trámites:

Información sobre requisitos y plazos

La información debería estar sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos, plazos del TUPA, así como se deben encontrar disponibles en el portal web de la entidad y en el sistema único de trámites.

Acceso y gratuidad de los formularios

La implementación de medios virtuales (portal web, kioskos multimedia de la entidad y/o en telefonía móvil) para acceder a los formularios, descargarlos y con instructivos de cómo deben ser llenados.

Simplificación de trámites

Se recomienda un equipo de mejora simplificado y costeadado con las metodologías vigentes para todos los trámites utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos.

- **PERSONAL**

Se quiere mejorar la calidad de la atención ofrecida a los ciudadanos de esta entidad pública.

Propuesta de Solución:

Trato del personal a la ciudadanía

Se propone que la entidad cuente con un sistema acreditado de Gestión de la Calidad para el Proceso de Atención a la Ciudadanía.

Trato preferente y equitativo

El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683 Ley de Trato Preferente, las Políticas para el Trato Justo y Equitativo establecidos por la entidad que facilite la prestación de servicios, en particular, para grupos vulnerables.

Asignación de personal para la Orientación la Ciudadanía

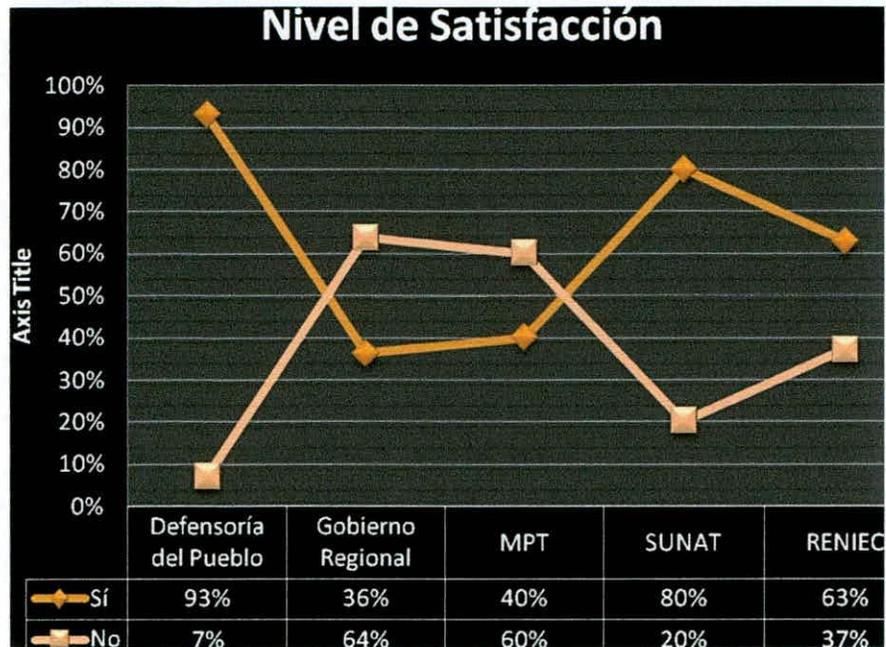
Se ha capacitado y asignado personal para los diferentes canales de atención, implementando mecanismos de seguimiento de las atenciones. Algunos de canales de atención operan más de 8 horas del día, todos los días, debiendo cubrir los turnos para atención de las llamadas telefónicas.

Conocimientos y compromiso

El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de todos los servicios de la entidad. Existen, además, prácticas para reconocer el mejor desempeño que promueven la innovación y el compromiso por la excelencia profesional.

4.4. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Figura N° 14: Nivel de Satisfacción de las entidades Públicas.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el presente gráfico, son las entidades descentralizadas las que justamente presentan un nivel mayor de insatisfacción, es por ello que debemos poner mayor énfasis en mejorar las deficiencias de estas entidades. Sabemos que si bien es cierto la presente investigación nos ha permitido obtener un mayor análisis de los problemas que presentan cada entidad pública estudiada y plantear soluciones ante cada una de ellas, es recomendable priorizar la problemática de las entidades públicas descentralizadas.

4.5. PROBLEMÁTICA DE DESCENTRALIZACIÓN

El centralismo ha sido desde muchos siglos atrás, un terrible lastre que atenta contra de la unidad nacional, ha sido –es hoy mismo- una fuente de resentimientos y de egoísmos regionales a manera de reacción contra la injusta postración, la misma que cultiva el encono entre los propios peruanos y nos hace distantes e indiferentes, acentuando aún más la división de pueblos y de gentes.

La descentralización crece al impulso de la exigencia económica, azuzada por el comercio internacional y los TLC. Lima –el centro de los centros en el Perú- voltea la mirada a las provincias solo para requerir de ellas su aporte en recursos naturales y en productividad para cubrir las demandas de sus nuevos socios. Esa debe ser la razón por la que a los ojos de los pobladores del interior el proceso descentralizador no cubre las expectativas.

La manera como se quiere descentralizar, es la razón del fracaso de los intentos del estado por romper el centralismo. Ninguna ley, ningún funcionario, ningún gobierno podrá lograr la integración real del Perú y sus provincias sin hacer partir la descentralización desde la base social, empezando desde luego, por atender con equidad las demandas más urgentes de salud, educación e infraestructura.

Ante la ausencia del estado, la insatisfacción, el reclamo social, la indignación se convierten en turbas violentas, en masas fácilmente influenciadas por los aprovechadores que merodean cualquier protesta social para ponerse al frente con expectativas electorales y de poder.

Por eso, la regionalización, síntesis de la disyuntiva centralismo/descentralismo, es el reto que debe afrontar el estado con verdadera dedicación.

La descentralización es un problema de siempre y que los gobiernos en distintas épocas avanzaron en ese sentido para que – a continuación- el siguiente presidente desmontara todo lo avanzado.

Solo después del gobierno transitorio de Valentín Paniagua, se ha consolidado un proceso constante en el marco de una política nacional que cada presidente está obligado a proseguir, y ha empezado la construcción de un marco normativo que permite sentar las bases de un proceso de largo aliento.

Aun así, las dificultades no son pocas. Cuando las regiones se hayan integrado de manera real y efectiva, recién podremos hablar de una nación unitaria y

consolidada, por ahora, el desafío es un reto para gobernantes y gobernados.

Mientras tanto, los primeros deben escuchar mucho más a los segundos, pues la descentralización es todavía un proceso inconcluso.

4.6. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Si bien es cierto para la elaboración de la propuesta tenemos como fundamento teórico el Manual para mejorar la calidad de la atención al usuario de las Entidades Públicas, por otro lado nos basamos en el caso práctico “Caso Guayaquil – Del Caos al Orden”, presentado en los anexos del presente trabajo de investigación pues nos sirve como sustento práctico, como se menciona en el artículo, hay casos como el de la ciudad de Guayaquil en donde se realizaron cambios significativos en el modelo de gestión y en la capacidad administrativa de esta ciudad. Como hemos podido investigar nuestra ciudad no se encuentra ajena a esta realidad, ofrecemos servicios públicos ineficientes y ello se ve reflejado en la insatisfacción en cuanto a la atención al público percibida por los usuarios.

En el caso se realiza un análisis de ese desarrollo, de esa evolución urbana que hoy se intensifica y que se está constituyendo en un modelo de desarrollo urbano integral y particularmente excepcional.

La ciudad de Guayaquil, puerto principal del Ecuador, constituye, quizá, una de las experiencias urbanas más valiosas, al menos dentro del contexto Latinoamericano. Lo más curioso de esta ciudad, es que en ella se han producido cambios bruscos y acelerados, primero por los múltiples incendios y saqueos de los que fue víctima hace ya más de cien años, y luego por administraciones municipales poco eficientes e indiferentes que llevarían a Guayaquil a un estado de caos y deterioro alarmante, del que hace apenas doce años comenzaría a salir y que, al presente, ha quedado casi totalmente atrás.

El giro que tomó la ciudad comienza en 1992 y, aunque los cambios tangibles se verían varios años después y se seguirían dando constantemente, cada vez, en menores lapsos de tiempo, el cimiento del cambio está en el modelo de gestión y en la capacidad administrativa encabezada, primero, por Febres-Cordero y luego por Nebot. Ambos líderes mantuvieron una misma línea, no de criterios, sino de transparencia, legitimidad y honradez. Comprender el cambio físico-urbano, sin considerar el contexto administrativo y de gestión, es sencillamente ilógico.

Se considera que el proceso de transformación tuvo tres etapas. La primera, que se identifica con Febres-Cordero, donde se encuentra un Guayaquil que comienza a administrarse correctamente. La segunda, que se inicia con el Malecón 2000, proyecto que desencadenaría una serie de intervenciones posteriores, que producirían un cambio físico, económico y, más que todo, social. La tercera etapa se identifica con el proyecto de Regeneración Urbana, liderado por el Alcalde Nebot, que ha promovido mejoras en unos casos y detenido el deterioro de sectores urbanos en otros. Guayaquil no sería lo que es sin la Regeneración.

Estos tres ciclos de la ciudad contribuyeron a ampliar, notablemente, la confianza de la ciudadanía, a promover su participación, no sólo a través de su opinión, sino, además, como inversionistas de proyectos que resultan en beneficios y mejoras para la misma ciudadanía.

Es por ello, que se considera como modelo válido el caso de la ciudad de Guayaquil quien ha sabido generar mejoras a través de su modelo de gestión y su capacidad administrativa, Trujillo no es ajena a poder llegar a esa realidad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- 1) Se concluye que el nivel de satisfacción en la atención al usuario de las entidades públicas estudiadas es bajo en el caso de las entidades públicas descentralizadas, por el contrario las entidades dependientes tienen mayor nivel de satisfacción.
- 2) Deducimos que las causas de la problemática de la insatisfacción de los usuarios de los organismos descentralizados (Municipalidad Provincial de Trujillo y Gobierno Regional) son la falta de profesionalismo del Personal, los procesos de trámites y los ambientes inadecuados.
- 3) El problema principal del estudio realizado es el de personal, pues en todas las entidades mencionadas la mayoría de usuarios deduce que las principales carencias que muestra el personal de atención al público son la de falta de capacitación, ausencia de vocación de atención al público y falta de conocimiento así como de compromiso
- 4) Los atributos prioritarios a la hora de ser atendidos en el caso de Defensoría del Pueblo y SUNAT son la solución de sus problemas, en el caso del gobierno Regional es preferente el buen trato, por otro lado para los usuarios de la Municipalidad Provincial de Trujillo es importante el tiempo de espera y en el caso de RENIEC es fundamental la información apropiada.
- 5) Deducimos que ante la realidad existente en nuestra localidad, el instrumento para mejorar los procesos de atención al público es el de la aplicación de la propuesta de mejorar elaborada para mejorar la atención al usuario de las entidades públicas de Trujillo.

A su vez ante dicha realidad, es válido poder aplicar como modelo el caso práctico “Caso Guayaquil: Del Caos al orden”, ya que ambas ciudades poseen realidades similares.

- 6) Finalmente se concluye que el nivel de satisfacción en la atención al usuario es un tema importante para las entidades públicas ya que esto se ve reflejado en el servicio que ofrecen las organizaciones del estado, queriéndose lograr el bienestar de los ciudadanos.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda incrementar el nivel de satisfacción de las entidades públicas descentralizadas, reforzando el proceso de selección de personal, los procesos de trámites y la mejora de ambientes.
- 2) Se sugiere implementar de manera obligatoria el “Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública”, si bien es cierto las entidades públicas mencionadas han tenido acceso al material de este documento, no es aplicado por dichas instituciones.
- 3) A través de la propuesta de solución para mejorar el profesionalismo del personal encargado de atención al público se sugiere incluir el protocolo de atención mencionado en el Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública.
- 4) Se recomienda tomar como modelo el caso práctico mencionado en dicho estudio, ya que ambas localidades (Guayaquil y Trujillo) son similares y podríamos tomar ejemplo el logro obtenido en dicho caso, asemejándonos a dicha realidad.
- 5) En definitiva, sería efectivo reestructurar la organización del estado y simplificar a los organismos para lograr mayor efectividad en su funcionamiento. Se recomienda suprimir los órganos descentralizados o re direccionarlos para que exista alguna dependencia o responsabilidad de un órgano superior y estos puedan lograr mejorar el servicio ofrecido a los ciudadanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Álvarez, F. (2007) *Calidad y Auditoría en Salud*. Bogotá-Colombia. ELDE Ediciones.
- Boca, B. (2011) *Buenas Prácticas en Gestión Pública-Sistemas de Gestión Interna*. Lima-Perú. Primera Edición CAD.
- Domínguez, H. (2006) *El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá-Colombia: ELDE Ediciones.
- Farfán, Y. (2007) *La Fiabilidad*. Cusco-Perú: Editorial Moderna.
- Kotler, P. (2006). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación.
- Martínez, A. (2005) *Manual de Gestión y mejora de procesos en los servicios de Salud*. México DF: El Manual Moderno.
- Moore, M. (1998) *Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: PAIDOS.
- Pintado, E. (2007) *Comportamiento Organizacional, Gerenciación y Conducción del Talento Humano*. Lima Perú. IPECU.
- Reicheld, F. (2003) *El Efecto de la Lealtad*. Boston-EE.UU: ARIEL.
- Richard, O. (2009) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer*. London-Inglaterra: M.E. SHARPE.
- Zeithman, A. y Bitner, J. (2002) *Marketing de Servicio*. México: FIC GRAW-HILL.

NORMAS LEGALES

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

Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales

Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General

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

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

Ley N° 27868, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades

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

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Funcionamiento, el Manual de Gestión del Talento Humano, el Manual de Soporte y el Manual de Calidad

PÁGINAS WEB

- Link visitado el Viernes 15 de noviembre del 2014
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DCC4A573FB552EC805257C2F0061DE30/\\$FILE/clad0043302.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DCC4A573FB552EC805257C2F0061DE30/$FILE/clad0043302.pdf)
- Link visitado el 16 de octubre del 2014.
http://www.gobernabilidad.org.pe/buen_gobierno/galleries/198749029_055-Memoria%20Seminario%20Modernizacion.pdf
http://www.unac.edu.pe/documentos/organizacion/vri/cdcitra/Informes_FinalesInvestigacion/Noviembre_2011/IF_HERNAN%20AVILA_FCA/CONTENIDO.pdf
- Link visitado el lunes 15 de noviembre del 2014
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4790/TREFOGLI_WONG_GUILLERMO_GESTION_DESARROLLO.pdf?sequence=1
- Link visitado el 15 de noviembre del 2014
http://www.unistmo.edu.mx/tesis_Ixt/tesis_digitales/2.-%202008%20MARZO_Dalia%20Todelo%20Toledo.pdf
<http://es.slideshare.net/mdelama/tesis-final-marco-de-lama>
- Link visitado el lunes 17 de noviembre del 2014
<http://www.peru.gob.pe/>
- Link visitado el lunes 17 de noviembre del 2014
<http://www.defensoria.gob.pe/>
- Link visitado el lunes 17 de noviembre del 2014
<http://www.munitrujillo.gob.pe/portal/>
- Link visitado el lunes 17 de noviembre del 2014
<http://www.regionlalibertad.gob.pe/>

- Link visitado el lunes 17 de noviembre del 2014
<http://www.sunat.gob.pe/>
- Link visitado el lunes 17 de noviembre del 2014
<http://www.reniec.gob.pe/portal/intro.htm>

ANEXOS

9. El horario que usted esperó para ser atendido fue: Demasiado Adecuado Rápido No Opina

10. ¿Qué atributos consideras a la hora de ser atendido?. Ordene a su criterio del 1-8 siendo el 1 el mas importante y el 8 el menos importante de los aspectos mas resaltantes que usted considera al momento de ser atendido en esta entidad pública.

- 1) Comodidad
- 2) Solución de problemas
- 3) Buen trato
- 4) Tiempo de espera corto
- 5) Información apropiada
- 6) Eficiencia
- 7) Ambiente limpio
- 8) Otros

11. Le parecieron cómodos los ambientes del establecimiento? Muy agradable Agradable Regular Poco agradable Desagradable

establecimiento permanece limpio? Sí No

13. Durante su atención se respetó su privacidad? Sí No

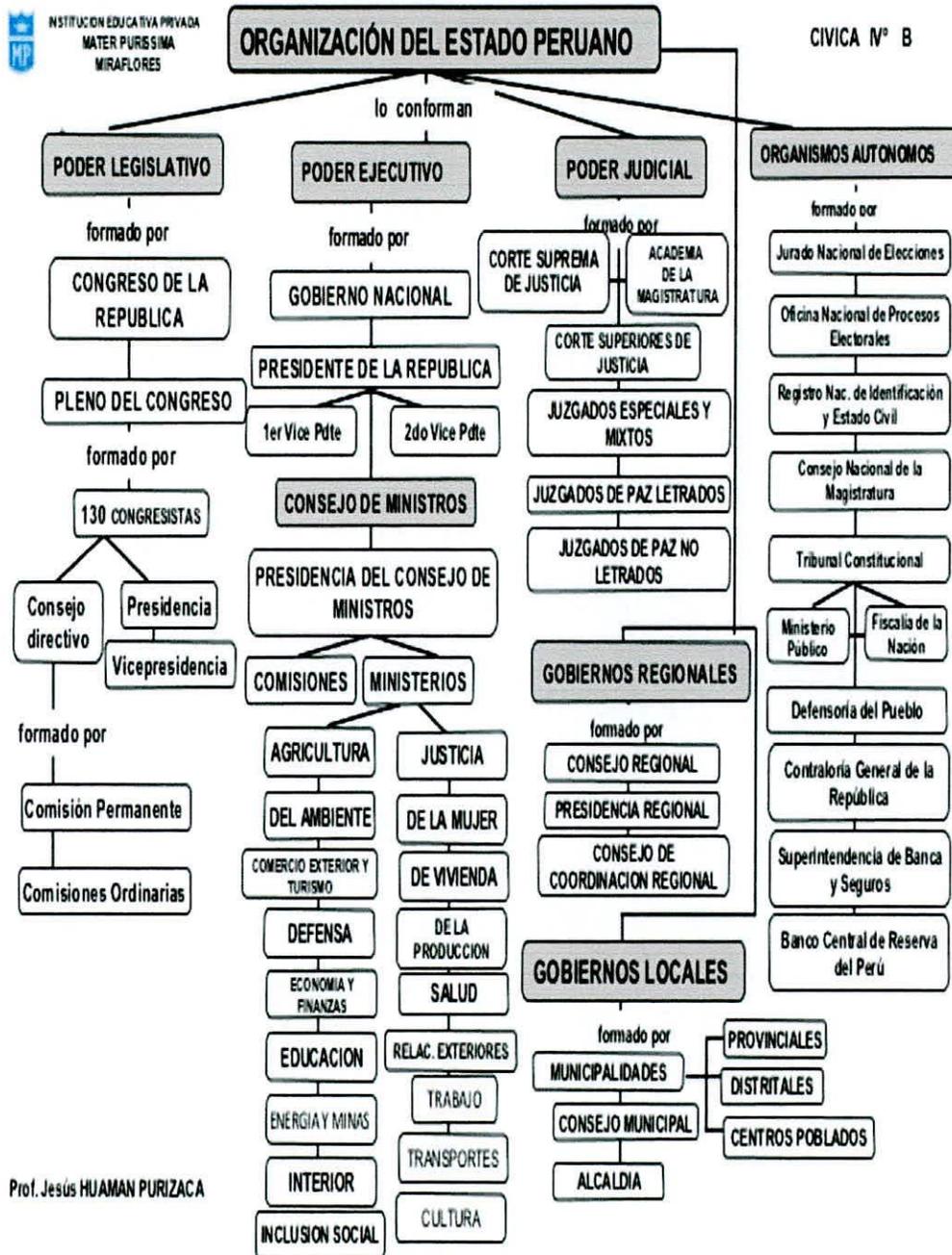
14. En términos generales, ¿Ud. Cree que le resolvieron la consulta, queja y/o petitorio? Sí No

15. En términos generales, ¿Ud. Se siente satisfecho con la atención recibida? Sí No
¿Por qué? _____

Parte III: Opiniones y sugerencias podría brindar para mejorar la atención recibida.

ANEXO N° 02

ORGANIZACIÓN DEL ESTADO PERUANO



ANEXO N° 03

DEL CAOS AL ORDEN. GUAYAQUIL Y SU DESARROLLO URBANO ACTUAL

RESUMEN

La ciudad de Guayaquil, puerto principal del Ecuador, constituye, quizá, una de las experiencias urbanas más valiosas, al menos dentro del contexto Latinoamericano. Lo más curioso de esta ciudad, es que en ella se han producido cambios bruscos y acelerados, primero por los múltiples incendios y saqueos de los que fue víctima hace ya más de cien años, y luego por administraciones municipales poco eficientes e indiferentes que llevarían a Guayaquil a un estado de caos y deterioro alarmante, del que hace apenas doce años comenzaría a salir y que, al presente, ha quedado casi totalmente atrás. Este artículo es un análisis de ese desarrollo, de esa evolución urbana que hoy se intensifica y que se está constituyendo en un modelo de desarrollo urbano integral y particularmente excepcional.

A manera de introducción

Las ciudades del Ecuador están cambiando, se están transformando, y aunque muchos arquitectos y urbanistas podrían decir que su proceso de transformación ha sido continuo, desde su nacimiento como ciudades hasta el presente, la última década ha obligado, a los urbanistas y a las autoridades locales, a repensar los lineamientos de diseño y planificación que se siguen al momento de trazar los vectores que determinen el crecimiento y el modelo de ciudad al que se quiere llegar. La ciudad ecuatoriana, en general, había caído en una especie de estancamiento del que era prácticamente imposible salir, incluso Quito, ciudad capital que, por años, se mantuvo como una urbe ejemplar, cayó en un periodo que no le permitía desarrollarse.

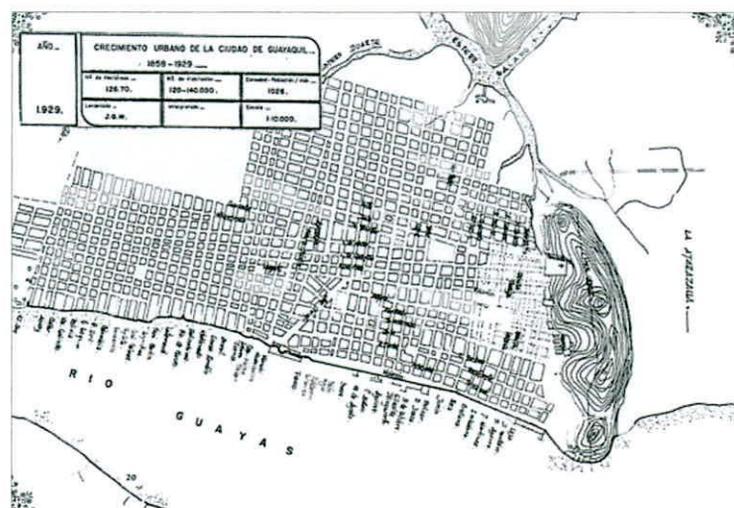


Fig. 1.- Crecimiento urbano de la ciudad de Guayaquil. Año 1929

Guayaquil, segunda ciudad en orden de importancia del Ecuador y capital económica del país, había sido abandonada por décadas, cayendo en un letargo de abandono, descuido e indiferencia que, día a día, la destruía, tanto a su estructura urbana como a la sociedad que la conformaba.

La llegada de la democracia significó, para muchas ciudades del Ecuador, el poder de cambiar. A partir de ese momento, se reescribe la historia de las ciudades ecuatorianas, al descentralizarse el poder y los recursos, y al comenzar la recuperación de las autoridades locales como legítimos líderes y administradores del desarrollo urbano. Sin embargo, este primer paso no representaría, necesariamente, el comienzo de un ciclo urbano bueno para Guayaquil, pues esta ciudad se vio maltratada por indolentes y corruptos alcaldes que no hicieron otra cosa más que llevarla a un estado de coma, donde bien podía mantenerse para así continuar alimentando la insensatez, irresponsabilidad e indiferencia que acababa con todo cuanto vestigio de estima, o de donde podía levantarse y avanzar hacia un futuro mejor. Salir del desastre significó, antes que nada, recuperar la confianza y credibilidad de la ciudadanía, promover, primero, un cambio socio-cultural, proceso que, comúnmente, se resume en *“recuperar la autoestima del guayaquileño”*. Es a partir de este punto o, al menos, habiendo comenzado el proceso de cambio social y cultural, que Guayaquil puede dar comienzo a su cambio material que se refleja en las obras que hoy representan “el cambio”.

En 1992, una nueva administración, fuerte y decidida, emprendería el cambio de la ciudad y, quizá, sin querer, un modelo que trascendería y que tendría fuertes influencias sobre la estructura de otras ciudades, incluso, sobre la misma capital que se vio beneficiada por el modelo empleado en Guayaquil y por la normativa que permitió su desarrollo.

Este artículo pretende explicar el proceso de desarrollo y crecimiento de Guayaquil, especialmente en la última década, retomando algo de su historia reciente e incluso revisando parte de la historia del Guayaquil del pasado. Comprender los cambios morfológicos en la estructura de la ciudad del presente implica, necesariamente, ir a sus raíces y comprender el porqué de la forma de la ciudad del presente.

Guayaquil es una ciudad que se ha desarrollado integralmente durante los últimos años de una manera sin precedentes en América Latina, con la circunstancia de que, en ese mismo lapso, se produjo la peor crisis bancaria del Ecuador y hasta el cambio de la unidad monetaria que se había mantenido por toda la época republicana.

Este fenómeno es asombroso, porque la transformación se inicia hace doce años y en ese lapso, que es un instante en la vida de los pueblos, Guayaquil empezó a dejar atrás la imagen de ser una ciudad con graves problemas de organización y con un futuro incierto; en esos doce años, ha cumplido un proceso de transformación positiva, en calidad y cantidad. Hoy, es reconocida internacionalmente como el

primer destino turístico del Ecuador, y ha pasado, desde principios de la última década del siglo anterior, de ser una ciudad desconocida a tener una significación internacional.

Comprender el fenómeno urbano de Guayaquil exige profundizar en su historia, pero en la reciente, en la de hace apenas doce años. La velocidad con que se ha dado el cambio no ha permitido ver atrás. Incluso, a los propios guayaquileños, nos es difícil traer a la mente el caos en el que se vivía y la incertidumbre de no saber cómo se podía salir del estado en que se encontraba la ciudad.

La morfología urbana de Guayaquil ha cambiado, drásticamente, en los últimos cincuenta años. Su condición de capital económica, motor de la economía del país, puerto principal y ubicación geográfica, son características que han convertido a la ciudad en receptor de una importante cantidad de población que busca mejorar su condición económica; esto, sumado a la migración de personas de países hermanos, por iguales motivos, han convertido a Guayaquil en una ciudad que responde a las necesidades de una población que, en número, va más allá de lo que realmente es capaz de manejar. La falta, también, de claros límites, que restrinjan el crecimiento físico urbano de Guayaquil, ha permitido la consolidación de ciudades o, mejor dicho, barrios satélite que promueven el uso irresponsable de energía y que dificultan la tarea municipal de proveer servicios.

Su trama y estructura no se ha visto alterada mayormente, es decir, su forma se mantiene, las áreas, hacia donde crecía, son las mismas hacia las que está creciendo en el presente, lógicamente, hoy, con mayor intensidad. El cambio o, mejor dicho, la transformación, no es tan drástica en cuanto a la forma de la ciudad, más si lo es en cuanto a su estructura administrativa y a la recomposición de los espacios ya existentes.

Lo asombroso de esta transformación no se centra en las imponentes y numerosas obras que tiene la ciudad y que la impulsan hacia un progreso importante. Esto, si bien es cierto, es de hecho algo ya bastante difícil de alcanzar para una ciudad latinoamericana. Lo verdaderamente asombroso es haberlo logrado, primero, en apenas doce años; segundo, durante la peor crisis económica de la historia del Ecuador y, tercero, en una ciudad que no tenía ningún tipo de norte, que no contaba siquiera con un catastro, cuya red de mercados, si es que podemos llamar así a los escasos, deteriorados e insalubres mercados con que se contaba, estaba a punto de colapsar, en una ciudad que tenía apenas 0.96m² de área verde por habitante, superficie que se encontraba abandonada o invadida por gente de mal vivir, etc.

Esto da una idea aproximada de lo que implica analizar la experiencia de Guayaquil y los puntos que se deben tomar en cuenta para poder contar con una visión más amplia y precisa. No es el propósito de estas líneas, y las que vendrán más adelante, hacer una comparación entre el Guayaquil del ayer reciente y del presente. El

verdadero fin es proveer datos suficientes como para poder elaborar un análisis correctamente fundamentado que permita compartir la experiencia de desarrollo urbano de esta ciudad, de una manera más precisa.

Recorrer el Guayaquil de 1992 demanda profundizar en detalles que, aunque interesantes, podrían resultar demasiado extensos y no del todo útiles. Por esta razón, se va a centrar este artículo en analizar cuatro aspectos que se consideran como los de mayor importancia, dentro de la transformación físico-urbano de Guayaquil. Un análisis, primero, de la situación administrativa del 92 y el modelo de gestión y administrativo adoptado en distintas etapas, hasta llegar al presente; el cambio en lo referente a la movilidad pública y la infraestructura vial; el caso del malecón, como perceptor de un nuevo ciclo de transformaciones, y el proceso de regeneración urbana, como proyecto de punta de lanza de la actual administración y de la ciudad. A pesar de que existen muchos otros aspectos, que sería interesante anotar y explicar, como la reestructuración de la red de mercados, intervenciones en el campo social y en la salud y educación, etc., considero que los puntos que se analizarán a continuación son suficientes para la comprensión del caso Guayaquil, siempre, dentro de un contexto físico-urbano y de gestión.

Guayaquil, año 1992

Asume la Alcaldía el Ingeniero León Febres-Cordero¹, ex-presidente del Ecuador. Su primera decisión fue cerrar la Municipalidad por sesenta días, para “poner la casa en orden”. Su equipo lo conformaron profesionales de amplia trayectoria, tanto en la función pública como en el sector privado. Febres-Cordero y su equipo se encontraron con un Municipio prácticamente inservible. Tanto la edificación, como los espacios y equipo con que se contaba, se encontraba en pésimo estado, o completamente desactualizado y obsoleto. Sencillamente, no existían registros e información para comenzar a trabajar, a tal punto que se debió contratar un nuevo catastro que, a cargo de la municipalidad y la Universidad de Guayaquil, se transformó en una de las herramientas de mayor utilidad para la administración. Cabe anotar que esta experiencia, en lo referente al catastro, sería, años después, compartida, a manera de asesoría, con otras Municipalidades, tanto de ciudades del Ecuador, como de países latinos. Vendría, luego, la legalización de tierras y la planificación y construcción de una red de mercados digna de una ciudad como Guayaquil.

El modelo administrativo, fuerte, ordenado, transparente y legítimo, sentó las bases del desarrollo de Guayaquil. La ciudadanía volvió a creer en la Municipalidad y esa confianza se vería retribuida con obras anheladas por décadas. La infraestructura vial sería una de las intervenciones que marcó el periodo Febres-

Cordero. Pasos a desnivel, túneles, ampliaciones de vías, mejoramiento de calles, permitieron proveer a la ciudad de una infraestructura vial que garantizaba una correcta y cómoda conectividad entre los diferentes sectores de la urbe. Se creó, en esta administración, el departamento de áreas verdes, que se encargó de rediseñar y reconstruir los parques existentes, los que, una vez concluidos, pasarían a manos del sector privado, para su mantenimiento. Esta iniciativa marcó el primer precedente de un modelo de gestión jamás empleado en la ciudad, la alianza público-privada, modelo que, posteriormente, sería el cimiento del proyecto de mayor importancia en la ciudad, el Malecón 2000.

El fortalecimiento de Guayaquil, como ciudad nueva, era notable. Sin embargo, aún hacía falta dar ese gran paso que permitiera consolidar, definitivamente, la transformación. El Río Guayas, y su malecón, han sido, desde siempre, componentes de indiscutible importancia para Guayaquil. Precisamente, sería a sus orillas donde nació la ciudad y donde se desarrollaron la mayor parte de las actividades, especialmente aquellas de carácter comercial.

El Malecón nace, originalmente, con el nombre de la “Calle de la Orilla”, siendo utilizado como atracadero de embarcaciones y para el embarque de productos. Cuando la ciudad se reasienta, en 1537, en la falda del cerro Santa Ana, la calle de la orilla no era más que la ribera de un “río grande y caudaloso”, poblado por gran cantidad de lagartos donde desembarcaban canoas y balsas.

Ya, en el siglo XVII, Guayaquil adquiere prestigio internacional como astillero debido a su privilegiada ubicación que le permitía disponer de fina madera y excelente mano de obra. El comercio prospera y, como otras ciudades costeras de las colonias españolas, empieza a ser asediada por piratas que iban en busca del oro. Es así como La “Calle de la Orilla” se convierte en un valioso elemento de defensa de la ciudad, cavándose en ella fosos que sirvieron como trincheras para detener a los invasores.

En el siglo siguiente, la “Calle de la Orilla” se había convertido en uno de los hitos más importantes de la ciudad. Los ciudadanos adinerados procuraban construir sus casas junto al río, con galerías y balcones, para aprovechar la vista y la brisa. En ese entonces, el río entraba a la ciudad a través de esteros que la cruzaban de lado a lado.

Durante la colonia, y la vida republicana, el malecón sirvió de embarcadero de productos. Con la revolución industrial, llegaron barcos a vapor que atracaban y llevaban pasajeros y mercancías a diferentes zonas del país. Entre finales del siglo XIX y principios del XX, el uso que se le daba era primeramente comercial, “...del puerto de Guayaquil salía el 90% de la producción cacaotera y alrededor del 80% del total de las exportaciones del país”². Guayaquil se fortaleció en esa época gracias a las mejoras de infraestructura, sanitarias y de telecomunicaciones (telégrafo),

convirtiéndose en el centro financiero del país.

Debido al creciente comercio, se realizaron trabajos de adecentamiento del Malecón con el primer amurallamiento en el siglo XIX, ya que la creciente del río en ocasiones llegaba hasta la calle.

El proyecto de embellecer el Malecón estuvo siempre en la mente de los guayaquileños. En 1910 esta idea cobra nueva fuerza con el aporte de Dn. Lautaro Apiazu que, a nombre de un grupo de ecuatorianos, solicitó que, además de la obra de dotación de agua potable y construcción de la Casa Municipal y nuevo mercado, se haga el ensanche del malecón, pero, por problemas de tipo legal, no se pudo ejecutar esta obra.

En 1931, con la colaboración económica de las delegaciones consulares, el cabildo construye “El Paseo de las Colonias”, donde se implementan en el Malecón un conjunto de fuentes luminosas, esculturas alusivas a la naturaleza y rediseño de áreas verdes. En mayo de 1938, se inaugura el Hemiciclo de la Rotonda, composición escultórica que evoca el saludo entre Bolívar y San Martín y que está conformada por columnas de mármol, con bajo relieve donde se muestran las batallas que libraron los próceres para lograr la independencia americana.

En 1937 se realizan nuevos trabajos de ampliación del malecón, desde la avenida Olmedo hacia el Norte. Para 1963, se construye el Puerto Marítimo y el malecón queda relegado a un segundo plano. A partir de este año, el malecón quedaría abandonado por décadas y los guayaquileños comenzarían a darle la espalda al Río. El Malecón Simón Bolívar comienza un proceso de degeneración que lo convierte en un lugar conocido como zona roja por su inseguridad; se lo consideraba un sector sumamente peligroso en las noches, debido a los continuos asaltos, mendigos, prostitutas y borrachos que deambulaban, la falta de iluminación apropiada y a la venta de droga.

A pesar de numerosas intenciones por reconstruirlo, y revertir esta situación, ninguna se concretaría. Sin embargo, sería en el año 1996 cuando comienzan a esbozarse las primeras ideas del proyecto de regeneración del malecón, hoy conocido como Malecón 2000, con lo que los guayaquileños volverían “a ver al Río”.



Fig. 2.- Malecón 2000.

Vista general del proyecto que sirvió como catalizador del proceso que daría comienzo a la transformación del centro de la ciudad y de ella misma.

En los últimos doce años, la Municipalidad ha realizado obras anheladas por décadas y aún por siglos. La vieja “Calle de la Orilla”, centro de la vida colonial, fue, desde siempre, el objeto de promesas de intervenciones en su ornato; muchas promesas se hicieron, pocas se cumplieron.

La relación que tuvo la ciudad con su malecón, y con su ría, en el pasado fue de gran importancia, más por su crecimiento y cambio de actividades. Entre otros factores, esta relación se fue perdiendo hasta desaparecer por completo, a tal punto que la ciudad comenzó a darle la espalda al Guayas.

La segunda administración de León Febres Cordero continuaba ejecutando obras de gran magnitud, postergadas durante décadas: obras viales urbanas fueron planificadas, ejecutadas y financiadas, mediante recursos propios, créditos internacionales y ofertas del gobierno; las bases de una administración eficiente estaban trazadas, aunque aún quedaba mucho por hacer. El ordenamiento del espacio físico siempre fue un grave problema en Guayaquil: la informalidad se había tomado los parques, las plazas, las avenidas, las aceras, casi siempre con la complicidad corrupta de los agentes del orden. Junto al comerciante informal, el delincuente de menor cuantía y los mal vivientes, llegó el proveedor de drogas que hizo centro de tal tráfico el malecón de la ciudad. La presentación del proyecto de restauración del malecón iba a ser el inicio de la transformación que, el Alcalde Nebot, convertiría en una auténtica Regeneración Urbana, de enormes beneficios de desarrollo humano, en el ámbito social, económico y cultural. El proyecto fue siempre concebido como un medio para recuperar el centro histórico, comercial y bancario; la memoria de los guayaquileños siempre añoró su malecón de los paseos y las tertulias, por donde

había transcurrido la vida de la ciudad, desde el bullicioso astillero hasta el dinámico puerto fluvial de la madera, del café, de la pepa de oro (cacao) y del banano. El proyecto fue analizado en todos sus detalles y llegó a concebirse una forma de ejecutarlo.

La importancia del Malecón en la forma de la ciudad

El malecón, por su importancia histórica y significación para la ciudad y los Guayaquileños, representa un hito urbano, quizá, único dentro de la estructura de la ciudad. Muy probablemente, la condición de deterioro que presentaba el malecón, hace ya algunos años, reflejaba el estado en que se encontraba la ciudad. Hoy, los guayaquileños sabemos que la recuperación se está alcanzando gracias a ese primer gran proyecto que permitió la regeneración del Malecón y que sentó el cimiento del modelo de desarrollo actual.



Fig. 3.- Malecón 2000.

Haber realizado este breve recorrido histórico, por el malecón de Guayaquil, da una idea clara de lo que este representa, desde los inicios de hoy hasta el presente. El crecimiento de la ciudad se debe a su malecón y a su río, y aunque, hoy, su importancia, quizá, no sea la de años atrás, pues el intenso uso comercial ha sido reducido a un uso recreacional y de contemplación, Guayaquil sigue viendo en su malecón su elemento urbano de mayor representatividad, no solo histórica, sino, también, como precedente y testigo de una transformación que aún sigue y que, sin lugar a dudas, se debe, principalmente, a la ejecución de este proyecto y al modelo de gestión que lo hizo posible.

Guayaquil, año 2005

Para diciembre del 2006, se anuncia la inauguración de la primera etapa del proyecto Puerto Santa Ana, intervención público-privada que busca convertirse en un nuevo atractivo para la ciudad y, al igual que el Malecón 2000, en el catalizador de la transformación de otros sectores de la urbe. Se planifican, además, otras tantas obras en el Sur, al Norte, al Oeste. Ya está por concluirse el primer tramo, de siete en total, del Sistema de Transporte Público Masivo, el que busca contribuir a mejorar el transporte y al ordenamiento del tráfico vehicular. Este sistema tomó, como precedente principal, el Transmilenio en Bogotá, el Trole en Quito y, por supuesto, el sistema de transporte de Curitiba.

El enfoque de las intervenciones urbanas comienza a salir un poco del centro, pues ya está llegando la inversión privada, y aquella otra inversión, por parte del sector público, se hace necesario se intensifique en otras áreas y en otros aspectos. Proyectos, como el del Bosque Protector el Paraíso, un enorme cerro incrustado en el centro físico de la ciudad, pretenden convertirse en una oferta distinta que, bajo los principios de un proyecto ambientalmente sostenible, busca promover, también, principios de conservación y educación ambiental.

La evolución de la ciudad

Las acciones se han concentrado en rescatar áreas existentes y convertirlas en espacios urbanos de calidad, democráticos y responsables para con sus usuarios. El crecimiento de la ciudad es intenso, especialmente hacia el Oeste y hacia el Norte. Sin embargo, la ciudad es poco densa, pues, en la gran mayoría de asentamientos, predomina la ocupación horizontal del suelo, reflejada, básicamente, en gran cantidad de conjuntos urbanos de viviendas unifamiliares. Por otro lado, grandes manchas, de las localmente llamadas “invasiones”, asentamientos informales, ocupan un alto porcentaje de la tierra disponible. En contra de cualquier criterio de Planificación Urbana, esta forma de desarrollo, lo reconocen las autoridades, se ha constituido en una amenaza para la sostenibilidad de Guayaquil.

Paralelamente a los proyectos que desarrolla la Municipalidad, se están planificando e implementando propuestas urbanas que promuevan la ocupación de terrenos disponibles dentro del área urbana, siempre dentro de un marco de intervención que busque contener el crecimiento de la ciudad o, al menos establecer otro tipo de líneas de desarrollo. Puerto Santa Ana, proyecto a implantarse en terrenos donados por la Compañía de Cervezas Nacionales, localizados contiguos al Malecón 2000, frente al Río Guayas, será una de las primeras intervenciones de este tipo, es decir, un espacio no solo para visitar, sino para vivir.

Espacialmente, la ciudad se estructura, en su mayoría, por un trazado en forma de damero. Sin embargo, los actuales vectores de desarrollo responden a criterios relacionados con el comportamiento socio-económico de la urbe, antes que con cualquier criterio de Planificación Espacial. Vías de primer orden se constituyen en percutores de futuros desarrollos, tal cual ha ocurrido con la vía a Samborondón, al Norte de la ciudad, y con la vía a la Costa y la vía a Daule, al Oeste. Este esquema, adoptado espontáneamente por Guayaquil, dicta su organización espacial y la ocupación de su territorio.

Análisis del cambio

El giro que tomó la ciudad comienza en 1992 y, aunque los cambios tangibles se verían varios años después y se seguirían dando constantemente, cada vez, en menores lapsos de tiempo, el cimiento del cambio está en el modelo de gestión y en la capacidad administrativa encabezada, primero, por Febres-Cordero y luego por Nebot. Ambos líderes mantuvieron una misma línea, no de criterios, sino de transparencia, legitimidad y honradez. Comprender el cambio físico-urbano, sin considerar el contexto administrativo y de gestión, es sencillamente ilógico.

Se considera que el proceso de transformación tuvo tres etapas. La primera, que se identifica con Febres-Cordero, donde se encuentra un Guayaquil que comienza a administrarse correctamente. La segunda, que se inicia con el Malecón 2000, proyecto que desencadenaría una serie de intervenciones posteriores, que producirían un cambio físico, económico y, más que todo, social. La tercera etapa se identifica con el proyecto de Regeneración Urbana, liderado por el Alcalde Nebot, que ha promovido mejoras en unos casos y detenido el deterioro de sectores urbanos en otros. Guayaquil no sería lo que es sin la Regeneración.

Estos tres ciclos de la ciudad contribuyeron a ampliar, notablemente, la confianza de la ciudadanía, a promover su participación, no sólo a través de su opinión, sino, además, como inversionistas de proyectos que resultan en beneficios y mejoras para la misma ciudadanía. El espacio urbano con el que cuenta Guayaquil, y el que le ha permitido constituirse como un precedente importante para el desarrollo de otras ciudades, no se ve representado, siempre, por espacios nuevos, sino que, en su mayoría, se refleja en espacios ya existentes que han sido recatados para su mejora y la de sus alrededores. En buena medida, es esta la razón por la que se emplea, siempre, el término Regeneración, que se entiende como una intervención en un espacio que se encuentra deteriorado y que requiere mejoras integrales.

Guayaquil volvió a ver, en su centro abandonado, un espacio para recorrer, para pasear e, incluso, para vivir. El uso comercial aún es intenso y predominante, sin embargo, el uso residencial cada vez es mayor, prolongando la vida del centro mucho más allá de las seis de la tarde. El anteriormente maltratado y abandonado malecón es hoy el principal atractivo de la ciudad. El cerro Santa Ana, sector considerado de

alta peligrosidad, se constituye, también, en uno de los principales atractivos del nuevo Guayaquil. El contaminado estero Salado, ha pasado, gracias al Malecón del Salado, y a las medidas para su descontaminación, a ser un cuerpo de agua para pasear en botes, para competencias náuticas, etc. Lo mismo ocurre con otros tantos sectores de Guayaquil que se han recuperado gracias a las intervenciones de las autoridades locales, que llegaron justo a tiempo para evitar la pérdida irremediable de estos espacios.

Pero, más allá de las plazas, malecones, parques y calles, que se han regenerado, se encuentran, también, edificaciones como el Mercado Sur, por ejemplo, que pasó de ser un Mercado, sucio y descuidado, a un centro de exposiciones y eventos. Lo mismo ha ocurrido con viviendas del centro, con edificaciones patrimoniales, con iglesias, etc. Es importante anotar que se ha procurado, siempre, manejar las intervenciones bajo lineamientos de conservación que no atenten contra las características de una edificación patrimonial, por ejemplo. En casos extremos, como el del Mercado Sur, cuya estructura se encontraba a punto de colapsar, fue necesario conservar lo que se pudo y reforzar las estructuras con elementos adicionales para la seguridad de la obra y de sus usuarios.

Apenas doce años le tomó a Guayaquil transformarse significativamente; hoy, más del 90% de la ciudadanía apoya la gestión municipal y considera que las administraciones han sido notablemente eficaces.



Fig. 5.- Mercado Sur.

Esta edificación de carácter patrimonial estuvo a punto de desaparecer, la intervención llegó a tiempo para rescatarla.

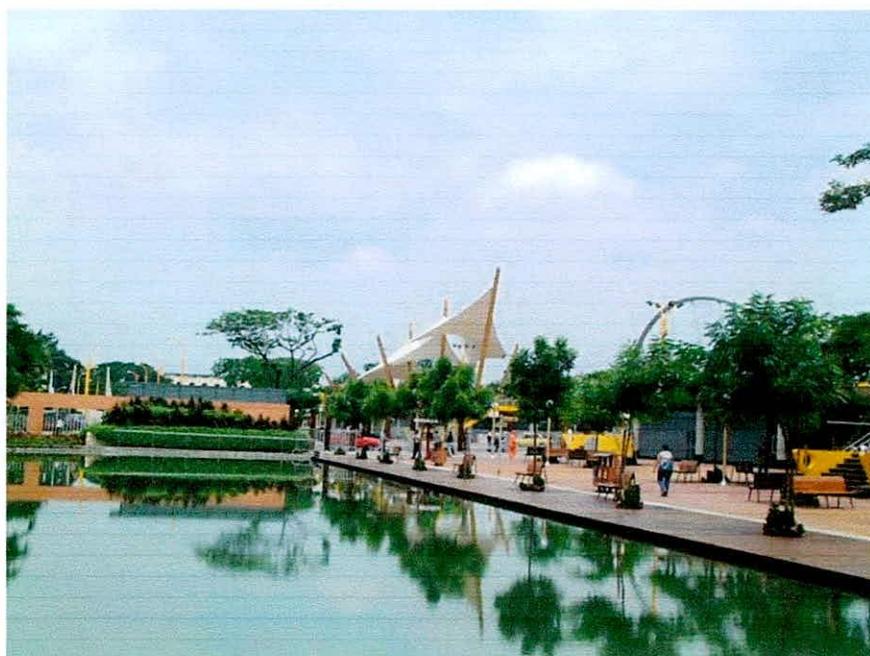


Fig. 6.- Malecón del Salado.

Una de las últimas obras ejecutadas en Guayaquil, y que representa el rescate de un área históricamente importante para los guayaquileños.

La ciudad es un sistema que se encuentra en continuo crecimiento, en todos los ámbitos que lo componen. Físicamente, su trama alcanza áreas o terrenos que hace apenas unos pocos años no hubiésemos pensado en urbanizar. Los avances tecnológicos han permitido acelerar, casi exponencialmente, este crecimiento, haciendo de la ciudad un sistema prácticamente insostenible.

Si bien es cierto que una buena parte de los nuevos desarrollos urbanos, planteados en Guayaquil, se dan fuera de sus límites físicos, no es menos cierto que estos desarrollos están íntimamente ligados con la ciudad en sí, beneficiándose de ella y generando impactos, tanto positivos como negativos.

El crecimiento de la ciudad hacia el norte y el oeste se desacelera por momentos, como sin querer perder de vista las áreas urbanas céntricas, que se están recomponiendo, que se regeneran velozmente y que se transforman en un constante llamado a la ciudadanía a reocupar y densificar estas áreas, a construir en terrenos que, por la rapidez con que creció la ciudad, parecen haberse quedado en espera.

El Municipio está haciendo lo suyo en la ciudad, pero la labor puede resultar insuficiente si no se fusiona el sector privado como actor importante en su rescate y desarrollo. Invertir dentro de la ciudad es, sin embargo, costoso frente a hacerlo en las afueras, donde la tierra es mucho más barata. Las políticas de planificación y la normativa urbana es, en este sentido, una herramienta indispensable para atraer la inversión hacia el interior

Conclusiones

Se podría considerar a Guayaquil como un sistema urbano cuya naturaleza de crecimiento es completamente espontánea, bajo políticas de planificación y dentro de un marco normativo exigente y estricto, pero no a partir de Planes Maestros Generales. Guayaquil cree en el Proyecto Urbano como el componente catalizador de los procesos de transformación que han llevado a la ciudad del caos al orden. El Malecón 2000 es una prueba tangible de lo indicado y obras como el Malecón del Salado, Puerto Santa Ana, entre otras, dejan entrever que, muy seguramente, la ciudad continuará con esta línea de desarrollo por varios años más.

Los Proyectos Urbanos de la urbe, concadenados, planificados y acertadamente concebidos, representan la esencia más pura de la composición espacial del Guayaquil del presente. Proponiendo rescatar los espacios públicos tradicionales, fomentar la ocupación de áreas céntricas como espacios para residencia, fomentar la ocupación mixta del suelo, inducir a la diversidad, vitalidad, variedad y riqueza, son, entre otros, los objetivos de desarrollo urbano de la ciudad o, al menos, de la ciudad que se está buscando.



El Peruano

www.elperuano.pe | DIARIO OFICIAL

AÑO DE LA INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

Miércoles 19 de junio de 2013



Presidencia del Consejo de Ministros

Resolución Ministerial N° 156-2013-PCM

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

NORMAS LEGALES

SEPARATA ESPECIAL

**RESOLUCIÓN MINISTERIAL
N° 156-2013-PCM**

Lima, 18 de junio de 2013

VISTO el Informe N° 026-2013-PCM/SGP de fecha 03 de Junio de 2013, emitido por la Secretaría de Gestión Pública;

CONSIDERANDO:

Que, de acuerdo con el artículo 4° de la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y el artículo 1° de la Ley N° 27658, Ley Marco de la 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 Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros, aprobado por Decreto Supremo N° 063-2007-PCM y sus modificatorias, establece como funciones de la Secretaría de Gestión Pública, el coordinar y dirigir el proceso de modernización de la gestión pública, así como formular y evaluar las propuestas para su mejora;

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, constituyéndose en el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el país, el mismo que 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, en ese sentido, la visión planteada en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es de un Estado moderno al servicio de las personas, que implique, entre otros un Estado orientado al ciudadano, eficiente, inclusivo y abierto;

Que, asimismo, mediante Resolución Ministerial N° 048-2013-PCM se aprueba el Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2013 – 2016, que tiene como objetivo general mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública;

Que en este contexto, la Secretaría de Gestión Pública propone la aprobación del "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía", con la finalidad de brindar criterios y lineamientos de obligatorio cumplimiento para las entidades de la Administración Pública y por tanto, mejorar la labor desempeñada en la atención otorgada al ciudadano y en la provisión de bienes y servicios públicos; estableciendo objetivos específicos referidos a contar con un marco conceptual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía dentro del proceso de Modernización de la Gestión Pública y definir los estándares de calidad que deben orientar la labor de las entidades públicas;

Que, el citado Manual busca brindar a las entidades de la Administración Pública una herramienta que les permita optimizar la calidad del servicio que vienen prestando a la ciudadanía, a través de la implementación de medidas para su mejora, a partir de la autoevaluación;

Que, en atención a lo expuesto, resulta necesaria la aprobación del Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía para las entidades de la Administración Pública;

De conformidad con lo dispuesto en el numeral 9) del artículo 19° de la Ley 29158, ley Orgánica del Poder Ejecutivo, el Decreto Supremo N° 063-2007-PCM y sus modificatorias y el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM;

SE RESUELVE:**Artículo 1°.- Aprobación del "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía" para las entidades de la Administración Pública**

Apruébese el "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía", el mismo que forma parte de la presente Resolución Ministerial como Anexo y deberá ser utilizado por las entidades de la Administración Pública.

Artículo 2°.- Ámbito de Aplicación

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

Artículo 3°.- Plazo para la Autoevaluación de las Entidades de la Administración Pública

Los Titulares de Pliego deberán disponer las acciones necesarias para que se cumpla con la autoevaluación referida en el "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía". Asimismo, deberán remitir el Formato correspondiente a la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, en un plazo no mayor al 31 de Octubre de 2013.

Artículo 3°.- Supervisión

La Presidencia del Consejo de Ministros, a través de la Secretaría de Gestión Pública, supervisará el cumplimiento de lo establecido en la presente Resolución Ministerial.

Artículo 4°.- Publicación

Publíquese la presente Resolución Ministerial y su Anexo, en el Diario Oficial El Peruano y en el Portal Institucional de la Presidencia del Consejo de Ministros (www.pcm.gob.pe), el mismo día de su publicación.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

JUAN F. JIMÉNEZ MAYOR
Presidente del Consejo de Ministros

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

Secretaría de Gestión Pública

PRESENTACIÓN

La Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), en su calidad de ente rector del sistema administrativo de Modernización de la Gestión Pública, ha formulado el presente manual, denominado "MANUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

PÚBLICA", el cual se basa en la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, aprobada por el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que plantea la necesidad de asignar recursos, diseñar procesos y definir productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos.

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

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

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

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

Presidencia del Consejo de Ministros

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO DE TÉRMINOS

PRESENTACIÓN

OBJETIVO DEL MANUAL

PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL PARA MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

1. Concepto de *mejora de atención*
2. Enfoque *por demanda*
3. Características del "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las entidades de la Administración Pública"

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

1. Estándar para la organización interna
2. Estándar para conocer a la ciudadanía-cliente de la entidad
3. Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía
4. Estándar de infraestructura y seguridad
5. Estándar para el proceso de trámite
6. Estándar para el personal de atención al público
7. Estándar para la atención del personal
8. Estándar para el acceso a la información
9. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía
10. Estándar para la comunicación
11. Estándar para los reclamos y sugerencias

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

1. Metodología para formular el proyecto (incluye aplicación de autoevaluación)
2. Factores de éxito

ANEXOS

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

Anexo 2. Protocolo de Atención

BIBLIOGRAFIA

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Acto administrativo:** declaraciones de las entidades que, en el marco de normas de derecho público, están destinadas a producir efectos jurídicos sobre los intereses, obligaciones o derechos de los administrados dentro de una situación concreta.
- **Atención de calidad:** proceso encaminado a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los usuarios de determinado servicio.
- **Administrado:** persona natural o jurídica (ciudadanía) que participa en el procedimiento administrativo.
- **Autoridad administrativa:** agente que ejerce potestades públicas que conducen al inicio, instrucción, sustanciación, resolución o ejecución de los procedimientos administrativos.
- **Buenas Prácticas en servicios de atención al ciudadano:** se refiere a las políticas, acciones y sistemas que una institución implementa para mejorar su relación con la ciudadanía, con la finalidad de garantizar calidad en la información brindada, y en el trato ofrecido para así prestar un servicio oportuno con, eficiencia, cordialidad y efectividad.

- **Calidad de atención:** referida a la percepción que el ciudadano tiene respecto a la prestación de un servicio, que asume la conformidad y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.
- **Canales de atención:** medios o puntos de acceso a través de los cuales, la ciudadanía hace uso de los servicios provistos por las entidades públicas. Incluye espacios del tipo presencial (oficinas y establecimientos), telefónico (call-centers), virtual (plataformas web, e-mail) y móviles (oficinas itinerantes).
- **Capacidad de Atención:** incluye los aspectos relacionados con el proceso de producción de bienes y servicios públicos, así como la infraestructura necesaria para el desarrollo de los procesos claves de la entidad pública vinculados con la atención a la ciudadanía.
- **Competencia:** conocimiento y experiencia que el individuo demuestra en la ejecución de ciertas tareas y/o en la solución de problemas.
- **Eficacia:** Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera
- **Eficiencia:** uso óptimo de los insumos (menor uso de recursos o mayor alcance utilizando la misma cantidad de recursos) para la obtención de los resultados deseados.
- **Estándar de atención:** modelo o patrón que permite definir previamente las características básicas de los procesos de atención dirigidos a la ciudadanía.
- **Incentivo:** estímulo que se ofrece al personal de una entidad pública según los resultados que éstos obtengan en el cumplimiento de un determinado objetivo o meta. Puede ser monetario o no monetario.
- **Indicador:** magnitud que permite medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en el desarrollo de una actividad, proyecto u otros similares. Puede ser cualitativo o cuantitativo
- **Inducción:** proceso cuyo objetivo es familiarizar al personal nuevo con la misión y visión de la entidad. Este proceso se efectúa antes de iniciar el trabajo para el cual ha sido contratado, con la finalidad de minimizar los errores que puedan ocurrir por desconocimiento de los objetivos principales, funciones, entre otros.
- **Mejora Continua:** esfuerzo realizado por las instituciones con el objetivo de alcanzar niveles más altos de eficiencia y eficacia, manteniendo su competitividad en el sector que participa.
- **Meta:** resultado cuantificable que se busca alcanzar en un periodo de tiempo. Implica la definición de qué se desea lograr, en qué cantidad, en cuánto tiempo y con qué calidad.
- **Objetivo:** resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico (valor aspirado). Los objetivos son expresados en términos cualitativos y deben ser claros, realistas, desafiantes, mensurables y congruentes entre sí.
- **Procedimiento:** secuencia de acciones y actividades concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permiten cumplir un fin u objetivo específico predeterminado. El procedimiento tiene un inicio, desarrolla un conjunto de actividades, y tiene un término o resultado. En un procedimiento cada acción o actividad se justifica en la medida que aporta "valor agregado" en el servicio o producto final que se debe entregar a los ciudadanos.
- **Procedimiento Administrativo:** conjunto de actos y diligencias tramitados ante las entidades públicas, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.
- **Proceso de seguimiento y evaluación del proceso de atención:** comprende las actividades propias del personal a cargo de velar por la calidad de la atención a la ciudadanía.
- **Proceso de reclamos y sugerencias:** comprende las actividades relacionadas con la recepción y análisis de las sugerencias presentadas por los ciudadanos, y en el caso de los reclamos, su procesamiento y respuesta.
- **Protocolo de atención:** constituye el conjunto de orientaciones conductuales y actitudinales mínimas necesarias para el personal que se desempeña en procesos de interacción con la ciudadanía.
- **Reclamo o Queja:** Es cuando el ciudadano manifiesta su molestia ante una mala conducta del personal que atiende, una demora en el servicio o una falta de atención. Se materializa a través del Libro de Reclamaciones físico o virtual.
- **Queja por defectos de tramitación:** La queja administrativa es una expresión del derecho del ciudadano de solicitar una corrección en la marcha de su trámite a fin de que el expediente sea tramitado con celeridad.
- **Servicios Públicos:** comprende el conjunto de servicios proporcionados por el Estado, con contraprestación y sin contraprestación.
- **Simplificación Administrativa:** principios y acciones derivadas de éstos, que tienen, por objetivo final, la eliminación de toda complejidad innecesaria; es decir, los requisitos y pagos exigidos deberán ser racionales y proporcionales a la prestación efectiva del servicio (trámite).
- **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC):** elementos y técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, internet y telecomunicaciones.
- **Trámite documentario:** proceso de recepción, registro y distribución de la documentación ingresada a una entidad pública, producto del inicio de un procedimiento administrativo (trámite).
- **Ventanilla única:** herramienta que permite realizar varios trámites y servicios a cargo de una entidad pública en un solo espacio físico, lo que permite agilizar los trámites documentarios de la entidad y facilitar la atención a la ciudadanía.
- **Libro de Reclamaciones:** Documento de naturaleza física o virtual, en el cual los ciudadanos podrán registrar sus reclamos o quejas, sobre la atención y los servicios ofrecidos por la entidades de la administración pública, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM.

OBJETIVO DEL MANUAL

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

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

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

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

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

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

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



Fuente: elaboración propia

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

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

Estándares para una atención de calidad a la ciudadanía

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Concepto de Mejora de la Atención a la Ciudadanía

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

- Cuenten con una administración pública moderna y transparente;
- **Reciba información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades del Estado;**
- Obtenga información sobre los Horarios de Atención al Público de manera visible en las sedes de las entidades;
- Acceda a las dependencias de la Administración Pública sin que barreras arquitectónicas lo impidan o dificulten;
- Acceda fácilmente a la información que administran las entidades;
- Exija el cumplimiento de los derechos que le reconoce la Constitución Política del Perú;
- Reciba una atención adecuada;

- **Obtenga el asesoramiento preciso sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus procedimientos;**
- Obtenga, del personal de la entidad pública, un trato respetuoso y diligente, sin discriminación por razón de sexo, raza, religión, condición social, nacionalidad u opinión;
- Presente la documentación en los procedimientos en los que tengan la condición de interesado y reciba en términos claros y sencillos las notificaciones que envíe la entidad;
- **Conozca el estado de su trámite;**
- Exija responsabilidades por los daños ocasionados en sus bienes o derechos como consecuencia del mal funcionamiento de los servicios públicos;
- **Tenga una espera razonable al momento de ser atendido;**
- Goce de una administración pública responsable, en general.

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

2. Enfoque *por demanda*

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

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

Enfoque	Definición
Estado orientado a las necesidades de la ciudadanía	El enfoque propuesto supone trascender la visión tradicional del sector público, basada en la Ley y en el poder monopólico del Estado, para centrar la atención en los servicios a la ciudadanía. Ello debido a que toda entidad del sector público, independientemente del servicio que brinde y del nivel de gobierno en el que se desempeñe, se vincula de manera directa con la ciudadanía. Esto requiere 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 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	Un buen servicio de atención aumenta la confianza de la ciudadanía frente al Estado, le reduce costos y mejora la imagen y reputación de sus diversas entidades públicas. En este contexto, el personal responsable de desarrollar e implementar las Mejoras para la Atención a la Ciudadanía debe articular sus esfuerzos bajo la premisa que él mismo es parte de un proceso, cuyas actividades se realizan con la misión de servir a la ciudadanía. En este sentido, el personal de la entidad pública tiene que romper el paradigma de <i>"si cumpla la ley hago bien mi trabajo"</i> , sin embargo no es suficiente, por lo que el personal debe desarrollar toda su capacidad y habilidades convencido de que <i>"hago bien mi trabajo si la ciudadana(o) se siente bien atendida(o)"</i> .
Implementación de Buenas Prácticas de Atención a la Ciudadanía	Se 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 . La esencia de este tipo de propuestas está en 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. Una de las fortalezas del enfoque de Buenas Prácticas, es que éste es independiente del tamaño o grado de desarrollo de la entidad que las aplica o del contexto en el que se desarrollan. En ese sentido, el enfoque sugiere concentrarse en los Procesos de Atención sobre la base de identificar y atender las necesidades de la ciudadanía como estrategia para el logro de los objetivos de la institución en relación a brindar servicios de calidad. En esa línea, el enfoque de Buenas Prácticas no solo se basa en brindar información y generar incentivos, sino también en generar Ejemplos de Buenas Prácticas, que al ser reconocidos se mantengan y mejoren, y que a su vez, sirvan como herramientas para impulsar y promover un mejor desempeño de los participantes quedando como un referente de acción y práctica correcta.
Generación de incentivos y reconocimiento	El enfoque otorga al personal de las entidades públicas la posibilidad de ser participe del cambio, de ser escuchado y de viabilizar su opinión hacia canales superiores, algo poco común en el Sector Público. Es allí en donde se gesta el reconocimiento personal que opera como motor de consecución de resultados . Por esa razón, resulta importante que el proceso de implementación de mejoras, incluya una etapa de reconocimiento al personal que se constituye en gestor de la implementación de las mejoras, siendo catalizador y difusor de los esfuerzos individuales que deben ser reconocidos e imitados. La generación de un esquema de reconocimiento a los gestores de las mejoras, debe establecerse con la debida anticipación y oportunidad, a fin de que sea informado al interior de la entidad. En esa línea, contribuyen al propósito, la participación en premios o concursos que reconozcan a los gestores de Buenas Prácticas, orientadas a Mejorar la Calidad de la Atención.
Inclusivo	En la atención a la ciudadanía se deben orientar las acciones para que todos(as) tengan igualdad de oportunidades, buscando cerrar las brechas existentes. Se debe procurar brindar 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	Se debe promover la transparencia y accesibilidad a los ciudadanos , fomentar la participación ciudadana y poseer capacidad de respuesta a las demandas y necesidades ciudadanas, así como rendir cuentas.

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

Enfoque	Definición
Gestión por procesos	Contempla el uso de una herramienta de mejora continua, que aporte al cambio a nivel operativo, que incida directamente en la provisión de bienes y servicios de calidad, y que éstos sean acordes a las necesidades de los ciudadanos. Involucra cambiar el tradicional modelo de organización funcional y migrar hacia una organización por procesos basados en las "cadenas de valor" de cada entidad, que asegure que los bienes y servicios de su responsabilidad generen resultados e impactos positivos para el ciudadano, así como se minimicen los riesgos a la seguridad o a la salud inherentes a los procesos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.
Simplificación administrativa	La 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.

Fuente: elaboración propia

3. Características del "Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía"

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

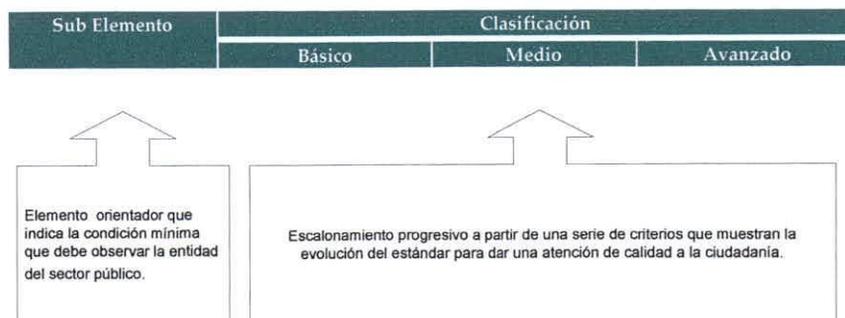
Características	Definición
Gradualidad	Los estándares se han establecido a partir de un nivel básico que es el mínimo a cumplir por las distintas entidades de los tres niveles de gobierno. En cada nivel se plantea un estadio de desarrollo mayor y con una mejor atención a la ciudadanía hasta llegar al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

Fuente: elaboración propia

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

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

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



Fuente: elaboración propia

1. Estándar para la Organización Interna

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

Sub Elemento	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Responsable de la mejora de la atención a la ciudadanía	Existe una persona designada como responsable de hacer seguimiento a los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, quien comparte dicha labor con otras funciones y/o actividades.	Existe una persona designada como Coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía en la entidad a tiempo completo, el cual coordina con varios órganos de la entidad.	Existe una persona con nivel de Gerente o Director encargado de liderar el Equipo de Mejora Continua en la entidad.
2. Planeamiento estratégico	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como una de las actividades de un órgano específico.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad, vinculada a uno de los objetivos institucionales aprobados en su PEI y como actividades de la mitad de los órganos de la entidad.	La Mejora de la Atención a la Ciudadanía se incorpora en el planeamiento estratégico de la entidad como uno de sus objetivos institucionales aprobados en su PEI y todos los órganos que la comprenden orientan una o más actividades a la consecución de dicho objetivo.
3. Incentivos y reconocimiento al logro de resultados	Los logros en la Mejora de la Atención a la Ciudadanía se asumen como parte de las funciones del responsable designado.	La responsabilidad y los logros son identificados y reconocidos al Coordinador de los Procesos de la Atención a la Ciudadanía	Se incentiva y reconoce el trabajo y logros de todo el equipo de la Gerencia/Dirección o unidad orgánica responsable de los Procesos de Mejora Continua.
4. Gestión de la Calidad	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión de la Calidad que incorpora la Mejora de la Atención a la Ciudadanía	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad para los órganos a cargo de atención a los ciudadanos.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Calidad que involucra a los diferentes órganos que participan en los Procesos de Atención al Ciudadano.
5. Gestión de la Seguridad y Salud	Se ha diseñado y está en proceso de implementación un Sistema de Gestión Seguridad y salud en el trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha implementado un Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo que incorpora la gestión de los riesgos en los procesos, de acuerdo a la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras), en el marco de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: elaboración propia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Identificar las necesidades de la ciudadanía - usuario	Los servicios se brindan en cumplimiento con el mandato de la entidad, sin evaluar si éstos responden, o no, a las necesidades de la ciudadanía.	Los servicios se brindan según las necesidades generales de la ciudadanía, identificadas por la entidad.	Los servicios se brindan según los resultados de encuestas y estudios periódicos realizados para diferenciar e identificar las necesidades por tipo de público objetivo.
2. Segmentación de la ciudadanía-usuario	La Atención a la Ciudadanía se brinda de manera masiva sin identificar la diferencia de necesidades entre el público objetivo.	La Atención a la Ciudadanía se organiza sobre la base de la identificación y diferenciación de por lo menos dos tipos de público objetivo.	La Atención a la Ciudadanía se organiza sobre la base de la identificación, diferenciación y segmentación del público objetivo, según perfil de cada grupo que lo conforma y que requiere los servicios de la entidad, con especial atención de los grupos vulnerables.
3. Canales de atención a la ciudadanía	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan por un solo canal de atención (canal presencial).	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan al menos por dos canales de atención (uno de ellos de manera presencial)	La Atención a la Ciudadanía y los servicios se brindan a través de tres o más canales de atención, según el perfil del público objetivo que interactúa con la entidad (canal presencial, telefónico, virtual y/o móvil).

Fuente: elaboración propia

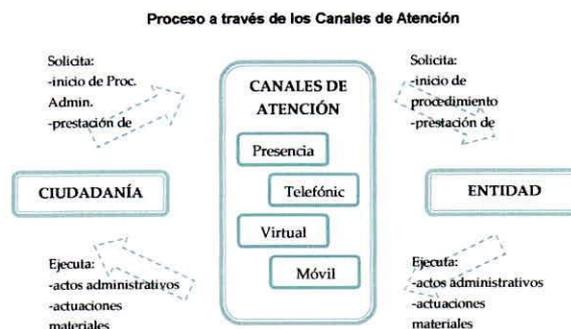
El primer y segundo sub elemento orientador del presente estándar se enfocan en la importancia que las entidades públicas conozcan al **público objetivo** al cual van dirigidos los servicios que prestan, y en función de ello, **planifiquen estratégicamente y determinen mejores formas de brindarlos**,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

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

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

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

Proceso a través de los Canales de Atención



Fuente: elaboración propia

³ Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000

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

- **Atención presencial**

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

- **Atención telefónica**

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

- **Atención virtual**

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

- **Atención móvil o itinerante**

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

3. Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía

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

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

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, en el presente estándar se evalúa que tan **accesible resulta la entidad** frente a los ciudadanos, para ello se toma en cuenta los **horarios de atención**, las **sedes** donde se brindan los servicios y si existe una **estrategia para disminuir los costos de traslado de los ciudadanos** mediante el desplazamiento de la entidad.

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

4. Estándar de infraestructura y seguridad integral

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

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

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
2. El mantenimiento de las instalaciones para la atención a la ciudadanía	El mantenimiento de las instalaciones depende del cumplimiento de las funciones asignadas al órgano a cargo de Servicios y Mantenimiento de la entidad.	La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de buenas prácticas establecidas por el coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía y el órgano a cargo de Servicios y Mantenimiento de la entidad.	La responsabilidad del mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de procedimientos establecidos por el órgano de Atención a la Ciudadanía y el órgano de Servicios y Mantenimiento de la entidad.
3. Señalización y Mapa de Riesgos	Existe señalización adecuada y actualizada para identificar los principales órganos en la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad. Y cuenta con un inventario de peligros y riesgos actualizado.	Existe una señalización adecuada y actualizada para identificar los principales órganos de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad Asimismo, que en el interior de la entidad, existan mapas de ubicación, mapas de riesgos, planos o carteles en los mostradores o aéreos para facilitar la ubicación de la ciudadanía.	Existe un sistema de señalización adecuada y actualizada para identificar: (i) los principales órganos de la entidad, servicios higiénicos y medidas de seguridad; y (ii) otros servicios dirigidos a la ciudadanía, como módulos de orientación, televisores, sistema de colas, carteles exteriores, etc. Dicho sistema incluye una línea gráfica así como el uso de nuevas tecnologías de la información (paneles virtuales) Se ha aplicado medidas de control sobre los principales riesgos identificados y se toman acciones correctivas.
4. Condiciones de seguridad integral en la entidad (interna y externa)	Existe un órgano o encargado de la seguridad integral que establece condiciones mínimas de seguridad, durante los procesos de atención al ciudadano que se encuentra en las instalaciones, de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Existe un Plan anual de Seguridad y Salud en el Trabajo elaborado, aprobado e implementado de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Existe un Plan anual de Seguridad y Salud (Interno y Externo) elaborado, aprobado e implementado de acuerdo con los lineamientos del INDECI para proteger al personal y a la ciudadanía que acude a la entidad y lo establecido por la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Fuente: elaboración propia

El nivel de desarrollo del sub elemento de espacio físico para la atención a la ciudadanía a nivel básico, medio y avanzado se verá influido por el tamaño de la entidad y por la demanda de servicios de la ciudadanía. Queda claro, que en entidades pequeñas, con escasos recursos y con baja demanda de servicios el pensar en una plataforma de servicios con varias ventanillas puede resultar innecesario; no obstante, en los demás sub elementos del estándar no existirían restricciones por tamaño organizacional.

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

5. Estándar para el proceso de trámite

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

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites	Los pagos se realizan en la ventanilla denominada "caja" ubicada en la sede de la entidad, donde se pueden realizar múltiples operaciones. Los pagos se realizan 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. Los pagos se realizan en efectivo o a través de tarjetas electrónicas (débito / crédito).	Se ha implementado un servicio de pago descentralizado y en línea (Internet, telefonía fija o celular) para los diferentes trámites, existiendo diversas modalidades de pago.
2. Información sobre requisitos y costos y plazos	La información sobre requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en las vitrinas o mostradores de la entidad y en el portal institucional.	La información sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos y plazos del TUPA se encuentran disponibles en vitrinas, mostradores, portal institucional.	La información sobre el sustento legal y técnico de los requisitos, costos, plazos del TUPA, se encuentran disponibles en el portal web de la entidad y en el sistema único de trámites.
3. Acceso y gratuidad de los formularios	Los formularios están disponibles de forma gratuita para la ciudadanía, redactados en lenguaje de fácil comprensión.	Existen Módulos de Atención a la Ciudadanía en la entidad, donde se entregan formularios de forma gratuita, se brinda orientación sobre los tipos de formularios, y cómo deben ser llenados.	Se han implementado medios virtuales (portal web, kioskos multimedia de la entidad y/o en telefonía móvil) para acceder a los formularios, descargarlos y con instructivos de cómo deben ser llenados

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
4. Simplificación de trámites	Se han simplificado con la metodología vigente los trámites más frecuentes de la entidad, o los que resultaban prioritarios desde el punto de vista de la ciudadanía, a criterio del equipo de mejora continua.	El equipo de mejora continua ha simplificado y costeado con las metodologías vigentes todos los trámites y eliminado aquellos que resultaban innecesarios y que no agregaban valor a la ciudadanía.	El equipo de mejora ha simplificado y costeado con las metodologías vigentes todos los trámites utilizando las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para mejorar los trámites y servicios ofrecidos a los ciudadanos.

Fuente: elaboración propia

No es suficiente con publicar la información de los trámites de la entidad, sino es necesario **verificar que ésta resulte realmente clara** para quienes va dirigida. Es común que las entidades públicas utilicen terminología propia del sector público, o bien usen siglas que no son comprensibles para la mayoría de los ciudadanos. De igual manera hay que tener en cuenta, que el **nivel educativo de los solicitantes de un trámite no es siempre el mismo** y por tanto, lo que para unos puede ser un procedimiento sencillo, para otros puede tratarse de algo confuso o ininteligible. En este sentido, es importante **evaluar la calidad del servicio** mediante la **aplicación de formatos estándares o encuestas**, en las que se registre la evaluación de los ciudadanos sobre la calidad del servicio recibido. Se pueden **establecer escalas de evaluación** a criterio de la entidad que pueden ir de: excelente, bueno, indiferente, malo y muy malo. Lo relevante es, poder evaluar **cómo se ha dado el proceso de orientación**, la **atención** de aquel que lo orientó, **tiempo de espera, condiciones o ambiente del local** y si obtuvo la **información o pudo realizar el trámite**, para el cual acudió a la entidad, en un tiempo razonable.

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

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

6. Estándar para el personal de atención al público

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

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Definición del perfil del personal	La entidad ha establecido un perfil con competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario.	El coordinador de los Procesos de Atención a la Ciudadanía ha establecido un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la ventanilla o unidad de trámite además de los canales de atención establecidos.	La Jefatura del órgano de Atención a la Ciudadanía ha establecido un perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la Plataforma de Atención a la Ciudadanía, además de los canales de atención establecidos.
2. Proceso de selección y contratación	Se consideran alternativas de reubicación al interior de la entidad, de acuerdo con el perfil de competencias genéricas y específicas establecidas para las funciones del personal que atiende a la ciudadanía en la ventanilla o unidad de trámite documentario.	Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas para las funciones del personal que atiende en la ventanilla o unidad de trámite además de los canales de atención establecidos.	Se convoca a un proceso de selección y contratación sobre la base del perfil de competencias genéricas y específicas establecido para las funciones del personal que atiende en la plataforma de atención a la ciudadanía como en los demás canales de atención establecidos.
3. Capacitación del personal	Se establecen programas de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía.	Se establecen y ejecuta 1 vez al año programas capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base del Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el 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.	Se establecen y se ejecuta 2 veces al año programas capacitación para el personal que atiende a la Ciudadanía sobre la base Plan de Desarrollo de las Personas al Servicio del Estado – PDP, de acuerdo con el 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.
4. Inducción del personal	Previo al inicio de funciones del personal en la ventanilla o unidad de trámite documentario, se le da una inducción en los principales trámites y servicios que brinda la entidad.	Previo al inicio de funciones del personal en los canales de atención de la entidad, se le da una inducción sobre sus funciones y la totalidad de trámites y servicios que brinda la entidad.	Previo al inicio de funciones del personal en los distintos canales de atención, se le da una inducción sobre sus funciones, la estructura y funcionamiento de la entidad, los procesos, y la totalidad de los trámites y servicios que brindará la entidad.

Fuente: elaboración propia

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

En este sentido, **toda estrategia de mejora de la atención debe poner particular énfasis en los recursos humanos que atienden a la ciudadanía**, ya sea directamente, telefónicamente, por correo electrónico o por cualquier otro canal de atención, considerando una clara delimitación de las funciones que se le asignen, el perfil requerido, el nivel de motivación y sensibilización con relación a una mentalidad de servicio y el manejo de técnicas y herramientas para una atención de calidad⁴.

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

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

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

• **Competencias Genéricas:**

- **Orientación al Servicio.** Escucha con interés y empatía las necesidades del usuario para comprenderlas y atenderlas con diligencia; es cordial y respetuoso con los usuarios, siempre mostrando disposición de ayuda. Se responsabiliza por los procedimientos relacionados al servicio brindado y, de haberlos, corrige los problemas rápidamente, sin mostrarse a la defensiva. Hace seguimiento al servicio brindado, indaga si el usuario está satisfecho con el servicio y si se han cubierto sus expectativas.
- **Responsabilidad.** Está comprometido con los objetivos de la organización y su trabajo, realiza sus actividades con perseverancia y dedicación. Cumple con los procedimientos y normas de trabajo sin supervisión constante. Es puntual.
- **Comunicación efectiva.** Interactúa y coordina oportunamente con información relevante o necesaria, con personas de su área y/o de diferentes áreas para cumplir con sus tareas. Se expresa con claridad y sencillez, adecuándose al nivel de comprensión del usuario; hace preguntas para asegurarse de haberse dado a entender. Maneja las reglas adecuadas del lenguaje, la gramática y la sintaxis al transmitir sus ideas, tanto oralmente como por escrito.
- **Trabajo en Equipo.** Da ideas a los demás y hace sugerencias constructivas. Atiende las sugerencias de otros aunque no coincidan las suyas, con el propósito de favorecer los resultados del equipo. Conoce las tareas o procesos de sus compañeros de área, lo que le permite brindarles ayuda, dar información o reemplazarlos cuando sea necesario. Mantiene oportunamente informado a su supervisor y/o grupo de trabajo acerca de incidencias, los avances o retrasos en las tareas con el fin de prever acciones oportunas.
- **Iniciativa - Pro actividad.** Está alerta y se anticipa a problemas o requerimientos; busca apoyo o hasta implementa soluciones con previsión. Aporta ideas creativas o sugerencias viables para tareas, proyectos o para lograr mejoras dentro de su área de trabajo o servicios a sus usuarios. Cuando culmina sus tareas, adelanta otras o utiliza su tiempo disponible en otras actividades productivas. Hace más de lo que se le pide.
- **Comportamiento Ético.** Es reservado con la información confidencial que maneja respecto de sus usuarios, su órgano o unidad. Brinda información completa y veraz, y asume la responsabilidad de sus acciones. De darse una situación confusa o ambigua, prefiere 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 Específicas por la naturaleza de la función**

- **Disposición para aprender.** Formula preguntas sobre los procesos, funciones, y objetivos de su puesto y área a la que pertenece con el fin de mejorar su desempeño. Busca y analiza información útil para la ejecución de su trabajo y solución de problemas. Solicita o recibe apreciaciones y sugerencias con apertura y disposición, evalúa los resultados de su trabajo e incorpora lo aprendido a su desempeño para mejorar su ejecución posterior. Solicita o participa con interés en las capacitaciones relativas a su trabajo para mejorar la ejecución de sus tareas. Aplica los conocimientos adquiridos en su quehacer.
- **Relaciones interpersonales y manejo de conflictos.** Mantiene una postura de tranquilidad y conciliación en toda circunstancia, aun en situaciones difíciles, de presión o de confrontación. Es empático, paciente y tolerante en su relación con los demás, transmite una actitud positiva y optimista. Frente a algún problema o malentendido, conversa directamente con la persona involucrada o usuario de manera oportuna y respetuosa.
- **Adaptación al cambio.** Tolera con efectividad la variabilidad que puede darse en su carga de trabajo sin alterarse o disminuir su rendimiento. Desarrolla su trabajo con flexibilidad adaptándose a la situación particular en la que se encuentre, sin dejar de considerar las normas o procedimientos establecidos. Se adapta con apertura y rapidez a los cambios, demandas o condiciones laborales nuevas o imprevistas relacionadas con su función.
- **Planificación y organización.** Programa sus actividades priorizando las tareas más importantes, optimizando el tiempo disponible o esperado. Verifica el progreso de sus procesos de trabajo y tareas a medida que éstos se van dando. Organiza su trabajo aun cuando hay imprevistos, logrando su culminación oportuna.

Por otra parte, también es de suma importancia el **aspecto motivacional** en la **gestión del personal**, pues muchas veces el **grado de motivación** se encuentra en proporción directa con el **nivel de desempeño laboral**. Para el caso particular del personal de la entidad pública que atiende a la ciudadanía, es necesario inculcarle el sentido de pertenencia y de compromiso con la entidad, dándoles a conocer sobre la relevancia de su labor y el papel activo que representan al interior de la entidad al ser su rostro, voz e imagen frente a la ciudadanía⁵. Evidentemente, esto requiere de **estímulos** como un buen clima organizacional, los cuales no necesariamente tienen que ser de índole monetaria, dadas las restricciones presupuestales.

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

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

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

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

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

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

7. Estándar para la atención del personal

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

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Trato del personal a la ciudadanía	Existen personas asignadas y capacitadas, para la Atención a la Ciudadanía, existiendo una persona o grupo entrenado para brindar atención en español y la lengua de origen de la región en la que opera la entidad.	La entidad cuenta con protocolos y métodos para la atención personalizada a la ciudadanía a los cuales da seguimiento el Coordinador responsable de los Procesos de Atención a la Ciudadanía.	La entidad cuenta con un sistema acreditado de Gestión de la Calidad para el Proceso de Atención a la Ciudadanía.
2. Trato preferente y equitativo	El personal de Atención al Público está capacitado para cumplir con lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad.	El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683, Ley de Trato Preferente a las mujeres embarazadas, niñas, niños, los adultos mayores y personas con discapacidad.	El personal de Atención al Público recibe directivas especiales diseñadas por la entidad y está capacitado para la Atención a la Ciudadanía, considerando lo dispuesto en la Ley 28683 Ley de Trato Preferente, las Políticas para el Trato Justo y Equitativo establecidos por la entidad que facilite la prestación de servicios, en particular, para grupos vulnerables.
3. Asignación de personal para la Orientación la Ciudadanía	Se ha capacitado y asignado personal específico para brindar Orientación a la Ciudadanía.	Se ha capacitado y asignado personal para los canales de Atención a la Ciudadanía, tomando en consideración los diferentes servicios y trámites, con conocimiento a detalle, del material elaborado para tal fin, así como de formatos y formularios.	Se ha capacitado y asignado personal para los diferentes canales de atención, implementando mecanismos de seguimiento de las atenciones. Algunos de canales de atención operan más de 8 horas del día, todos los días, debiendo cubrir los turnos para atención de las llamadas telefónicas.
4. Conocimientos y compromiso	El personal de Atención al Público recibe información general y básica sobre los principales servicios de la entidad, a través de un proceso de sensibilización referente a la necesidad de orientarse hacia la ciudadanía.	El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de todos los servicios de la entidad.	El personal de Atención al Público es permanentemente capacitado acerca de todos los servicios de la entidad. Existen, además, prácticas para reconocer el mejor desempeño que promueven la innovación y el compromiso por la excelencia profesional.

Fuente: elaboración propia

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



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

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

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

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

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

Se recomienda que la orientación e información esté disponible en el correspondiente **portal institucional** y que se cuente con el suficiente nivel de detalle y claridad en los **canales virtuales** (ejemplo: Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas

<http://www.serviciosalciudadano.gob.pe>) y telefónicos, lo que permite **aminorar el número de desplazamientos y costos del ciudadano** para acceder a ellas.

• **Procesos de atención a la ciudadanía**

Se inicia con la recepción de la solicitud de inicio del procedimiento administrativo, solicitud de prestación de servicios prestados en exclusividad y servicios no prestados en exclusividad y finaliza con la ejecución del acto administrativo o de la actuación material. El proceso de atención a la ciudadanía está integrado también por los subprocesos y actividades propias del *back office*, es decir, al *interior de la entidad*. Estos procesos pueden darse principalmente a través de:

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

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

8. Estándar para el acceso a la información

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

Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Acceso a la información	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública; asimismo se pone a disposición de la ciudadanía, información adicional de manera gratuita.	Se cumple con los requisitos y condiciones señalados en la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública.; se publica información adicional de manera gratuita, y se pone a disposición, bases de datos integradas y publicaciones que dan valor agregado para la ciudadanía.
2. Calidad de la información	La información que se genera en la entidad se revisa periódicamente.	Se ha establecido un estándar para la actualización periódica y el establecimiento de los contenidos de información para la ciudadanía.	Se han establecido directivas para mejorar el rango, contenido y calidad de la información para la ciudadanía, utilizando herramientas tecnológicas.
3. Responsable de acceso a la información	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien comparte este rol con otras funciones.	Se cuenta con un responsable de acceso a la información, quien desarrolla esta función de manera exclusiva.	Se cuenta con un responsable de información quien reporta directamente a la máxima autoridad administrativa de la entidad y es parte del equipo de la gestión del conocimiento de la entidad, a fin de ponerla al servicio de la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia

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

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

9. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía

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

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

Fuente: elaboración propia

El conocimiento de las **expectativas de los ciudadanos sobre los servicios** que presta la entidad pública es un aspecto fundamental en todo proceso para Mejorar la Atención a la Ciudadanía. La **medición de la satisfacción** permitirá **adaptar y mejorar de manera continua los bienes y servicios** ofertados. Desde el **punto de vista del ciudadano**, la **creación de valor** está asociada a tres **componentes** principales⁷:

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

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

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

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

10. Estándar para la comunicación

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

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

Fuente: elaboración propia

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

El **principal objetivo** de la estrategia de comunicación será el **de mantener al tanto a los distintos grupos de funcionarios involucrados y al público objetivo** sobre el **funcionamiento entero del proceso, sus objetivos, alcances, funcionalidades, beneficios y plan de trabajo**. Se debe minimizar la incertidumbre en relación al proceso, así como mantener un flujo permanente de comunicación, que permita, al personal de la entidad y ciudadanos, conocer el status y evolución en su implementación, a manera de que estos últimos puedan formarse sus propias expectativas.

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

11. Estándar para los reclamos y sugerencias

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

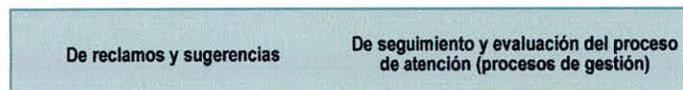
Sub-elementos	Clasificación		
	Básico	Medio	Avanzado
1. Canales para la recepción	Se ha implementado y se encuentra en funcionamiento un Buzón de Sugerencias y el Libro de Reclamaciones de acuerdo con el Decreto Supremo N° 042-2011-PCM que aprueba la Obligación de las Entidades del Sector Público de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

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

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

Fuente: elaboración propia

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



• Procesos de Reclamos y sugerencias

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MUSEO BOLIVAR PERIODISTA
MUSEO gráfico
DIARIO OFICIAL EL PERUANO

187
años de historia



Atención:
De Lunes a Viernes
de 9:00 am a 5:00 pm

Visitas Guiadas:
Colegios, Institutos, Universidades. Público en
general, previa cita.



Jr. Quilca 556 - Lima 1
Teléfono: 315-0400, anexo 2210
www.editoraperu.com.pe

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

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

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

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

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

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

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

Nombre del Indicador	Meta	Fórmula de cálculo	Medio de verificación de datos
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 atenderán en menos de 15 segundos.	N° de llamadas que se atienden en menos de 15 seg. / N° total de llamadas x 100.	Sistema de Medición de Tiempos de atención telefónica.
Porcentaje de usuarios/as satisfechos	Al menos el 70% de los usuarios/as se declara satisfecho con la atención recibida.	N° de usuarios/as satisfechos / N° total de usuarios/as x 100.	Encuesta de Satisfacción de usuarios(as).
Satisfacción en relación a las respuestas solicitudes de información	Al menos el 70% de las respuestas a consultas serán evaluadas con nota superior a 15.	N° de respuestas evaluadas con nota superior a 15 / N° total de usuarios consultados x100.	Encuesta de Satisfacción de usuarios(as).

Fuente: elaboración propia

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

2. Factores de éxito

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

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

Los factores de éxito propuestos⁸, bajo la forma de recomendaciones generales, suponen **actividades, metodologías y características** aplicables a cualquier medida, orientada a **mejorar la atención a la ciudadanía** y cuya descripción se presenta a continuación:

N°	Factores de Éxito	Definición
1	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.

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

Nº	Factores de Éxito	Definición
2	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. La visión tradicional es que una mejora esté centralizada en un área específica de una institución y en un grupo reducido de funcionarios. La implementación de mejoras está influenciada por todo un conjunto de factores que involucran diversas áreas, dentro y fuera de la organización. Por ello, tener una visión sistémica contribuye a alcanzar el objetivo, por la vía de tomar en cuenta a todos los actores involucrados y comprender las distintas relaciones y efectos de éstos sobre la entidad y, sobre todo, respecto de la ciudadanía.
3	Diagnóstico	En el proceso de implementación de mejoras de la atención a la ciudadanía, se hacen evidentes "cuellos de botella" que deben ser resueltos. En este sentido, tenemos que crear nuevos servicios, a fin de cubrir carencias, utilizar mejor los recursos, mejorar los mecanismos de información, diversificar los canales de atención, entre otras medidas, lo que resulta de un proceso de diagnóstico que debe ser realizado de manera impostergable. Una primera etapa del proceso es, identificar el recurso o la necesidad puntual de los ciudadanos y verlas como una oportunidad de mejora; es decir, identificar un problema, necesidad o carencia y sobre esa base, establecer sus causas y sus posibles soluciones.
4	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. A continuación se presentan algunas pautas para la elaboración de los objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Deben estar orientados a resultados alcanzables, medibles, motivadores y coherentes. - Especificados en un período de tiempo y fijados en términos concretos y prácticos, a fin de que no sean solo una declaración de buenas intenciones. - 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 a manera de generar una mayor motivación para obtener mejores resultados. - 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. - Deben estar alineados con los objetivos institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional.
5	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. Algunas observaciones relativas a este tema: <ul style="list-style-type: none"> - 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 encontrarán a los principales aliados dentro de la misma institución. Esto se hará más notorio si el proceso recibe apoyo de la Alta Dirección o de otras áreas (comunicaciones, sistemas, etc.). - 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.
6	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: <ul style="list-style-type: none"> - 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. - Debe recibir las facultades (empoderamiento) para tomar decisiones y actuar en el momento exacto. - Debe haber una comunicación efectiva al interior del equipo y deberá ser flexible, es decir, tener buena disposición ante los cambios. - Debe responsabilizarse por los resultados del proyecto y reconocerse y valorarse respecto de los logros alcanzados. - Es importante identificar al líder del equipo.
7	Características del líder del proceso	El líder del proceso deberá: <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar objetivos ambiciosos y creer firmemente en el proceso y estar convencido de su éxito. Por ello debe estar permanentemente motivado para poder inspirar y mantener motivado a su equipo de trabajo. - 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, que llamaremos "proyecto". - 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: <ul style="list-style-type: none"> - 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 analicen, dependiendo de las necesidades, los costos y beneficios del desarrollo interno y externo del software o la herramienta tecnológica. Si se decidiese contratar una solución tecnológica externa, se tendrá que evaluar las propuestas existentes en el mercado. Si se optara por la solución interna, habrá, tal vez, que reforzar el Área de Tecnologías de la Información o de Sistemas. - En caso necesario, se tendrá que capacitar al personal en el campo de las Tecnologías de la Información para el uso del software o la plataforma implementada. - Una vez que se hayan implementado las soluciones tecnológicas, es indispensable insertar en la cultura organizacional el reconocimiento necesario a los sistemas automatizados. Asimismo, se debe realizar el mantenimiento y las actualizaciones pertinentes a la plataforma o software instalados. 	
Duración	Toda mejora se desdobra en un proceso que se realiza en un período determinado. Para efectuar el control de estos plazos, se recomienda elaborar un cronograma con las actividades a realizarse y los tiempos establecidos para éstas. Este cronograma tiene que ser flexible en el sentido de que conforme se vaya desarrollando el proyecto se puedan variar las actividades y los plazos a fin de obtener mejores resultados.	

Nº	Factores de Éxito	Definición
	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: <ul style="list-style-type: none"> - Debe haber un seguimiento permanente de las actividades que se realizan. De ese modo, si alguna está fallando o se está demorando más de lo previsto, se podrá tomar las acciones correctivas a tiempo. Este seguimiento será hecho por los encargados del equipo de trabajo. - Se deben realizar reuniones periódicas de trabajo, debido a que éstas representan un mecanismo efectivo de seguimiento. Por medio de éste, cada responsable informa sobre el cumplimiento de sus tareas y metas, lo cual contribuye al cumplimiento de los tiempos y etapas de los procesos.
	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 obtendrán óptimos resultados. Para evaluar los resultados, se pueden seguir las siguientes pautas: <ul style="list-style-type: none"> - 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, existen 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. Asimismo, es recomendable que no se espere demasiado para generar la respectiva documentación y, por el contrario, ésta se inicie apenas se concluya con la implementación de la mejora.
	Reconocimiento al personal:	El reconocimiento al personal es un mecanismo para incentivarlo. Para ello se plantean las siguientes sugerencias: <ul style="list-style-type: none"> - Reconocer las experiencias exitosas del personal eficiente. Este 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.

Fuente: elaboración propia

ANEXOS

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

Instrucciones:

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

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

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

Las entidades que tienen oficinas desconcentradas⁹ realizarán el ejercicio de autoevaluación **anualmente**, en cada oficina/órgano desconcentrado y luego la **sede de la entidad lo consolidará calculando el promedio** (Σ puntaje total de cada oficina ÷ cantidad oficinas) **para identificar en qué estado actual se encuentra la entidad y evaluará las propuestas de mejora** según la priorización que determine en beneficio de la ciudadanía.

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

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
1. Estándar para la organización interna						
Responsable de la mejora de la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Resolución de Designación • Documento de Gestión que asigna función a un órgano / funcionario (ROF/ MOF)
Planeamiento Estratégico						<ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico • Plan Operativo
Incentivos y reconocimiento al Logro de Resultados						<ul style="list-style-type: none"> • Política de Reconocimiento Institucional
Gestión de la Calidad						<ul style="list-style-type: none"> • Resolución que aprueba el proceso del Sistema de Gestión de la Calidad • Plan Operativo • Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad para los procesos de atención al público

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

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
Gestión de la Seguridad y Salud						<ul style="list-style-type: none"> Resolución que aprueba el proceso de la Gestión de la Seguridad y Salud Plan Operativo Certificación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
2. Estándar para conocer a la ciudadanía-cliente de la entidad						
Identificar las necesidades de la ciudadanía-cliente						<ul style="list-style-type: none"> Instrumentos utilizados para recoger necesidades de los ciudadanos
Segmentación de la ciudadanía-cliente						<ul style="list-style-type: none"> Parámetros/criterios para la segmentación de la ciudadanía aprobados Segmentación se evidencia en los canales de atención implementados
Canales de Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> Canales de atención implementados
3. Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía						
Horarios de Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> Canales de atención atienden en las horas señaladas por la institución
Sedes Institucionales						<ul style="list-style-type: none"> Sedes Institucionales operativas Ventanillas Únicas implementadas
Acercamiento a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> Portal institucional actualizado Portal habilitado para atender consultas o brindar servicios
4. Estándar de infraestructura y seguridad integral						
Espacio físico para la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> Mesa de Partes ventilada, señalizada y con iluminación Infraestructura permite el acceso a personas discapacitadas Plataformas de Atención con ventanillas para público segmentado
Responsabilidad del estado y mantenimiento de las instalaciones para la Atención a la Ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento para mantenimiento de instalaciones aprobado Existe personal asignado al mantenimiento de las instalaciones
Señalización y mapa de riesgos						<ul style="list-style-type: none"> Rótulos / gráficos/ paneles indican claramente ubicación de ventanillas, servicios, áreas, mapas de riesgo Evidencia de la aplicación de medidas de control de los principales riesgos identificados y acciones correctivas
Condiciones de seguridad integral en la entidad (interna y externa)						<ul style="list-style-type: none"> Plan anual de Seguridad y Salud en el trabajo aprobado Informe de auditoría interna
5. Estándar para el proceso de trámite						
Modalidades para realizar los pagos vinculados con trámites						<ul style="list-style-type: none"> TUPA indicando medios y lugares de pago Portal institucional permite hacer pagos en línea
Información sobre requisitos y trámites						<ul style="list-style-type: none"> Portal institucional con información actualizada Vitrinas/ murales con información actualizada
Acceso y gratuidad de los formularios						<ul style="list-style-type: none"> Formatos accesibles para la ciudadanía en los módulos o ventanilla de atención Portal institucional cuenta con formatos disponibles para los distintos trámites de la entidad
Simplificación de trámites						<ul style="list-style-type: none"> TUPA actualizado y aprobado conforme a metodologías aprobadas por SGP Normas que aprueban procedimientos simplificados.
6. Estándar para el personal de atención al público						
Definición del perfil del personal						<ul style="list-style-type: none"> Perfiles aprobados por la entidad Personal seleccionado se ajusta a perfil aprobado
Proceso de selección y contratación						<ul style="list-style-type: none"> Procesos de convocatoria de la entidad
Capacitación del personal						<ul style="list-style-type: none"> Programa de Capacitación aprobado Plan Operativo
Evaluación del personal						<ul style="list-style-type: none"> Resultados de Evaluación del personal Medidas adoptadas ante una evaluación negativa
Inducción del personal						<ul style="list-style-type: none"> Protocolo para Inducción del Personal aprobado
7. Estándar para la atención del personal a la ciudadanía						
Trato del personal a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> Protocolos para Atención del personal aprobados Personal de atención maneja lengua de origen de la región o idiomas según público objetivo de la entidad
Trato preferente y equitativo						<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado conforme a la normativa
Asignación de personal para la orientación a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> Personal seleccionado se ajusta al perfil aprobado Personal seleccionado ha recibido inducción de la entidad
Conocimientos y compromisos						<ul style="list-style-type: none"> Programa de Capacitación aprobado Plan Operativo
8. Estándar para el acceso a la información						
Acceso a la información						<ul style="list-style-type: none"> Vitrina/murales presentan información de la entidad Portal institucional brinda información actualizada
Calidad de la información						<ul style="list-style-type: none"> Estándar de actualización de información aprobado Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/MOF)

Estándar /Sub elemento	Calificación				Puntaje	Medio de verificación
	0	1	2	3		
Responsable de acceso a la información						<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario contratado o designado para actualización de información • Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/MOF)
9. Estándar para la medición y satisfacción de la ciudadanía						
Registro de resultados de la medición de la gestión						<ul style="list-style-type: none"> • Libros o archivos con registros
Agente que realiza la medición						<ul style="list-style-type: none"> • Funcionario contratado o designado para medición de la gestión • Instrumentos de Gestión asignan función a órgano o funcionario (ROF/MOF)
Establecimiento de indicadores para la medición de la atención y satisfacción a la ciudadanía						<ul style="list-style-type: none"> • Planes Estratégicos e Institucionales recogen indicadores • Informes de Evaluación de Resultados
10. Estándar para la comunicación						
Público objetivo de la comunicación						<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación aprobado • Plan Operativo
Estrategia de comunicación						<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Comunicación diseñada para el público objetivo conforme a segmentación
11. Estándar para los reclamos y sugerencias						
Canales para la recepción						<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de Sugerencias • Libro de Reclamaciones físico • Libro de Reclamaciones virtual • Reporte de seguimiento de atención de reclamos
Registro y tratamiento de reclamos y sugerencias						<ul style="list-style-type: none"> • Registro de reclamos y sugerencias • Procedimiento establecido para la atención de reclamos y sugerencias. • Sistema de respuesta efectiva • Sistema de rendición de cuentas de las mejoras implementadas
Mejora continua en el servicio						<ul style="list-style-type: none"> • Indicador establecido en el plan operativo, sobre el número de reclamos y sugerencias recibidos y atendidos • Registro o reporte de los reclamos y sugerencias recibidos • Plan de mejora continua en esta materia
Responsable de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias						<ul style="list-style-type: none"> • Designación del responsable de los procesos de atención a la ciudadanía. • Designación del funcionarios encargado exclusivamente de la gestión de la información sobre reclamos y sugerencias. • Órgano de Mejora de continua de la calidad de los servicios.
Total						

Una vez calificado se procederá a **sumar cada uno de los sub-totales a fin de obtener un puntaje final.** Sobre la base del puntaje final obtenido, y para efectos de la auto-evaluación, se considerará que el grado de desarrollo de la entidad, en relación a la calidad de la atención que se brinda a la ciudadanía, estaría dado por:

a. Incipiente: de 0 -33 puntos

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

b. Básica: de 34 - 52 puntos

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

c. Intermedio: de 53 - 68 puntos

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

d. Avanzado: 69 - 102 puntos

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

Anexo 2. Protocolo de Atención

• OBJETIVO

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

A) ETIQUETA DE CONDUCTA E IMAGEN INSTITUCIONAL

1. Mantener siempre un trato respetuoso y cordial para los compañeros de trabajo, a pesar de la familiaridad del trato diario.
2. En todo momento, llevar el uniforme limpio, debidamente arreglado, planchado mostrando el pin de identificación.
3. La comunicación entre el personal de la entidad debe ser de la siguiente manera: acercarse al personal para comunicarte con él o a través de la línea telefónica, manteniendo un trato amical y respetuoso. No está permitido gritar o levantar la voz para ser escuchado.

4. Evita mantener las manos en los bolsillos y tocarse con frecuencia el rostro o cabello.
5. En lo posible, mantener una postura erguida. No está permitido apoyarse en la pared de la entrada, en las columnas o pasillos.
6. Ser disciplinado, esto no significa estar serio, sino por el contrario ser y estar alegre y asequible.
7. Ceder el paso, en especial a las mujeres, ancianos y discapacitados.
8. Mantener siempre los cabellos ordenados, peinados y sujetados, evitando tener cabellos en la cara. Los ganchos o accesorios que sean colocados en el cabello deben ser de preferencia en color negro o azul marino.
9. No está permitido comer en el área de trabajo, solo está permitido tomar bebidas no alcohólicas en la tasa oficial institucional.
10. Sólo está permitido consumir alimentos en el área destinada al área de comedor.
11. Después de las horas de refrigerio es recomendable el aseo de manos y rostro, antes de retomar al módulo de atención.
12. No está permitido el uso de celulares u otro equipo audiovisual en el Módulo de Atención.
13. Mantenga el módulo de atención limpio y ordenado.

SALUDO**Recomendaciones:**

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

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

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

DURANTE EL SERVICIO**Recomendaciones:**

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

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

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

y nos presentaremos, atenderemos la llamada de acuerdo al protocolo de atención telefónica. No interrumpa la conversación para atender llamadas por el celular o teléfono fijo de índole personal.

12. En caso de no tener una solución inmediata, se deriva o se busca apoyo, pero siempre tener la premisa que toda demanda debe ser respondida

IMPORTANTE

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

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

¡NUNCA AUSENTARSE DEL MÓDULO DURANTE LA ATENCIÓN AL CIUDADANO!

DESPEDIDA

Recomendaciones:

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

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

B) ATENCIÓN DE RECLAMOS

1º ACOGIDA DEL RECLAMO:

- Ser empático: Es decir, ponerse en el lugar del usuario-cliente para lograr empatía y saber cómo éste se siente en ese momento (aunque no estemos de acuerdo). Muestre que tiene interés en su caso y que no es una molestia.
- Manténgase abierto: No enganche con el ciudadano "malhumorado y/o alterado", debe tener PACIENCIA, recuerde que un ciudadano alterado muchas veces no logra expresar con claridad su problema, se confunde o no usa las palabras adecuadas.
- No lo interrumpa antes de que termine de explicarle su problema con exactitud; escuche y pregunte todo lo necesario para comprender e identificar el nudo del problema.
- Aunque la persona grite, incluso que se exceda en las palabras, no trate de calmarlo con frases como: "no grite" o "cálmese por favor". Deje que se exprese y piense que no es contra usted su enojo, sino contra la institución.

ERRORES FRECUENTES EN ESTA ETAPA

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

2º DETERMINAR LA NECESIDAD – ESCUCHA ACTIVA

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

3º BÚSQUEDA DE SOLUCIÓN

- Asuma el problema planteado por el ciudadano como propio.
- En caso de ser necesario, pida disculpas. Aceptar errores no quita autoridad, sino que ofrece confianza y responsabilidad en la tarea. Aunque no haya sido su error, usted se está disculpando a nombre de la institución y no en forma personal, por tanto tampoco responsabilice a terceros.
- Trate de buscar una solución de común acuerdo, ofrézcale servirle en todo lo que esté a su alcance, aun así la solución de su problema no refiere directamente a su ámbito.

- Sea preciso: las respuestas evasivas, poco claras, dilatan el problema y no ayudan a mejorar el estado de ánimo del ciudadano.
- Cumplir lo prometido: Cuando se establece un acuerdo, y se ofrece una respuesta o plazos, es necesario cumplir lo prometido, a fin de prevenir la generación de un problema mayor.
- En caso no sea posible solución alguna poner a disposición el Libro de Reclamaciones y orientar al ciudadano para que registre su reclamación

¡NUNCA DEBEMOS PROMETER LO QUE NO PODEMOS CUMPLIR!**4º PERCEPCIÓN DEL CIUDADANO**

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

C) ATENCIÓN TELEFÓNICA**AL CONTESTAR UNA LLAMADA:**

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

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

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

AL TRANSFERIR UNA LLAMADA:

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

TRANSMITIR MENSAJES

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

AL TERMINAR UNA LLAMADA

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

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000

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

Normas legales

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

Ley N° 27269, Ley de Firmas y Certificados Digitales

Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General

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

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

Ley N° 27868, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales

Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades

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

Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo

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

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

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

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

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

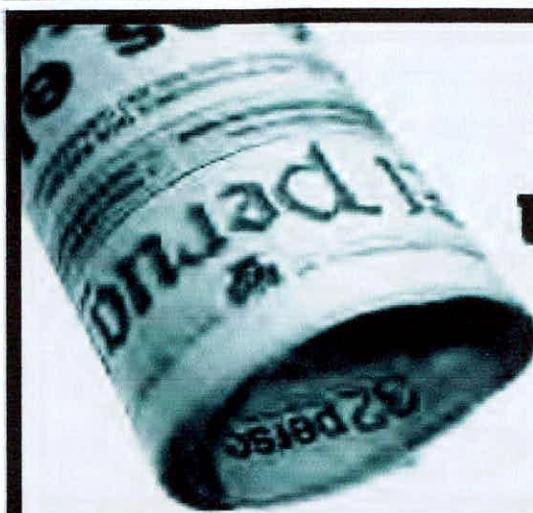
Decreto Supremo 109-2012-PCM. Aprueban la estrategia para la modernización de la gestión pública (2012-2016), publicado el jueves 1 de noviembre de 2012

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

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

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

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



¿Necesita una edición pasada?

ADQUIÉRALA EN:

Hemeroteca

SERVICIOS DE CONSULTAS Y BÚSQUEDAS

- Normas Legales
- Boletín Oficial
- Cuerpo Noticioso
- Sentencias
- Procesos Constitucionales
- Casaciones
- Suplementos
- Separatas Especiales

Atención:

De Lunes a Viernes

de 8:30 am a 5:00 pm



Jr. Quilca 556 - Lima 1

Teléfono: 315-0400, anexo 2223

www.editoraperu.com.pe