

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



## Introducción



*Tenemos el desafío de definir, desarrollar y ejecutar políticas públicas para brindar Atención Ciudadana de Calidad, acercando el Estado a las personas, acortando las distancias, eliminando barreras tecnológicas y/o de accesibilidad, brindando un servicio oportuno con eficiencia, cordialidad y efectividad, garantizando la calidad en la información.*

*En esta clase veremos la resolución 96/2020 y trabajaremos sobre los conceptos claves de la misma.*

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



## RESOLUCIÓN 96/2020 y Anexo



*Comenzaremos con la Resolución 96/2020 de la Secretaría de Gestión y Empleo Público que tiene como uno de sus ejes políticos, la transformación de la función pública al servicio de la ciudadanía para el acceso de información, bienes y servicios de calidad.*

Entre los **objetivos de la Secretaría de Gestión y Empleo Público** de la Jefatura de Gabinete de Ministros, el de asistir en la implementación de las políticas relativas a la mejora estratégica de los recursos humanos y su capacitación, y en la propuesta de las normas reglamentarias en la materia; asistir en el diseño, desarrollo e implementación de las políticas de capacitación y carrera administrativa para el personal de la Administración Pública Nacional; desarrollar programas de asistencia a los organismos del Sector Público Nacional, y asistir en el diseño e implementación de programas que propendan a la mejora de los servicios al ciudadano, propiciando la mejora de la calidad en la gestión de los organismos públicos.

## Objetivos

- Formular y desarrollar programas de fortalecimiento de las capacidades institucionales para la Administración Pública Nacional, con foco prioritario en la mejora de la calidad en la gestión y del servicio público,
- Formular y desarrollar las pautas e instrumentos metodológicos para la implementación de planes de reingeniería de procesos sustantivos y de apoyo administrativo para la Administración Pública Nacional y
- Diseñar programas de desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional en las Jurisdicciones y Entidades de la Administración Pública Nacional.



*La optimización de los servicios, a través de la mejora de la atención ciudadana, la simplificación y digitalización de los trámites, y el fortalecimiento de los múltiples accesos de la ciudadanía a esos servicios, resultan fundamentales para brindar respuestas adecuadas. Por lo tanto, resulta necesario*

*implementar instrumentos que permitan asistir técnicamente a las Jurisdicciones y Entidades del Sector Público Nacional en la revisión y simplificación de los procesos y en el fortalecimiento de la capacidad de respuesta de las áreas vinculadas directamente con la prestación de servicios a la ciudadanía, teniendo en cuenta que detrás de cada trámite hay una necesidad, un dolor o un derecho, y que toda demora ocasiona un perjuicio.*

## Anexo Resolución 96/2020

El Programa integral para fortalecer la atención a la ciudadanía tiene por objetivo general el de brindar asistencia técnica a las Jurisdicciones y Entidades del Sector Público Nacional cuyas funciones consistan en la prestación de servicios a la ciudadanía; y capacitación de las y los funcionarios, las y los agentes y personal en general, que desempeñan un rol de atención al público. Se origina e impulsa en el ámbito de la Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional como una **herramienta de asistencia técnica y capacitación orientada a fortalecer las capacidades de los organismos y las habilidades de las y los funcionarios, las y los agentes y personal en general a fin de mejorar los servicios y la atención a la ciudadanía.**

El objetivo del programa es fortalecer y contribuir a la optimización de la gestión de trámites y servicios que prestan las Jurisdicciones y Entidades del Sector Público Nacional, a partir del establecimiento de criterios de atención y de una comunicación clara, accesible y cordial, que redunden en la mejora continua de la calidad de los servicios, y su receptividad por la ciudadanía.

### Ejes estratégicos del Programa



*Los ejes estratégicos del Programa, comprenden la **asistencia técnica** a los organismos y la **capacitación** a las funcionarias, los funcionarios, agentes y personal en general.*

## Asistencia Técnica

<p><b>Acompañamiento en la definición de Protocolos de Atención a la Ciudadanía y Planificación de flujos de atención.</b></p>	<p>Con el foco en la <b>Atención a la Ciudadanía</b> se ofrece el acompañamiento necesario para la correcta definición de protocolos, planificación de flujos y facilitar las interacciones con otros organismos para asegurar una ágil prestación de servicios a la ciudadanía.</p>
<p><b>Relevamiento, Análisis, Simplificación y Mapeo de trámites para la reingeniería de procesos</b></p>	<p>Con el foco en el <b>fortalecimiento institucional</b> se brinda asesoramiento para mapear y modelar procesos para simplificar y agilizar la atención de la ciudadanía, aprovechando las oportunidades que surgen de las innovaciones en la digitalización y/o virtualización de trámites.</p> <p>La asistencia incluye la elaboración de <b>manuales de procedimientos, que creen un soporte en donde encuentren todos los trámites y procesos que se realizan en el organismo</b>, en el cual conste además de los procedimientos, la normativa aplicable y las áreas intervinientes y en el cual se vayan incorporando las modificaciones sistémicas y normativas, de manera de contar con un instrumento actualizado vigente.</p>

<p><b>Fortalecimiento de los distintos canales de atención.</b></p>	<p>Con foco en los <b>principios de omnicanalidad y multicanalidad</b> se busca que el Estado sea una unidad en la percepción por parte de la ciudadanía. Para ello se asiste a los organismos para brindar soluciones integrales y de calidad en los distintos canales que reúnen todos los servicios, mediante la identificación, mejora y simplificación de los mecanismos de funcionamiento interno, así como también elaborando guías de trámites, de modo que las personas pueden solicitar información, realizar trámites, acceder a prestaciones, y resolver sus problemas sin necesidad de conocer cada una de las instancias con las que debe relacionarse.</p> <p><b>Optimización de la calidad de los servicios.</b> Con foco en el fortalecimiento en la Calidad de los servicios se brinda asistencia para el desarrollo e implementación de procesos y sistemas de calidad, para lograr la satisfacción de los intereses de la ciudadanía. Para ello se avanza en la capacitación y participación de todos los miembros de la organización; la utilización óptima de los recursos asignados; la planificación y el seguimiento de los procesos de mejora con foco en los servicios a la ciudadanía.</p>
<p><b>Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y de interoperabilidad.</b></p>	<p>Con foco en el <b>fortalecimiento de las Capacidades Operativas del Estado</b>, se analizan los diferentes sistemas de información y plataformas de servicio de la organización, estableciendo oportunidades de mejora tanto en los servicios y prestaciones de dichos sistemas como en las posibilidades de interoperabilidad entre ellos, con la finalidad de integrar procesos y producir información estratégica para la organización.</p>

<p><b>Adecuación normativa</b></p>	<p>Los avances en la digitalización y optimización de procesos para la prestación de servicios a la ciudadanía pueden verse limitados u obstaculizados por la existencia de una normativa desactualizada o que responde a procesos que la organización desea modificar.</p> <p>Los procesos se sustentan sobre <b>instrumentos normativos que le confieren legalidad y les dan soporte jurídico</b>, por eso una necesaria y oportuna adecuación de los procesos supone también ajustes y cambios en la normativa.</p>
<p><b>Capacitación de las y los trabajadores en la Atención a la Ciudadanía</b></p>	<p>Con foco en el <b>fortalecimiento de las competencias de las y los trabajadores estatales se ofrecen propuestas de capacitación en diferentes áreas vinculadas con la atención a la ciudadanía</b>. Las y los trabajadores públicos son garantes del principio de igualdad de la ciudadanía frente al Estado. Esta concepción se robustece particularmente para quienes ejercen el rol de atención a la ciudadanía. Pensar un enfoque orientado en la ciudadanía implica que, quienes ejercen el rol de atención, estén debidamente formados y capacitados para profundizar en la necesidad que presenta cada persona atendiendo a la diversidad de situaciones y derechos en juego, y dando una respuesta acorde, con la finalidad de acercar y fortalecer el lazo entre el Estado y la ciudadanía.</p>



*Veamos con detenimiento los principios de omnicanalidad y multicanalidad.*

Sin importar el canal de atención, las prestaciones y servicios que brinda deben ser idénticas e integrales considerando que, debido a múltiples factores (sociales, tecnológicos, culturales, etc.), la ciudadanía muchas veces puede optar por uno u otro canal de atención, pero en otras ocasiones no (omnicanalidad).

Asimismo, se deben facilitar múltiples canales de atención digitales y presenciales (web, teléfono, redes sociales, mensajes, chats, mesas de ayuda, etc.) y considerar que, en el caso de las personas que opten por realizar sus trámites a través de medios digitales, puedan disponer de otros mecanismos de interacción con servidores públicos, y no solo con dispositivos robóticos, a los que se pueda recurrir cuando se necesite asesoramiento y asistencia.



*En el marco del Programa Integral para Fortalecer la Atención Ciudadana, el Curso de Capacitación tiene por objetivo que las y los participantes logren:*

- a. Identificar las competencias y habilidades necesarias para el ejercicio del rol de atención, atendiendo a la diversidad de situaciones, de personas y colectivos sociales, con foco en la inclusión e igualdad de trato.*
- b. Dimensionar la importancia de su tarea en el contexto de su organización y como parte integrante fundamental de una cadena de valor público.*
- c. Visibilizar que todo producto, servicio o prestación de un Estado Presente entraña un componente de derechos íntimamente vinculado a la noción de ciudadanía.*
- d. Asumir un compromiso personal con la mejora continua de los estándares de atención para incrementar el valor público percibido (calidad) de los productos, servicios y prestaciones a la ciudadanía.*
- e. Reconocer la importancia de los fundamentos comunes, imprescindibles y necesarios para*



*responder simultáneamente en todos los canales de atención.*  
*f. Comprender y/o visibilizar buenas prácticas de atención en intercambios con la ciudadanía.*

## Contenidos del Curso de Capacitación

Los ejes rectores del curso y los contenidos giran en torno a:

<b>Atención ciudadana</b>	Cobran especial importancia en la atención integral del Estado, la multicanalidad, la equidad en el acceso desde una perspectiva de derechos, la calidad en el servicio a la Ciudadanía, la confiabilidad y la seguridad como claves para la generación de valor público, y la participación ciudadana.
<b>Habilidades comunicativas e interpersonales</b>	Cómo se construyen respuestas efectivas centradas en el enfoque de ciudadanía en situaciones complejas desde una perspectiva centrada en la inclusión de la diversidad y el desarrollo de las competencias.
<b>Servicio y atención integral</b>	Esto es, enfocado en la ciudadanía, lo cual abarca desde la visión sobre el rol del Estado hasta los aspectos vinculados a la comunicación con un lenguaje orientado al ciudadano/a. Se trata de articular un lenguaje sencillo, claro y directo, y pensar cómo podemos revisar nuestro discurso para resolver situaciones conflictivas.
<b>Generación de valor público</b>	El conocimiento de los canales y sus procesos, la unificación de criterios y respuestas coordinadas entre y hacia adentro de los equipos desde una perspectiva que contemple las especificidades de cada canal de atención, son fundamentales para buscar las preguntas adecuadas y comprender la importancia de la receptividad y la claridad para una atención efectiva.



[ANTERIOR \(INDEX.HTML\)](#)



[SIGUIENTE \(PAGINA2.HTML\)](#)

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



## Atención integral del Estado

Establecer políticas públicas para brindar Atención Ciudadana de Calidad, acercando el Estado a las personas, acortando las distancias, eliminando cualquier tipo de barreras tecnológicas y/o de accesibilidad, garantizando la atención ante la diversidad de situaciones, de personas y colectivos sociales, con foco en la inclusión e igualdad de trato.

**Brindando un servicio oportuno con eficiencia, cordialidad y efectividad, garantizando calidad en la información.**

El ciudadano demanda cada vez más atención de calidad, la administración pública está obligada a responder de forma proactiva, cubriendo estas necesidades.

## **Principios del Servicio Público**

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos por lo tanto, dará preferencia a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. La orientación a la calidad supone maximizar la creación de valor público, por lo que tiene que responder al **principio de gestión de resultados**.

### **Principio de Imparcialidad. Inclusión. Diversidad.**

En una gestión pública de calidad, la atención a todos los ciudadanos se realiza con imparcialidad, asegurando que serán tratados con igualdad, sin discriminación por motivos tales como el género, edad, raza, ideología, religión, nivel económico, situación social o localización geográfica.

### **Principio de Acceso Universal. Equidad en el acceso.**

La calidad en la gestión pública comprende el esfuerzo por lograr la universalización y el más amplio y fácil acceso espacial y temporal de los ciudadanos a servicios públicos de igual calidad, con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y del momento en que éstos lo requieran.

La Administración Pública debe garantizar a todos los ciudadanos la equidad en el acceso a la información, los productos y servicios ofrecidos sin restricciones en su relación con el Estado.

Los ciudadanos tienen diferentes posibilidades de acceso a los servicios, tanto por sus características personales como por el lugar en el que viven o el tipo de servicios que requieren.

Para garantizar el principio de equidad, se desarrolla para cada canal posible de contacto con el ciudadano, puntos de acceso acordes a las necesidades particulares de cada segmento poblacional.

## Principio de eficacia.

La calidad en la gestión pública comprende cumplir con el principio de eficacia, entendido como la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano.

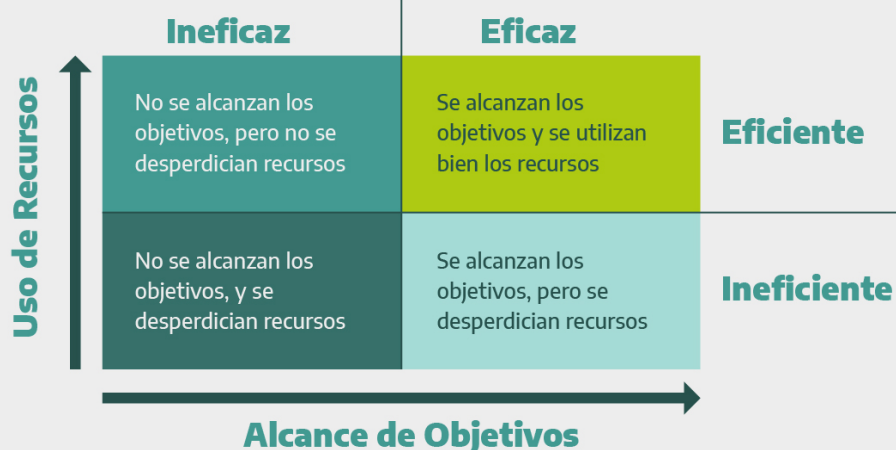
## Principio de eficiencia.

Debe seguir también el principio de eficiencia siendo la optimización de los resultados alcanzados por la Administración Pública con relación a los recursos disponibles e invertidos.



*Diferencia entre eficacia y eficiencia.*

### PRINCIPIO DE EFICIENCIA



Fuente: <https://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2011/02/diferencia-entre-eficiencia-y-eficacia.png> (<https://www.webyempresas.com/wp-content/uploads/2011/02/diferencia-entre-eficiencia-y-eficacia.png>)

## Principio de evaluación y mejora continua.

Es clave la evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios y prestaciones públicas centrados en el servicio al ciudadano.



*La metodología de la mejora continua es una forma de gestión de calidad que se centra en realizar pequeños cambios incrementales a un proceso, en lugar de intentar imponer*

*grandes modificaciones repentinas. Se trata de acciones sencillas que implican a todos y todas, independientemente del nivel jerárquico que ocupen.*

El ciclo de mejora continua se compone de las siguientes etapas:

1. Identificar oportunidades, detectando ineficiencias o desempeños bajos.
2. Planificar mejoras, mediante propuestas que ataquen la ineficiencia.
3. Ejecutar los cambios.
4. Revisar el efecto de los cambios implementados, mediante mediciones concretas.

**Los verdaderos beneficios de la metodología aparecen con el tiempo,** involucrando a todos los empleados que participan de la cadena de valor. Así, las mejoras en los procesos de cada uno de ellos benefician al proceso en su totalidad. Este proceso no sólo facilita la ejecución de las tareas, sino que a la vez **contribuye a mejorar la calidad del servicio**, ya sea reduciendo el tiempo de ejecución, simplificando pasos para una mejor comprensión , o utilizando nuevas herramientas disponibles.



*Es indispensable entonces **asumir un compromiso personal con la mejora continua de los estándares de atención para incrementar el valor público percibido (calidad) de los productos, servicios y prestaciones a la ciudadanía.***



[ANTERIOR \(PAGINA1.HTML\)](#)



[SIGUIENTE \(PAGINA3.HTML\)](#)

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



## Calidad en la Atención Ciudadana

La ciudadanía tiene el derecho de recibir una atención de calidad. Para poder brindar esta atención, es importante conocer lo que ésta implica y cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan la misma. Para lograr una atención de calidad e implementar procesos de mejora, se requiere incorporar los elementos en los documentos de planificación de la entidad, misión, alcance y objetivos.

Asimismo, aumentar la confianza de la ciudadanía frente al Estado, reduce sus costos y mejora la imagen y reputación de sus diversas entidades públicas.



*Supone que el personal responsable de desarrollar e implementar las mejoras para la atención a la ciudadanía articule sus esfuerzos bajo la premisa que él mismo es parte de un proceso, cuyas actividades se realizan con la misión de servir a la ciudadanía.*

## Buenas prácticas de atención a la ciudadanía

Requiere reconocer lo bueno, promover prácticas orientadas a servir a la población y premiar el éxito en la gestión pública como una manera eficaz de impulsar una reforma del Estado, orientada a la ciudadanía, a través de la promoción y la multiplicación de las buenas prácticas en gestión pública.

Supone prestar atención a los procesos y a los equipos humanos y establecer, como eje, la calidad del servicio desde los primeros escalones de la administración pública, impulsando **cambios pequeños pero posibles y sostenibles en el tiempo, con impacto inmediato y directo en la atención a la ciudadanía.**

Es clave concentrarse en los procesos de atención para identificar y atender las necesidades de la ciudadanía como estrategia para el logro de los objetivos de la institución con relación a brindar servicios de calidad.

**Una de las fortalezas del enfoque de buenas prácticas, es que éste es independiente del tamaño o grado de desarrollo de la entidad que las aplica o del contexto en el que se desarrollan.**

No se basa solamente en brindar información y generar incentivos, sino también en generar ejemplos de buenas prácticas que, al ser reconocidos, se mantengan y mejoren, y que a su vez, sirvan como herramienta para impulsar y promover un mejor desempeño de los participantes, quedando como un referente de acción y práctica correcta.



---

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



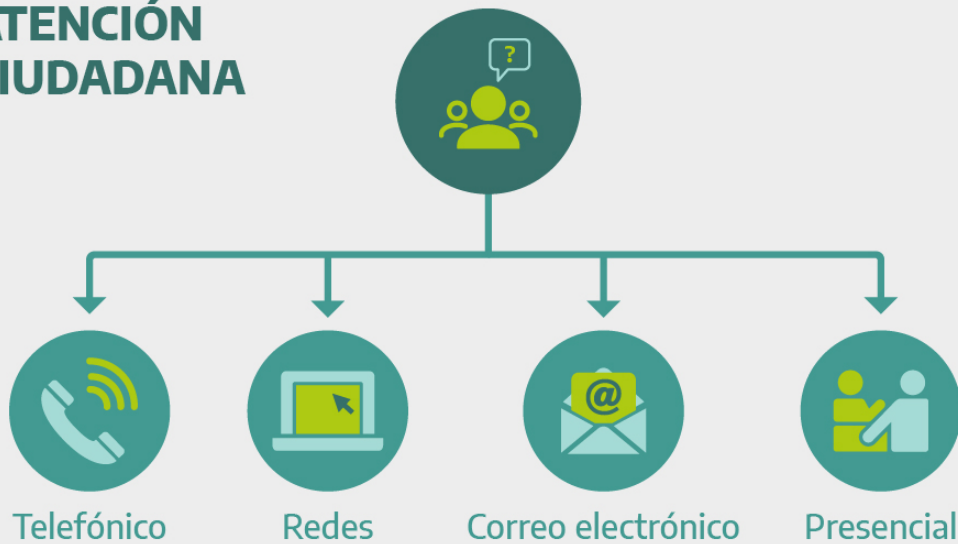
## Omnicanalidad y multicanalidad

Omnicanalidad



*La omnicanalidad persigue una unidad entre los diferentes canales con los que trabaja el Estado, de otra manera el ciudadano o ciudadana se enfrenta a una experiencia de atención fragmentada, con diferentes 'cortes' cuando pasa de un canal a otro. Ofrecemos múltiples canales de atención (teléfono, web, correo) porque reconocemos la multiplicidad de personas y sus preferencias.*

## CANALES DE ATENCIÓN CIUDADANA



La Administración Pública debe garantizar la oferta multicanal de la información y de los servicios en general, **considerando los canales de preferencia de los ciudadanos para acceder a los mismos.**



*Los beneficios del Modelo de Atención Ciudadana implican:*

Para el ciudadano:

- evitar desplazamientos innecesarios,
- recibir atención con niveles de información y calidad estandarizados.

Para los Organismos que incorporan el Modelo:

- evitar duplicidad en el trabajo,
- lograr homogeneidad en la presentación de la información y del tratamiento de la misma, llegar con toda la oferta de trámites y servicios a más lugares de nuestro país y por lo tanto a mayor cantidad de ciudadanos.

## Modelo Multicanal

### MODELO DE ATENCIÓN CIUDADANA MULTICANAL



Fuente: Agestic tramites .gob.uy



ANTERIOR (PAGINA3.HTML)



SIGUIENTE (PAGINA5.HTML)

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



**Información como insumo  
clave**



*Es importante garantizar que la información, y los productos y servicios ofrecidos por el Estado se encuentren disponibles en aquellos lugares donde los ciudadanos lo necesiten, esto es en aquellos canales, sean preferidos por cada ciudadano.*

Debemos contar con una Administración Pública moderna y transparente. Acceder, fácilmente, a la información que administran las entidades. Recibir información clara, completa, oportuna y precisa sobre los servicios prestados por las entidades públicas.

**Obtener información sobre los horarios de atención al público, de manera visible, en las sedes de las entidades, como así también conocer el estado de su trámite, es un derecho de las y los ciudadanos.**



[ANTERIOR \(PAGINA4.HTML\)](#)



[SIGUIENTE \(PAGINA6.HTML\)](#)

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



## Necesidades de las y los ciudadanos en el centro

Es importante 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.

Adicionalmente, se debe garantizar la confidencialidad de los datos que el ciudadano proporciona en su relación con el Estado, contribuyendo, además, a la generación de confianza por parte de los ciudadanos.

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



*Recordemos que todo ciudadano/a, tiene derecho a recibir servicios de calidad al momento de realizar algún trámite o requerir algún servicio del Estado.*

*Que el Estado cuente con servicios públicos culturalmente pertinentes y libres de discriminación, le permitirán:*

- *cumplir con el respeto del derecho a la identidad cultural y a la no discriminación,*
- *garantizar el acceso a servicios públicos por parte de todos los ciudadanos,*
- *generar en los ciudadanos percepciones y actitudes positivas,*
- *incrementar los niveles de confianza*



[ANTERIOR \(PAGINA5.HTML\)](#)



[SIGUIENTE \(PAGINA7.HTML\)](#)

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



## Cierre





*En este módulo hemos abordado varias dimensiones que establece a la Resolución 96/2020 en relación a la Atención ciudadana. Resaltamos la importancia de un Estado presente a través de los principios del servicio público que sea capaz de garantizar la equidad para lograr el acceso a las dependencias de la Administración Pública sin barreras , ni físicas , ni tecnológicas, ni geográficas , sin discriminación de ningún tipo.*

*Complementariamente trabajamos los conceptos de mejora continua y la gestión de Calidad entendiendo que la calidad en la gestión pública debe lograr la universalización y el más amplio y fácil de los y las ciudadanas a servicios públicos de igual calidad, haciendo foco en las necesidades de los/las ciudadanas. Asimismo presentamos el enfoque centrado en las necesidades de las y los ciudadanos , y resaltamos la importancia del personal de las entidades públicas como el agente de cambio, que impulse mejoras continuas en los procesos de gestión.*



ANTERIOR (PAGINA6.HTML)



SIGUIENTE (PAGINA8.HTML)

# C2.0

## Atención Ciudadana MÓDULO VI



## Referencias bibliográficas

- Boza Dibós, Beatriz (2011). “Buenas Prácticas en Gestión Pública – Sistemas de Gestión Interna”, Ciudadanos al Día (CAD), Primera Edición.
- Casterá, J. J. C. (2004). La calidad en la administración pública. *Educación en el 2000*, 9.

- Experiencia omnicanal del Ciudadano. Disponible en [https://aslan.es/wp-content/uploads/2019/02/DocumentoAdicional\\_JuntaExtuatencion1.pdf](https://aslan.es/wp-content/uploads/2019/02/DocumentoAdicional_JuntaExtuatencion1.pdf) ([https://aslan.es/wp-content/uploads/2019/02/DocumentoAdicional\\_JuntaExtuatencion1.pdf](https://aslan.es/wp-content/uploads/2019/02/DocumentoAdicional_JuntaExtuatencion1.pdf))
- Manual para Mejorar la Atención a la Ciudadanía en las Entidades de la Administración Pública Versión Actualizada con enfoque de Interculturalidad y de Género Edición – 2015 Disponible en <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf> (<https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/manual-atencion-ciudadana.pdf>)
- Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2000.
- Zeithami, Valerie; A. Parasuraman y Leonard Berry (1993). “Calidad total en la Gestión de Servicios”. Madrid: Ediciones de Santos S.A.



ANTERIOR (PAGINA7.HTML)