

Clasificación : Reservado

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA

VISTOS:

Que el parágrafo I del Artículo 103 de la Constitución Política del Estado, señala que el Estado garantizará el desarrollo de la ciencia y la investigación científica, técnica y tecnológica en beneficio del interés general; destinando los recursos necesarios para la creación del Sistema Estatal de Ciencia y Tecnología.

Que el Parágrafo V del Artículo 5 del Decreto Supremo N° 3525 de 4 de Abril de 2018 señala que La Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación – AGETIC es la encargada del desarrollo, aprobación y actualización de los lineamientos y los estándares de calidad de atención a la ciudadanía.

Que a su vez la Disposición Transitoria Primera del referido Decreto Supremo N° 3525 establece que en el plazo máximo de sesenta (60) días hábiles, computables a partir de la publicación del presente Decreto Supremo, la AGETIC aprobará mediante Resolución Administrativa los Lineamientos y estándares de calidad de atención al administrado.

Que mediante D.S. N° 3251 de 12 de julio de 2017 se aprueba el Plan de Implementación de Gobierno Electrónico y el Plan de Implementación de Software Libre y Estándares Abiertos, que son aplicables por todos los niveles de gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia. El Plan de Implementación de Gobierno Electrónico establece como uno de sus Ejes Estratégicos el Gobierno Eficiente y como Línea Estratégica la Calidad de los Servicios Públicos, teniendo por objetivo proveer servicios públicos a la población con calidad y calidez.

Que el parágrafo I del Artículo 2 del Decreto Supremo N° 2514 de 9 de septiembre de 2015, dispone la creación de la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC), como entidad descentralizada de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica y patrimonio propio, bajo tuición del Ministerio de la Presidencia. A su vez el Artículo 4 establece como funciones del Director General Ejecutivo de AGETIC: inciso f) emitir resoluciones administrativas, en el marco de sus funciones.

Que el Artículo 7 del D.S. 2514 de fecha 09 de septiembre de 2015, establece que la AGETIC tiene las siguientes funciones: Proponer políticas y desarrollar acciones orientadas a mejorar la calidad, eficiencia y transparencia de la gestión y servicios públicos, en el marco de la implementación de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación.

Que la Resolución Suprema N° 16416 de 14 de septiembre de 2015, en su Artículo Único designa a Nicolás Laguna Quiroga como Director General Ejecutivo de la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información – AGETIC, bajo tuición del Ministerio de la Presidencia.

CONSIDERANDO:

Que el Informe Técnico AGETIC-AP/IT/0055/2018 de 02 de Julio de 2018, emitido por la Responsable de Planificación, en sus conclusiones señala que en el marco del Decreto Supremo N° 3525 y normativa legal vigente, se ha realizado la elaboración de los

2 de Julio de 2018
AGETIC/RA/0047/2018
Expediente: 36549
Código de verificación: 1-4S37ER

"Lineamientos y estándares de calidad de atención a la ciudadanía" mismo que se encuentran anexos a dicho informe, recomendando su aprobación mediante Resolución Administrativa, previo informe legal de la Unidad Jurídica.

Que el Informe Legal AGETIC/IL/0128/2018 de fecha 02 de Julio de 2018, emitido por el Jefe de la Unidad Jurídica, en sus conclusiones establece que en cumplimiento a la Disposición Transitoria Primera del Decreto Supremo N° 3525 de 4 de Abril de 2018 se debe aprobar el documento: "Lineamientos y estándares de calidad de atención a la ciudadanía", que se adjunta al Informe Técnico AGETIC-AP/IT/0055/2018 de fecha 02 de Julio de 2018, recomendando la emisión de la presente Resolución Administrativa.

POR TANTO:

El Director General Ejecutivo de la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación – AGETIC, designado mediante Resolución Suprema No. 16416 de 14 de septiembre de 2015, en uso de sus atribuciones y facultades;

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- Aprobar el documento "Lineamientos y estándares de calidad de atención a la ciudadanía", que en Anexo forma parte indisoluble de la presente Resolución Administrativa.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Se determina que el documento aprobado en el Artículo anterior "Lineamientos y estándares de calidad de atención a la ciudadanía", es de uso y aplicación obligatoria de todas las entidades públicas y privadas que presten servicios públicos delegados por el Estado, que se encuentran dentro del ámbito de aplicación establecido en el Artículo 2 del Decreto Supremo N° 3525 de 04 de abril de 2018.

ARTÍCULO TERCERO.- Aprobar el Informe Técnico AGETIC-AP/IT/0055/2018 de 02 de Julio de 2018 emitido por el Área de Planificación e Informe Legal AGETIC/IL/0128/2018 de fecha 02 de Julio de 2018 emitido por la Unidad Jurídica, ambos de la AGETIC, que en Anexo forman parte de la presente Resolución Administrativa.

ARTÍCULO CUARTO.- Disponer que la Unidad de Comunicación y el Área de Planificación ambos de la AGETIC, se encarguen del cumplimiento, difusión y aplicación del documento "Lineamientos y estándares de calidad de atención a la ciudadanía", aprobado a través de la presente Resolución Administrativa.

Regístrese, comuníquese, cúmplase y archívese.

Fdo.-

LAOV
Cc.:archivo

Lineamientos y estándares de Calidad de Atención a la Ciudadanía “Bolivia a tu servicio”

1. Introducción

Bolivia a tu Servicio es un cambio de paradigma en la atención de servicios públicos, con enfoque en las y los ciudadanos. Tiene como objetivo principal generar una nueva forma de relacionamiento Estado-ciudadano/a, mediante la satisfacción de sus necesidades a través de un trato personalizado y amable.

Con la ayuda de plataformas multicanal, la Política de Atención a la Ciudadanía Bolivia a tu Servicio abre las puertas a una comunicación más directa, bidireccional, para que las y los ciudadanos puedan interactuar con las diferentes instancias del Estado. Es decir, que este sea capaz de relacionarse con las y los ciudadanos en la prestación de servicios para que se satisfagan necesidades colectivas.

De esta forma, si se brinda información de calidad, se responden a todas las demandas y consultas de la ciudadanía a través de múltiples canales, se podrán reforzar los mecanismos de participación para el ejercicio de control social y la construcción colectiva de políticas públicas. La incorporación de la perspectiva ciudadana es fundamental para el proceso de modernización de la gestión pública.

Para hacer efectiva esta Política de Atención a la Ciudadanía se han elaborado lineamientos y estándares que permitirán a las instituciones atender de manera óptima, bajo principios de calidad, transparencia, accesibilidad y empatía, siempre bajo la premisa que el/la ciudadano/a es primero y que se deben satisfacer todas sus necesidades.

Para implementar la Política Bolivia a tu Servicio cada institución deberá adecuarse a los Lineamientos y Estándares de Calidad en la Atención establecidos en este documento, tal y como se señala en el Decreto Supremo 3525 “La Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación – AGETIC es la encargada del desarrollo, aprobación y actualización de los lineamientos y los estándares de calidad de atención a la ciudadanía”.

2. Descripción del documento

El documento está organizado en cuatro partes:

La primera incluye toda la parte normativa y conceptual

- **Marco normativo**
Establece todo el antecedente jurídico que permite la correcta implementación de la política de atención a la ciudadanía Bolivia a tu Servicio.

- Alcance
Especifica las instituciones que deben implementar la Política de Atención a la Ciudadanía Bolivia a tu Servicio.
- Definiciones
La descripción de los conceptos básicos de los términos exclusivos utilizados en este documento.

La segunda parte incluye los principios y lineamientos de Bolivia a tu Servicio

- Principios
Se describen los 8 principios de la atención, que son las normas orientadoras desde donde se parte para atender con calidad en cualquier contacto con las ciudadanas y ciudadanos.
- Lineamientos
Se determinan 3 lineamientos básicos como las directrices generales que se deben seguir para ofrecer una atención de calidad a la ciudadanía.

La tercera parte contiene los estándares de atención:

- Se describen los estándares que mínimamente deben seguir las instituciones para lograr una atención de calidad. Con el cumplimiento de dichos estándares se logra la adopción de los lineamientos descritos en la primera parte del documento.

La cuarta parte contiene los anexos donde se describe el plan de implementación y todos los procesos de relevamiento que se deben utilizar:

- Plan de implementación
- Cuadros de relevamiento
- Cuadros de procesos

Con estos documentos las instituciones públicas podrán implementar la Política de Atención a la Ciudadanía Bolivia a tu Servicio.

3. Marco Normativo

El Parágrafo I del Artículo 72 de la Ley N° 164, señala que el Estado en todos sus niveles, fomentará el acceso, uso y apropiación social de las tecnologías de información y comunicación, el despliegue y uso de infraestructura, el desarrollo de contenidos y aplicaciones, la protección de las usuarias y usuarios, la seguridad informática y de redes, como mecanismos de democratización de oportunidades para todos los sectores de la sociedad y especialmente para aquellos con menores ingresos y con necesidades especiales.

El Parágrafo I del Artículo 75 de la Ley N° 164, dispone que el nivel central del Estado promueve la incorporación del Gobierno Electrónico a los procedimientos gubernamentales, a la prestación de sus servicios y a la difusión de información, mediante una estrategia enfocada al servicio de la población.

El Parágrafo I del Artículo 2 del Decreto Supremo N° 2514, de 9 de septiembre de 2015, crea la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación – AGETIC, como una institución pública descentralizada de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica y patrimonio propio, bajo tuición del Ministerio de la Presidencia.

El Decreto Supremo N° 3251, de 12 de julio de 2017, aprueba el Plan de Implementación de Gobierno Electrónico y el Plan de Implementación de Software Libre y Estándares Abiertos.

El Plan de Implementación de Gobierno Electrónico, en su línea estratégica 14. Participación y control social, señala que “se ampliará el espectro de participación ciudadana con el uso de herramientas de Gobierno Electrónico y medios digitales, a través de las cuales el Estado recogerá e interactuara en torno a los requerimientos y propuestas de la ciudadanía” y se espera como resultado la creación de Canales de participación ciudadana mediante medios electrónicos implementados.

El Decreto Supremo 3525, en el Art. 5 señala que:

I. La política de atención a la ciudadanía Bolivia a tu Servicio, se constituye en un mecanismo de atención multicanal, destinado a la mejora de la calidad del servicio brindado a la ciudadanía por parte de los servidores públicos.

II. Bolivia a tu Servicio, a través de la implementación de lineamientos y estándares de calidad, permitirá mejorar la atención a la ciudadanía.

III. Bolivia a tu Servicio, a través de la acción de participación digital con el Estado, interactúa con el administrado respecto a:

a) Los servicios prestados por las entidades del sector público de manera presencial o a través de tecnologías de información y comunicación;

b) Cualquier queja realizada a través de los canales dispuestos por Bolivia a tu Servicio;

c) Cualquier asunto relacionado a la gestión de trámites ante el Estado.

IV. Los portales institucionales deberán contener accesos a la atención de Bolivia a tu Servicio.

V. La Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación – AGETIC es la encargada del desarrollo, aprobación y actualización de los lineamientos y los estándares de calidad de atención a la ciudadanía.

4. Alcance

Conforme a lo establecido en el Artículo 2 (Ámbito de aplicación) del DS 3525 los lineamientos y estándares son aplicables para:

- a) Las entidades públicas del nivel central del Estado;
- b) Instituciones privadas que prestan servicios públicos delegados por el Estado, establecidas por el Ministerio cabeza de sector;
- c) Entidades Territoriales Autónomas que implementen acciones conforme el presente Decreto Supremo;
- d) Otras entidades públicas no incluidas en los incisos anteriores.

De igual manera, la misma normativa señala en su Artículo 4 (Definiciones) que la “Acción de participación digital con el Estado: Es toda aquella interacción del administrado con el Estado, por medio de la cual se manifiestan quejas, propuestas y sugerencias”.

En ese sentido los lineamientos y estándares de este documento se deben emplear en cualquier acción de interacción/atención a la ciudadanía mediante la cual se manifiesten quejas, propuestas y sugerencias, asimismo como solicitudes de información o colaboración. A esta interacción/atención se le denominará atención de primer nivel de contacto.

El Plazo para la Implementación de la Política de Calidad Bolivia a tu Servicio será de 6 meses a partir de la aprobación de su plan de implementación. Este plan debe aprobarse en un plazo máximo de 1 año a partir de la publicación de estos lineamientos y estándares.

5. Definiciones

En este documento se adoptarán las formas verbales especificadas en la Norma Internacional ISO 9001:

- “debe” indica un requisito;
- “debería” indica una recomendación
- “puede” indica una posibilidad o una capacidad.¹

Principios

Normas orientadoras y características fundamentales transversales que la institución debe asumir para lograr la política de atención a la ciudadanía Bolivia a tu Servicio.

¹ ISO 9001

Lineamientos

Conjunto de medidas que se deben adoptar como directrices generales para propiciar y garantizar la calidad de los servicios públicos

Estándares

Conjunto de procedimientos específicos de obligatorio cumplimiento que se deben aplicar de forma expresa con al finalidad de alcanzar altos niveles de calidad en la atención.

Existen dos tipos de estándares: los estándares transversales y los especiales:

- Transversales, son aquellos estándares que se aplican a todo el proceso.
- Especiales, son aquello que se aplican a una sola parte o elemento del proceso.

Acción de participación digital con el Estado

Es toda aquella interacción del administrado con el Estado, por medio de la cual se manifiestan quejas, propuestas y sugerencias.

Atención

Todo contacto bidireccional que se produce entre algún servidor público o servidora pública y un ciudadano o ciudadana, relacionado a la prestación de servicios públicos a través de cualquier medio ya sea físico, telefónico o digital.

Canal de atención

Los canales de atención a la ciudadanía son aquellos espacios físicos o virtuales habilitados por la entidad a través de los cuales la misma se relaciona con la población para atender solicitudes de información, brindar servicios o recibir quejas, propuestas y sugerencias. Los canales pueden ser presenciales, telefónicos o digitales.

Dato

Cifra, letra, carácter, símbolo o palabra susceptible de ser generada, procesada o almacenada por medios informáticos.

Servicios

Los servicios prestados por las entidades del sector público de manera presencial o a través de tecnologías de información y comunicación.

Quejas propuestas y sugerencias

Cualquier queja realizada a través de los canales dispuestos por Bolivia a tu Servicio.

Información

Cualquier asunto relacionado a la gestión de trámites o servicios ante el Estado y todas sus dependencias.

6. Enfoque de la política de calidad de atención a la ciudadanía Bolivia a tu servicio

En diciembre de 2016 se realizó la Encuesta Nacional de Opinión sobre Tecnologías de Información y Comunicación. En este estudio se pudo determinar lo siguiente:

- El 93% de la población de más de 14 años cuenta con un celular
- El 42% de la población mayor a 14 años cuenta con una computadora.
- El 67% de la población mayor a 14 años es internauta, de los cuales el 62% vive en ciudades capitales, el 21% en ciudades intermedias y el 17% en poblaciones rurales.
- El 95% de la población internauta tiene internet móvil.
- El 3 % de la población internauta busca servicios del gobierno en internet.
- El 96% de la población internauta utiliza redes sociales.
- El 57% de la población internauta utiliza correo electrónico.
- El 20% de la población internauta utiliza internet para recabar información sobre trámites o requisitos del sector público.
- El 10% de la población internauta utiliza internet para realizar sugerencias, consultas, solicitudes o reclamos a organismos del Estado.

Los datos nos evidencian diversas situaciones sobre el acceso a las TIC en el país, que nos permite entender que existen diferentes segmentos poblacionales con diversos niveles de uso, para lo cual se deben generar estrategias específicas, independientemente de la apropiación.

Otro punto a destacar es que el acceso y uso de las diferentes tecnologías de información y comunicación incide en la utilización de las mismas en su relación con las instituciones estatales. Sin embargo aún no se tienen datos sobre cuál es el canal más utilizado para contactarse con organismos estatales.

Por lo tanto es fundamental generar acciones que reconozcan a las y los ciudadanos como eje central de las mismas y fortalecer canales de comunicación que permitan generar vínculos bidireccionales entre el Estado y la gente:

- Desarrollar mecanismos para entender las necesidades de la población con respecto a la información institucional.
- Escuchar, responder y atender las diferentes demandas del ciudadano o ciudadana a través del canal de su elección.
- Desarrollar instrumentos y mecanismos para la atención de calidad.
- Generar plataformas de atención multicanal, que respondan a las necesidades de las realidades de los diferentes segmentos poblacionales

En resumen, las instituciones públicas deben implementar la Política Bolivia a tu Servicio, que permita una atención humana, personalizada, cercana, cordial, ágil, amable y que responda a la necesidades de las y los ciudadanos. Es decir que resulte en una nueva forma de relación entre la ciudadanía con el Estado, que permita la participación y el control social.

Por tanto esta política es el conjunto de principios, lineamientos y procedimientos que deben adoptar las instituciones públicas de manera transversal para atender cualquier demanda bajo criterios de cordialidad, agilidad y eficacia mínimos requeridos por el ciudadano o ciudadana que realiza dicha solicitud.

Deben ser acciones transversales porque toda la concepción de los diferentes servicios institucionales deben estar enfocados en la satisfacción de necesidades de la ciudadanía, a través de atención cordial, amable y personalizada.

La política estatal Bolivia a tu Servicio, como señala el Decreto Supremo 3525, “se constituye en un mecanismo de atención multicanal, destinado a la mejora de la calidad del servicio brindado a la ciudadanía por parte de los servidores públicos”.

Principios	Lineamientos	Estándares
Cultura de servicio Transparencia Calidad Excelencia Seguridad y confidencialidad Accesibilidad e inclusión Articulación interinstitucional Gestión por Resultados	Gestión de Calidad en el Servicio de Atención	Calidad de la Atención Calidad de la Información Control de calidad y mejora continua
	Gestión Institucional	Gestión y cultura organizacional Gestión del Talento Humano Infraestructura
	Sistema de atención	Canales de atención Metodología de Escalamiento Calificación del servicio Accesibilidad

7. Principios

Todo servicio prestado por las instituciones públicas debe estar orientado por el conjunto de principios que permitan brindar una atención de calidad a las y los ciudadanos. De esta forma estos pilares rectores guiarán el enfoque que se le debe dar a cualquier proceso de atención, de manera transversal.

★ **Cultura de servicio**

El ciudadano y la ciudadana son el centro focal del servicio público y en este sentido se debe conocer sus expectativas y lograr superarlas. En ese sentido toda la atención brindada parte de la cultura de servicio como un valor y una característica primordial que logre que el ciudadano siempre se sienta acogido, respetado y escuchado por cualquier servidor público en contacto directo o indirecto.

★ **Transparencia**

La transparencia debe estar presente en cada conjunto de acciones de las instituciones públicas, ya que permite mostrar el quehacer institucional, generando un sentimiento de confianza en la ciudadanía. Esto permite mejorar la imagen institucional y crear lazos más sólidos con la ciudadanía.

★ **Calidad**

Las instituciones públicas deben tener las cualidades mínimas suficientes que permitan satisfacer las necesidades implícitas y explícitas de las y los ciudadanos en el proceso de atención. Por tanto se deben generar mecanismos y procesos que permitan una atención de calidad, por parte de cualquier servidor o servidora pública que tome contacto directo o indirecto con el ciudadano, en cualquier momento de la prestación del servicio y por cualquiera de los canales disponibles.

★ **Eficiencia**

El servicio prestado debe ser ágil y rápido. Se deben planificar y generar los mecanismos y procesos necesarios que permitan una atención de calidad en un tiempo mínimo, previamente determinado. Estos mecanismos y procesos deben estar elaborados desde la lógica de la eficiencia.

★ **Excelencia**

Toda acción realizada en cualquier parte del proceso de atención debe estar realizada por personal capacitado. Las y los servidores públicos que estén encargados de brindar atención a la ciudadanía deberán contar con las herramientas suficientes, las competencias específicas y la capacidad necesaria, para lograr los principios planteados.

No solo deben tener conocimiento en el área, sino las competencias que permitan efectuar una atención cálida y personalizada, de acuerdo a los principios planteados.

★ **Seguridad y confidencialidad**

Toda la información producida a partir de la atención brindada o en cualquier parte del proceso de atención, debe estar enmarcada en los principios de conservación de la confidencialidad, integridad y resguardo de la misma. Eso genera confianza en las y los ciudadanos.

★ **Accesibilidad e inclusión**

Cualquier atención brindada debe atenderse a las condiciones particulares de las personas, en virtud de la dignidad humana y la equidad. La atención especializada y personalizada a quienes requieren un contacto diferenciado es un proceso enmarcado en la ética del cuidado y una mirada integral.

Todos los procesos de atención deben desarrollarse con enfoque de género e intercultural, respetando nuestras 36 naciones y pueblos indígena originario campesinos y las comunidades interculturales y afrobolivianas.

En este marco el acceso a información debe ser clara, adecuada y oportuna para la gestión de servicios y control social; redistribución de puntos de atención y adecuación de atención de acuerdo a necesidades de la población.

★ **Articulación interinstitucional**

Se impulsará la coordinación interinstitucional para el cumplimiento de los estándares de atención. Se trabajará de manera armónica entre las diferentes entidades públicas en búsqueda de la realización de los principios de atención. Las actividades desplegadas estarán en concordancia con los lineamientos trazados.

★ **Gestión por resultados**

La gestión por resultados es una orientación que las instituciones públicas deben aplicar, para que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados, para el bien de la población. La gestión por resultados busca que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía mediante la mejora cotidiana de la oferta de servicios a la población y que siempre haya cambios positivos en las condiciones de vida de las y los ciudadanos.

Se gestionará una organización basada en procesos eficaces en la administración pública para generar resultados que satisfagan las necesidades de la población. La evaluación realizada por las y los ciudadanos deberá propiciar e incrementar la competitividad de la entidad y de sus servidoras y servidores.

8. Lineamientos

Las entidades o instituciones públicas deberán actuar conforme a los lineamientos señalados en el presente documento, cumpliendo con todo lo establecido de manera obligatoria.

8.1. Gestión de Calidad en el Servicio

La calidad se mide en función a las expectativas, implícitas o explícitas, satisfechas de un usuario con respecto a un servicio o producto. En este caso, lo que esperan las y los ciudadanos del sistema de atención.

Por lo tanto es fundamental contar con procedimientos específicos que permitan a las instituciones públicas garantizar que el servicio de atención brindado a la ciudadanía sea de calidad y que satisfaga o supere las necesidades y expectativas del/la beneficiario/a. El principal objetivo de la gestión de la calidad es incrementar la satisfacción del ciudadano, mediante procesos de mejora continua.

En este sentido, se deben definir los procesos que coadyuven a identificar estas necesidades, protocolos que permitan gestionarlas de manera eficiente, efectuar controles de calidad y procedimientos para la mejora continua. Esto resultará en que se brinde un servicio de excelencia con niveles de calidad unificados.

Por lo tanto se deben tomar en cuenta los siguientes elementos para brindar un servicio de calidad:

8.1.1. Conocer y entender a las y los ciudadanos

El primer paso a seguir es la elaboración de un diagnóstico para identificar la necesidad, el contexto y las capacidades del ciudadano que acude a nuestra institución, que nos permita segmentar a nuestro sector poblacional objetivo.

Se debe identificar el perfil del ciudadano al que se va a atender, a través de un análisis constante. Para lo cual se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Necesidad

El acercamiento de la gente a instancias estatales no es fortuito. Las ciudadanas y ciudadanos acuden a las instituciones públicas para satisfacer alguna necesidad. Conocer previamente lo que esperan y analizar lo que desean, hará que cualquier servicio brindado cumpla su objetivo: satisfacer dicha necesidad de forma oportuna y eficiente.

Lo fundamental para brindar la atención es identificar las razones por las que la persona acudió a una institución, qué desea realizar y qué mecanismo se puede emplear para satisfacerlo.

Ejemplo: Se debe identificar si el ciudadano acudió a la institución para realizar un trámite, para recabar información o porque tiene alguna queja.

Para esto se deben tener procedimientos que permitan hacer el análisis de necesidades de manera constante.

- Contexto

A las instituciones públicas acuden ciudadanas y ciudadanos de diversa índole: estratos poblacionales, regiones, culturas, etc. Cada persona tiene un contexto diferente., es decir un conjunto de características sociales, culturales, económicas, entre otras, que le determinan. El proceso de atención debe tener en cuenta el contexto para poder brindar un servicio personalizado.

Es fundamental vincular este análisis con el contexto de la institución en sí y al sector al que pertenece, puesto que eso podría determinar en gran medida el perfil de la población a la cual se está atendiendo.

Ejemplo: se puede identificar si el ciudadano tiene celular, si es táctil, si tiene conexión a internet o si es un celular básico sin acceso a internet. Con esto podemos evaluar si se pueden realizar servicios web o si se puede usar una aplicación de mensajería como un canal de comunicación. También se deben identificar las características geográficas: si es de una área rural e hizo un largo viaje para llegar a la institución.

Para esto se deben tener procedimientos que permitan hacer el análisis del contexto de manera constante.

- Capacidades

Cada persona tiene diferentes recursos y aptitudes mediante las cuales puede interactuar con la institución. Cuando se identifican de manera oportuna las capacidades del ciudadano o la ciudadana se puede prever el tipo de atención necesaria.

Ejemplo: Al primer contacto podemos saber el idioma en el que se expresa o si esta persona tiene alguna discapacidad. Otro caso sería si una persona que no tiene conocimiento en normas solicita información sobre el tema, la forma en la que se brinde la atención debe ser mucho más clara que si se hablara con un abogado.

Para esto se deben tener procedimientos que permitan identificar las capacidades de las y los ciudadanos a los cuales se va a atender.

Este proceso de diagnóstico se debe realizar en base a la experiencia que la institución tenga de acuerdo al proceso establecido en los estándares de atención.

Se debe realizar un análisis previo de lo anterior plasmado, dado que al definir un punto de partida esto facilitará el análisis, actualización y mejora de nuestro proceso de atención al ciudadano.

Una vez identificadas la necesidad, el contexto y la capacidad del ciudadano que acude a la institución, es decir del segmento poblacional al que atenderemos, se debe realizar un proceso continuo de evaluación de las mismas características

8.1.2. Generar procedimientos eficientes.

Se deben elaborar procedimientos eficientes para brindar un servicio de calidad, para lo cual se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Requisitos y expectativas ciudadanas: ya que se hizo un análisis previo para entender las necesidades de las personas a las que se les va a brindar el servicio, se deberán identificar los requisitos mínimos que piden para que se cumplan sus expectativas de manera oportuna y eficiente.
- Análisis y diseño operativo: Se deben diseñar, previamente, los flujos operativos para la prestación de servicios de atención a la población y establecer sus procesos, entradas y salidas de información y actores involucrados en su ejecución, aplicando indicadores que permitan medir su eficiencia y eficacia.
- Determinar los recursos necesarios: humanos, económicos, tecnológicos y de infraestructura, para la prestación de un servicio de calidad y una aplicación adecuada de sus flujos operativos asegurando su desarrollo continuo y constante.
- Asignar responsabilidades: en cada etapa del servicio la responsabilidad de su funcionamiento debe estar bien delimitada.
- Comunicación interna efectiva: se debe comunicar a toda la institución la importancia de una gestión de la calidad en la atención al ciudadano.

8.1.3. Comunicación y retroalimentación

La comunicación y retroalimentación es fundamental para mejorar la calidad en los servicios prestados puesto que pone en manifiesto lo que piensa la gente sobre el servicio, independientemente del grado de satisfacción.

- Se deberán generar canales de comunicación efectiva para escuchar la opinión de las y los ciudadanos sobre el servicio prestado.
- Se deberán generar procesos de retroalimentación continua.

- Se deberá documentar el resultado de la retroalimentación.
- Se debe generar análisis sobre los resultados de la retroalimentación.
- Se deberá sistematizar todos estos procesos.

8.1.4. Evaluación

La evaluación es indispensable para saber si se está brindando un servicio de calidad. En ese sentido las instituciones deben:

- Determinar criterios de evaluación en las diferentes etapas del servicio.
- Determinar la frecuencia con la que se realizarán evaluaciones del servicio y procesos de documentación de las mismas.
- Determinar los periodos de análisis de los datos de las evaluaciones realizadas.
- Implementar medición de las diferentes etapas del servicio.
- Generar análisis sobre los resultados de la evaluación.

Nota: La evaluación no se debe hacer únicamente en base a las respuestas de las y los ciudadanos. Es un factor a tomar en cuenta, pero no es la totalidad.

8.1.5. Mejora continua de los procesos

La mejora continua se debe aplicar para mejorar los procesos de atención existentes. Para lograr un servicio de atención que satisfaga las expectativas de las y los ciudadanos, es fundamental realizar controles de calidad periódicos, para evaluar y proponer los cambios necesarios para mejorar la atención continuamente.

La calidad no es un parámetro que se va a determinar únicamente a través del cumplimiento de procedimientos específicos, sino que se debe contemplar siempre la opinión de las y los ciudadanos. En ese sentido es fundamental que se generen mecanismos de retroalimentación constante entre las instituciones públicas y las y los ciudadanos, puesto que es la única manera de corroborar si se está logrando satisfacer las necesidades de los mismos.

Para alcanzar la calidad total del servicio y la mejora continua se pueden emplear diferentes metodologías, que contemplen mínimamente:

- Identificación del problema: se deben identificar los problemas que surjan en el trabajo cotidiano.
- Planteamiento de la mejora: se debe realizar el planteamiento de una mejora en base a los problemas identificados.
- Implementación de la mejora: entre las y los operadores y los comités de evaluación se deben implementar las mejoras.
- Verificación: Se deberán hacer evaluaciones continuas por comités evaluadores que se conformarán temporalmente de las mejoras implementadas.

De esta forma se podrá realizar un control de calidad efectivo que permita mejorar de forma continua los procedimientos establecidos, para brindar cada vez un mejor servicio. Cabe señalar que este proceso debe ser ágil y continuo.

8.2. Gestión institucional

La gestión institucional es el marco de referencia para orientar la planeación y la implementación de los principios establecidos en este documento en el proceso de prestación del servicio de atención al ciudadano. Una óptima gestión busca hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

Las instituciones públicas deben contar con una organización interna que permita brindar un servicio de calidad a las y los ciudadanos. Esto implica contar con procesos internos eficientes.

Las instituciones públicas deben considerar los siguientes aspectos:

8.2.1. Gestión organizacional:

El propósito de la gestión organizacional es coordinar y optimizar funciones y recursos para la implementación de la política de Bolivia a tu servicio. La gestión organizacional consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Este elemento determina los requerimientos mínimos que debe seguir una institución para ordenar sus procesos internos para cumplir estándares de atención en los servicios brindados a la ciudadanía.

8.2.1.1. Programación: Incorporar la calidad de los servicios de atención al ciudadano en los objetivos del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Anual

8.2.1.2. Plan de implementación: Se deberá elaborar un plan para implementar la política de calidad en los servicios que contenga lo siguiente:

- Designación de personal: Se debe designar personal para que desempeñe las funciones de:
 - Responsable del Servicio
 - Operadores del servicio
 - Miembros del Comité de Calidad del Servicio

- Responsables de cada área para la conformación de comités temporales
- Responsabilidades: se deben definir las responsabilidades de
 - La Máxima Autoridad Ejecutiva
 - Comité de Calidad del Servicio
 - Responsable del Servicio
 - Operadores del Servicio
 - Responsables de cada área para la conformación de comités temporales
- Relevamiento:
 - Canales de atención existentes
 - Recursos Humanos
 - Infraestructura
 - Trámites o servicios de la Institución
 - Ciudadanos a quienes se atiende (Público Objetivo)
 - Procesos y procedimientos
- Diagnóstico: un análisis de todos los puntos identificados en el relevamiento
- Objetivos: planteamiento de objetivos en base al diagnóstico realizado
- Definición de etapas: se deben definir las diferentes etapas de implementación.
- Cronograma de implementación: se debe detallar por meses el plazo de cumplimiento de las etapas.
- Estrategia de socialización
- Gestión del cambio

Todos los parámetros anteriores están especificados de manera detallada en el Anexo 1, los cuales se deben contemplar de manera obligatoria en el Plan de Implementación.

8.2.1.3. Designación de recursos: se deben asignar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento del sistema de atención al ciudadano.

8.2.1.4. Coordinación interinstitucional: se deben definir procedimientos de coordinación interinstitucional, para estandarizar y brindar un servicio uniforme en todas las instituciones involucradas en el mismo.

8.2.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional es la unión de normas, hábitos, creencias, valores y experiencias, compartidos por las personas que forman parte de la organización, y que controlan la forma

de actuar de los integrantes de la institución. En este sentido se debe incorporar a la cultura organizacional todos los preceptos relacionados a la Política de Atención a la Ciudadanía.

8.2.3. Gestión del cambio

Se debe establecer una metodología para que todos los procesos aseguren que todos los cambios sean desarrollados, implementados y mantenidos por todo el personal de la institución. Todos los procesos deberán ser apropiados para la naturaleza de la institución, se deberán considerar los cambios en el personal, la organización en los procesos, instalaciones, equipos, procedimientos, norma, materiales, servicios.

Todos los procesos deberán tener sistemas instaurados para asegurar que el proceso de gestión del cambio sea usado, monitoreado y comunicado proactivamente. Cuando sea apropiado, esto debe involucrar la consulta con la máxima autoridad de la institución.

Se deben establecer procesos para asegurar que los impactos de cualquier cambio sean efectivamente comunicados y entendidos por todo el personal involucrado, y para asegurar el seguimiento efectivo de todos los cambios, incluyendo la actualización de toda la documentación.

8.2.4. Gestión del Talento Humano

Para brindar un servicio de calidad es fundamental que las y los servidores públicos encargados de dar el servicio tengan la formación y las capacidades suficientes para encarar la responsabilidad.

8.2.4.1. Perfiles

Para contar con servicios de calidad las entidades públicas deberán garantizar el personal necesario para brindar el servicio requerido, que además cuenten con las capacidades suficientes y específicas para que sea de calidad.

Primero se deberá especificar el perfil requerido, sus competencias genéricas y específicas, ya sea en el manual de funciones de la institución o en un documento del área destinada a la atención. En función a este perfil definido se debe proceder con el proceso de admisión de personas.

8.2.4.2. Selección y contratación

Este es el proceso de atracción de candidatos con la formación suficiente para desarrollar el cargo de operarios, este proceso está relacionado con dos aspectos claves: Reclutamiento y selección del personal postulante. En tal sentido se debe establecer una metodología para dicha selección.

8.2.4.3. Programa de inducción

Es el proceso en la gestión del talento humano en el que se definen las primeras funciones de la nueva persona integrante del equipo. Se debe definir una metodología de inducción que permita transmitir los valores de la institución, orientar sobre el trabajo a realizar y acompañar en los primeros días de desempeño, comunicar los criterios de evaluación y las recompensas por un buen desempeño.

Estos procesos de inducción son para el personal que empieza a brindar el servicio, con la finalidad de que cuente con todas las herramientas y la información institucional necesaria para brindar un servicio de calidad.

8.2.4.4. Programa de capacitación

El personal encargado de brindar cualquier servicio no solo debe contar con formación especializada en el mismo, sino actualizarse constantemente.

Los programas de capacitación son de gran relevancia para el cumplimiento de estándares de calidad esperados, ya que permiten mejorar y fortalecer de manera continua las capacidades de los operadores del servicio.

Se debe establecer una metodología de desarrollo de los programas de capacitación continua.

8.2.4.5. Estrategia de incentivos

La estrategia de incentivos es un proceso utilizado para motivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de las y los servidores públicos, teniendo en cuenta los objetivos individuales y grupales que se deben alcanzar dentro del área de trabajo.

Las instituciones deberán contar con programas o estrategias que incentiven y recompensen la iniciativa de los equipos encargados de brindar el servicio.

Los incentivos organizacionales se ofrecen también para reforzar la conciencia y responsabilidad del servidor público como individuo y del equipo encargado de la atención en la institución. Es decir, que incentiven las acciones que agreguen valor a la institución, al equipo encargado del servicio, y a las y los ciudadanos.

8.2.5. Infraestructura adecuada para la atención

Se debe contar con la infraestructura y las herramientas necesarias para lograr un servicio de calidad. Los distintos elementos que componen la infraestructura para brindar un buen servicio dependen del tipo de canal. Estos elementos son:

8.2.5.1. Infraestructura orientada al ciudadano

Se debe contar con toda la infraestructura necesaria para que en los espacios en los que se interactúe con la ciudadanía sean los adecuados. Para eso se deben considerar dos aspectos:

- Espacio físico: Se debe contar con el espacio suficiente para poder dar atención al ciudadano. Se debe tomar en cuenta la accesibilidad y atención preferencial necesaria.
- Mobiliario: Se debe contar con el mobiliario suficiente, tanto en el momento de la atención como en el momento de la espera de la atención.
- Señalética: La entidad deberá tener señalización especial y específica del servicio que se está brindando. En este apartado se debe tomar en cuenta la interculturalidad del país.
- Seguridad: La entidad deberá garantizar la seguridad de la información que el ciudadano brinda.
- Clima: Se deberá considerar el clima regente en el lugar, para tener consideraciones al respecto.

8.2.5.2. Infraestructura para el equipo encargado de la atención.

El equipo humano encargado de brindar el servicio debe contar con las condiciones de infraestructura necesarias para realizar un trabajo de excelencia.

- Requerimiento Tecnológico
 - Sistema de telefonía o central telefónica
 - Sistema de tickets o turnos
 - Sistema de registro
 - Equipamiento Tecnológico
 - Servidores
 - Conectividad
 - Equipos
- Consideraciones del Ambiente
 - Espacio físico: Se debe contar con el espacio suficiente para que el operario pueda desarrollar sus labores.
 - Mobiliario: Se debe contar con el mobiliario suficiente que permita el óptimo desempeño del funcionario.
 - Seguridad: La entidad deberá garantizar la seguridad de la información en todas las plataformas, páginas, y base de datos que maneja el operario.
 - Clima: Se deberá considerar el clima regente en el lugar, para tener consideraciones en el espacio físico y los componentes electrónicos que usa el operador.
 - Señalética: Se debe poner la identificación de cada operador en el espacio de trabajo.

8.3. Sistema de atención

El sistema de atención es un conjunto de actividades interrelacionadas que deben ofrecer las entidades o instituciones públicas con el fin de que el ciudadano obtenga lo que espera y lo que desea, en el momento en que lo necesita.

Se debe contar con plataformas multicanal que le permita a la ciudadanía elegir por qué medio le es más fácil comunicarse o contactarse con la institución y no sea la institución la que los imponga. Hay ciudadanos y ciudadanas que demandan una atención a través de canales digitales, mientras que hay otros que solicitan una atención presencial. En este sentido hay que garantizar la equidad en el acceso a los diferentes canales de atención según las condiciones de cada grupo poblacional.

Se deben generar acciones que permitan brindar un servicio de calidad en la atención. Por lo que las instituciones deben contar con los 3 tipos de canales de atención, con procedimientos claros para cada uno de ellos.

Por lo cual se deben seguir los siguientes criterios.

8.3.1. Categorías de atención

Las categorías de atención a considerar son las siguientes:

- Información: es cualquier requerimiento de información básica que tenga algún ciudadano o ciudadana sobre la institución. Por tanto se debe contar con un banco de conocimiento sobre la información concerniente la institución.
- Quejas, propuestas y sugerencias: es cualquier aporte negativo o positivo que realiza un ciudadano o ciudadana. Por tanto se debe contar con un procedimiento que permita gestionar las quejas, propuestas y sugerencias y brindar una respuesta certera y rápida.
- Servicios: es todo aquel servicio que presta la institución a la ciudadanía, más allá de la información institucional. Por tanto se debe contar con manuales específicos para una atención de calidad.

Deben tener un procedimiento en base a los lineamientos aquí establecidos que permita brindar un servicio que satisfaga las necesidades del ciudadano al momento de acercarse a nuestra institución.

8.3.2. Canales de atención

Un canal de atención es el medio a través del cual se genera algún tipo de contacto bidireccional entre algún servidor público o servidora pública y un ciudadano o ciudadana. Puede ser presencial, telefónico o digital.

- 8.3.2.1. Canal Presencial: es el medio a través del cual se genera algún contacto entre alguna institución y algún ciudadano o ciudadana de forma física.
- Ventanilla única: Hace referencia al único punto por el que el ciudadano tiene contacto presencial con algún funcionario de la entidad.
 - Puestos de información: Son aquellos habilitados para brindar solo información.
 - Recepción: Suele ser el primer punto de contacto con el ciudadano, bien sea de una forma personal a su llegada, bien a través de cualquier medio de comunicación, teléfono, telex, fax, carta, etc.
 - Otros similares
- 8.3.2.2. Canal telefónico: es el medio a través del cual se genera algún contacto entre alguna institución y algún ciudadano o ciudadana de forma verbal, que no sea presencial.
- Línea fija
 - Celular
 - Llamada por alguna aplicación
 - Otros similares
- 8.3.2.3. Canal digital: El canal digital comprende todo medio a través del cual se genera algún contacto entre la institución pública y una ciudadana o ciudadano de forma digital:
- Páginas web, blogs
 - Aplicaciones de mensajería y correo electrónico
 - Cuentas institucionales en Redes sociales
 - Aplicaciones de la institución
 - Otros similares

Cada canal debe tener un procedimiento de atención, con las características necesarias para ser un servicio de calidad.

Las entidades públicas deben tener estos tres canales para brindar atención.

8.3.3. Metodología de Escalamiento

Las instituciones públicas deben contar con mecanismos de escalamiento interno que permitan realizar una atención eficiente y brindar información de manera oportuna.

Para poder definir el proceso de escalamiento a seguir primero se debe determinar la categoría de atención y el nivel de atención que requiere el usuario.

En el caso de que el ciudadano solo requiera información básica o algún servicio esta no debe ser escalada, el servidor público debe tener la capacidad de darle toda la información necesaria de la entidad que el ciudadano requiera.

En caso de que el ciudadano requiera información o servicio especializados esta se debe escalar al especialista en el tema requerido. Estos procesos de escalamiento deben ser definidos por cada entidad, a través de metodologías y procesos óptimos de escalamiento.

8.3.4. Calificación del servicio

Cada institución deberá contar con un procedimiento para que las y los ciudadanos puedan calificar el servicio brindado por la institución, una vez concluida la atención.

La calificación servirá para evaluar tanto al servidor público, como a la institución.

8.3.5. Accesibilidad

El servicio de atención a la ciudadanía debe ser accesible por todas y por todos independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. En el Estado Plurinacional de Bolivia se cuenta con la Ley General para Personas con Discapacidad, Ley 223 del 2 de Marzo, 2012 como política para el sector.

Todos los procesos de atención deben contar con mecanismos para atender de forma prioritaria a quien así lo necesite, así mismo se debe tener en cuenta la interculturalidad de los ciudadanos.

9. Estándares

Los estándares son el conjunto de procedimientos que se deben aplicar de forma expresa con al finalidad de ordenar y mejorar la atención a la ciudadanía.

Para contar con una atención de calidad se deben cumplir estándares en:

9.1. Estándar de Calidad de la Atención

Las y los ciudadanos buscan que todo contacto con alguna institución pública sea de ayuda para resolver o satisfacer alguna necesidad. La calidad de la atención es el fundamento sobre el cual se le agrega valor al servicio que se brinda a los ciudadanos: las estrategias que se incorporen deben llevar esa consigna. Dependiendo de sus preferencias o posibilidades tecnológicas, cada ciudadano elegirá comunicarse con alguna entidad del estado en función de sus características. Considerando las directrices de atención a la

ciudadanía que deben guiar la ejecución de los procesos y el accionar de los funcionarios que atienden a los ciudadanos.

Objetivo

Establecer las características que debe tener el proceso de atención brindada por el servidor público al ciudadano para que sea de calidad.

Criterios

Los criterios de calidad para la atención a la ciudadanía deben ser considerados y aplicados en la prestación de los servicios por parte de cualquier servidor público que brinde atención y tome contacto con un ciudadano, en cualquier momento de la prestación del servicio y por cualquiera de los canales disponibles.

1. Igualdad en el servicio de atención: Todos los ciudadanos son iguales. En la prestación del servicio no se debe realizar distinciones por sexo, edad, religión, raza, partido político, cargo, función pública o privada: “Todos somos iguales ante la Ley”.
2. Atención preferencial justificada: Únicamente en los casos en que el ciudadano se encuentre en alguna situación que se entienda como especial, se podrá justificar la atención preferencial. Esto se establece a detalle en el estándar de Accesibilidad.
3. Respeto al orden de llegada o a la numeración agendada: Como mecanismo de control de los ítems anteriores los ciudadanos serán atendidos por orden de llegada, implementando las herramientas que sean necesarias para asegurar dicho criterio.
4. Calidad de la atención: Es condición inherente al cargo y por lo tanto responsabilidad del servidor público. En cada atención se deben satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano.
5. Estandarización de procedimientos: cada gestión que se realiza en el marco de este modelo debe llevarse a cabo de acuerdo al procedimiento vigente. No deben realizarse excepciones a dichos procedimientos, salvo las previamente acordadas y documentadas en los mismos.
6. Diligenciamiento oportuno de las solicitudes: El servidor público no debe finalizar una gestión sin haber proporcionado al ciudadano alguna respuesta a su solicitud. En caso que no esté a su alcance brindar el servicio, debe realizar las gestiones correspondientes para poder atender la solicitud. Para esto se establecen protocolos de escalamiento que se especifican en el Estándar de Escalamiento.
7. Pautas para la comunicación: Las y los operadores deben procurar, en toda comunicación que mantengan con los ciudadanos, la utilización de lenguaje simple, claro y conciso. Es imprescindible escuchar atentamente la solicitud, consulta o reclamo que se recibe y dar respuesta exacta

PROTOCOLO

- I. Diagnosticar la necesidad del ciudadano: Se puede identificar la necesidad del ciudadano en base al relevamiento y diagnóstico realizado. Asimismo la persona encargada de la atención deberá tener las herramientas suficientes para identificarla (las capacidades se especifican en el Estándar de Gestión de Talento Humano).
- II. Identificar el contexto del ciudadano: Se debe identificar el contexto del ciudadano analizando lo relevado en el diagnóstico realizado. Asimismo la persona encargada de la atención deberá tener las herramientas suficientes para identificarla (las capacidades se especifican en el Estándar de Gestión de Talento Humano).
- III. Identificar las capacidades: Se debe identificar las capacidades del ciudadano analizando lo relevado en el diagnóstico realizado. Asimismo la persona encargada de la atención deberá tener las herramientas suficientes para identificarla (las capacidades se especifican en el Estándar de Gestión de Talento Humano).
- IV. Orientar al ciudadano y dar respuesta mediante la búsqueda de la información necesaria para la realización de los trámites y servicios, los requisitos, la documentación solicitada, los lugares y horarios de atención mediante el acceso al portal de Trámites del Estado. Esto se especifica más claramente en el Estándar de Canales de atención.
- V. Generar respuestas y soluciones rápidas, de manera ágil.
- VI. Recepcionar quejas, propuestas y/o sugerencias.
- VII. Seguir los parámetros de calidad en el trato, especificados en el Estándar de Canales de Atención.
- VIII. Eliminar el miedo al error: Cuando se quiere ofrecer calidad total, se debe eliminar de los empleados el miedo al error, lo cual puede lograrse inculcándoles periódicamente capacitaciones de aspectos relevantes como:
 - A. El ciudadano no busca problemas con la institución, ni que la institución sea problemática
 - B. La calidad del servidor público hacia el ciudadano es absoluta
 - C. La calidad que el ciudadano exige siempre va en aumento, por lo que no acepta excusas ni culpables.
 - D. El ciudadano solo acepta algún error si es rectificado y recompensado.
 - E. La atención al ciudadano es el todo, no se debe fragmentar en componentes aislados.
- IX. Crear y popularizar una cultura fuerte: Todo servidor público debe sentirse como parte del servicio de calidad y debe poder ejecutarla dentro de sus actividades cotidianas.
- X. Organizar y mantener escuelas de calidad: Escogiendo personal que se formará para ejercer la tarea de multiplicación de la calidad, los mismos deben ser personas con alto grado de servicio, de aprendizaje y de esfuerzo. Al final de su formación, estos mismos deben implantar un programa de formación que se respetará y apoyará, recordar que la calidad es un proceso no un fin.
- XI. Organizar y mantener la comunicación con los operarios: Los servidores públicos son tan importantes y valiosos como los ciudadanos a los que se atienden. Se debe

escuchar y valorar las percepciones que ellos reciben de los ciudadanos, ya que es información real de lo que el ciudadano necesita.

- XII. Organizar y mantener la comunicación con los ciudadanos: Los servidores públicos deben comunicarse con los ciudadanos y tomar las medidas correctivas o avisar sobre cualquier observación presentada y servir de contacto entre la institución y el ciudadano.
- XIII. Montar y mantener una lista de los principios de atención de calidad: Transmitir en forma escrita los detalles que se espera que cada servidor público cuide y ejecute cuando se preste el servicio de atención, nadie puede cumplir con algo que no se le ha dicho que haga.
- XIV. Contar con procesos sencillos y explícitos, internos y externos, para cualquier proceso de atención.

Estándar de Calidad de la Atención			
N°	Elemento	Cumplimiento	%
1	Igualdad en el servicio		
2	Atención preferencial justificada		
3	Respeto al orden de llegada		
4	Calidad de la atención		

5	Estandarización de procedimientos		
6	Diligenciamiento oportuno de solicitudes		
7	Pautas para la comunicación		
8	Fiabilidad		
9	Procedimientos internos y externos		

9.2. Estándar de Calidad de la Información

La calidad de la información se determinará en la medida en que satisface las necesidades de información del ciudadano o ciudadana que se contacta con la entidad.

Objetivo

Establecer las características que debe tener la información brindada por el servidor público al ciudadano para que sea de calidad.

Criterios

Los servidores públicos de todas las entidades que brindan servicios de atención a la ciudadanía se regirán de acuerdo a los siguientes criterios para brindar información de calidad:

1. **Accesibilidad:** Es la base de la calidad de la información por ser determinante: información existente pero a la que no se tiene acceso es totalmente inútil. Aquí se debe evaluar la relación de compromiso entre accesibilidad y seguridad. Información accesible en la medida que no se infrinja la privacidad de los datos.
2. **Disponibilidad:** La información debe estar disponible en todos los espacios y formatos necesarios. Si cierta información debe ser cambiada del lugar donde se encontraba almacenada, se debe proporcionar la ruta de acceso en caso de que algún ciudadano quiera consultarla.
3. **Presentación:** La información debe ser inteligible, o sea que se deben considerar atributos como el idioma y la codificación. Asimismo, la información debe ser la misma, aunque esté plasmada en diferentes espacios. La misma información puede necesitar diferentes presentaciones según el contexto, se debe entender la necesidad de la ciudadanía al momento de la presentación de la información.
4. **Contextual:** Debe existir una relación entre los datos y el contexto en que serán utilizados. El valor agregado de la información es la cantidad de información útil, oportuna y completa que se brinda al ciudadano.
5. **Precisión:** Las dimensiones tradicionales son la precisión de los datos y la confianza de la fuente. La información brindada debe ser precisa; la información debe ser objetiva es decir solo deben indicar lo que es real y existe; debe ser imparcial; la credibilidad es también un factor importante, se debe generar confianza en la ciudadanía.
6. **Compatibilidad:** La calidad de la información se encuentra no solo en sí misma, sino también en la forma en que la que se puede combinar con otra información. Esto ocurre a menudo cuando la información implica a varios sistemas que trabajan juntos, en una integración de datos. Una evidencia de tal es el Portal de Trámites del estado, donde se encuentra la información acerca de todos los trámites del estado.

PROTOCOLO

- I. Entender las necesidades de información de los ciudadanos. La información brindada al ciudadano debe ser tal que no sean necesarias posteriores consultas, aclaraciones o ampliaciones.
- II. Tener la información disponible para ser difundida por cualquiera de los canales de atención.

- III. Gestionar la información como el resultado de procesos de atención bien definidos. El ciclo de calidad total de la información implica procesos de atención integrales, enfocados en generar un servicio de calidad y no en el funcionamiento correcto de los procesos aislados.
- IV. Desarrollar un banco de datos, estructurado y de fácil de acceso, con la información histórica de la institución.
- V. Gestionar la información como un producto con un ciclo de vida. La información debe ser producida, actualizada, mantenida, almacenada y de ser necesario, eliminada. La normalización de la base de datos consiste en una serie de procesos de optimización tendientes a eliminar inconsistencias, simplificar estructuras y reducir su tamaño, este proceso se debe hacer constantemente.
- VI. Designar un encargado de verificación de la calidad de la información generada y brindada, que se encargue de la gestión y actualización de los mismos.

Estándar de Calidad de la Información			
N°	Elemento	Cumplimiento	%
1	Accesibilidad		
2	Disponibilidad		
3	Presentación		
4	Valor agregado		
5	Contextual		
6	Precisión		
7	Confiabilidad		
8	Compatibilidad		
9	Actualización		

9.3. Estándar de Control de Calidad y Mejora Continua

El presente estándar incorpora los factores que la entidad debe utilizar para medir la satisfacción de los ciudadanos en el servicio brindado por los servidores públicos de todas las entidades.

Objetivo

Establecer las pautas y acciones para realizar el control de calidad y el mejoramiento continuo del servicio de atención

Criterios de control de calidad y mejora continua

1. Conocimiento de los objetivos: Cada uno de los operarios y supervisores deben tener fijadas metas de desempeño específicas y es importante que estén involucrados y sean responsables de alcanzar esos objetivos. Para ello es muy importante que participen activamente desde el comienzo de la planificación, que conozcan sus metas y que cada vez que sean evaluados tengan la oportunidad de analizar los resultados de las auditorías que les han efectuado.
2. Identificación de atributos críticos y valor agregado: Se deben definir cuáles son los atributos críticos del servicio y analizar cuáles son los valores agregados de la institución, es decir todo aquello que el ciudadano no espera recibir (el valor agregado es temporal, si se quita el valor agregado una vez acostumbrado el ciudadano es muy probable que se conviertan en un atributo crítico también).
3. El equipo responsable de la atención será el encargado de realizar el control de calidad, bajo identificaciones internas (de las y los operadores) y externas (de la ciudadanía).
4. Identificar las fallas: Todas las fallas deben ser identificadas al instante, cada componente del equipo de atención a la ciudadanía debe identificar cualquier falla en el sistema de atención. Para esto se puede hacer uso de la calificación que realiza la ciudadanía al servicio de atención (se especifica en el Estándar de Calificación).
5. Planteamiento de soluciones: Se deben plantear soluciones a las fallas identificadas. El equipo involucrado debe estar de acuerdo con la solución, previa a su implementación.
6. Implementación: Se deben tomar acciones correctivas que resuelvan de inmediato problemas que afectan a la calidad del servicio. Estas acciones deben ser las planteadas en el punto 4.
7. Medición de la satisfacción: La medición de la satisfacción permitirá verificar si se realizó con éxito la mejora.
8. Se debe contar con una metodología de mejora continua.
9. Se debe contar con una metodología de control de calidad.

PROTOCOLO

I. Elaborar una metodología de control de calidad e implementarla.

A. Control de calidad cotidiano

1. El equipo encargado del control de calidad, se conformará con el o los mismos operarios que brindan el servicio de atención. Las evaluaciones se realizarán de manera cotidiana, o en un plazo que no sea mayor al de 1 semana.

Se pueden conformar dos tipos de equipos:

1. Equipos Permanentes: Los equipos permanentes se conforman al mismo tiempo que se empieza a implementar los lineamientos y estándares de Bolivia a tu Servicio.
2. Equipos Temporales: Los equipos temporales se conforman al tiempo en que surge o identifica una falla o falencia. Estos equipos pueden involucrar a más áreas que la que brinda el servicio. Se disuelve el equipo cuando el problema es resuelto.

B. Control de calidad planificado

1. Se deberá realizar un proceso de control de calidad externo, es decir con las y los ciudadanos.
2. Este proceso estará a cargo del responsable de Bolivia a tu Servicio, en coordinación con el comité de control de calidad.
3. Estas evaluaciones deben contar con un sistema y base de datos que permita el registro de los principales resultados de las actividades realizadas por la entidad. Todo de manera electrónica utilizando herramientas de tecnologías de información y comunicación.

II. Elaborar una metodología de mejora continua e implementarla.

A. El equipo encargado de la atención identificará los atributos críticos del servicio que se brinda: cosas que los ciudadanos no están dispuestos a tolerar, como ser:

1. Tiempos de respuesta elevados
2. Falta de información
3. Complejidad en el proceso
4. Otros

B. El equipo encargado de la atención deberá identificar los valores agregados que brinda la entidad: cosas que el ciudadano no espera recibir, como ser:

1. Rapidez en el servicio
2. Reducir la incomodidad de la espera
3. Ambiente de espera agradable
4. Otros

Nota: ambos se pueden identificar con el proceso de control de calidad cotidiano.

- C. El equipo de atención deberá identificar las fallas
- D. Los equipos responsables deberán tomar acciones correctivas que resuelvan de inmediato problemas que afectan a la calidad del servicio y verificar después si fueron exitosos o hay que buscar otra solución.

III. Indicadores que miden la satisfacción de los ciudadanos:

Indicadores que miden la satisfacción de los ciudadanos:

Cualquier canal:

- A. Grado de Satisfacción: Respuesta emocional o cognitiva a determinados atributos críticos. El grado de satisfacción de los ciudadanos debe ser alto.
- B. Expectativa: Cumplir con todas las necesidades del ciudadano. Las expectativas de los ciudadanos deben ser superadas.
- C. Experiencia acumulada: Facilidad de prever la necesidades y los cambios de los ciudadanos. Con los datos acumulados de los ciudadanos atendidos se debe poder prever las necesidades de los ciudadanos.
- D. Grado de fidelización: La cantidad de veces que el ciudadano hace uso del servicio. El ciudadano debe creer en la institución y hacer uso de sus servicios sin complicaciones.
- E. Número de no conformidades: La cantidad de ciudadanos que se van de la institución y vuelven por la misma necesidad. El número de ciudadanos no conformes debe ser cero.
- F. Número de reclamos: La cantidad de reclamos que tiene la institución. La cantidad de reclamos que recibe la institución debe ser cercana a cero.
- G. Tiempo medio de espera: Este tiempo de espera aplica en todos los canales de atención. Es muy importante para el ciudadano, cuál será su tiempo de espera. Depende del canal de atención.
- H. Resolución al primer contacto: Indica el porcentaje de llamadas que se resuelven en ese primer contacto. Esto influye tanto en la satisfacción como en la eficiencia. Se debe resolver todos los casos al primer contacto.
- I. Tiempo de respuesta: El tiempo que espera el ciudadano para ser atendido. Depende del canal de atención.
- J. Tasa de abandono: El porcentaje de casos que no llegan a atenderse debe ser cero

Canal telefónico:

Se debe determinar dos tipos de monitoreo: uno cuantitativo y otro cualitativo. En el monitoreo cuantitativo se debe medir:

- total de llamadas recibidas
- total de llamadas atendidas
- total de llamadas abandonadas
- tiempo de espera antes de ser atendido

- tiempo promedio de espera antes de abandonar
- duración promedio de las llamadas
- tiempo promedio de trabajo posterior a la llamada
- total de llamadas abandonadas antes de 'x' segundos
- porcentaje real de abandono
- nivel de servicio alcanzado

En el monitoreo cualitativo se debe medir:

- las respuestas dadas por el operador (qué se responde)
 - calidad de las respuestas dadas (cómo se responde)
 - calidad de la voz del operador (técnicas de cortesía telefónica)
 - Aplicación de guiones y procedimiento de atención
- Para el monitoreo cuantitativo, los datos se obtienen de los registros del sistema de gestión de llamadas del Contact Center. Este monitoreo debe realizarse en forma periódica, por lo menos una vez el mes.

Para el monitoreo cualitativo la técnica más utilizada es la escucha de llamadas.

Los indicadores deben ser analizados constantemente para la realización del control de calidad.

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. 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 autocontroles 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.

Estándar de Control de Calidad y Mejora Continua			
N°	Elemento	Cumplimiento	%
1	Metodología de control de calidad		
2	Implementación de la metodología de control de calidad.		
3	Equipos permanentes de control de calidad		
4	Equipos temporales de control de calidad		
5	Metodología de mejora continua		
6	Implementación de procesos de mejora continua		
7	Indicadores procesados periódicamente		

9.4. Estándar de Gestión y Cultura Organizacional

Incorpora elementos orientadores a nivel de la organización interna, necesarios para el desarrollo de procesos de implementación de las Políticas de Bolivia a tu Servicio. 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.

Objetivo

Elaborar procedimientos para que exista el suficiente apoyo administrativo e institucional para la implementación de la política Bolivia a tu Servicio.

Criterios

- 1) Planeamiento estratégico: 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.
- 2) Definición de Roles y Responsabilidades:
 - a) Responsable de Bolivia a tu Servicio: tiene como responsabilidades y funciones
 - i) Elaborar el Plan de Implementación
 - ii) Implementar la Política de Calidad de Atención a la Ciudadanía Bolivia a tu Servicio en su institución.
 - iii) Cumplir los Lineamientos y Estándares plasmados en este documento.
 - iv) Conformar el equipo.
 - v) Asegurar los recursos necesarios.
 - vi) Ser el nexo de coordinación interna y externa de la institución en materia de Atención.
 - vii) Otras inherentes a su cargo que coadyuven con la calidad de atención.
 - b) Operadores del servicio: tienen como responsabilidades y funciones:
 - i) Atender a la ciudadanía a través de los canales dispuestos.
 - ii) Cumplir los Lineamientos y Estándares plasmados en este documento.
 - iii) Evaluar la atención brindada a la ciudadanía y proponer mejoras.
 - iv) Otras inherentes a su cargo.
 - c) Miembros del Comité de Calidad del Servicio: tienen como responsabilidad
 - i) Evaluar la atención brindada a la ciudadanía y proponer mejoras.

- ii) Coadyuvar al / la Responsable de Bolivia a tu Servicio a que pueda implementar la política de forma idónea.
- d) Responsables de cada área para la conformación de comités temporales
 - i) Evaluar aspectos específicos de cualquiera de los estándares
 - ii) Proponer mejoras para problemáticas determinadas.

Las responsabilidades y roles deben estar especificados en el Plan de Implementación.

3) Designación de recursos

Se deben asignar los recursos necesarios para la implementación de la política de calidad de la atención a la ciudadanía.

Se debe tomar en cuenta recursos para:

- Personal
- Infraestructura
- Material de difusión

4) Gestión de la Seguridad y Salud

En el caso de entidades pequeñas: Se debe haber diseñado y estar 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 al Decreto Ley N.º 16998, Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar.

En el caso de entidades medianas: 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 al Decreto Ley N.º 16998, Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar.

En el caso de entidades grandes: Se ha certificado un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (Homologación, estándar OIT, entre otras), en el marco del Decreto Ley N.º 16998, Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar.

PROTOCOLO

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 el Decreto Supremo 3525, tiene la finalidad de brindar mayor transparencia y fluidez en la interacción entre los administrados y el sector público, la transferencia de información entre entidades del estado y entre estas con la población, de acuerdo al ordenamiento jurídico de manera accesible e inmediata; y promover la celeridad de los trámites administrativos 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 están 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 los puntos de atención al ciudadano.

Un último elemento orientador está referido a la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo que establece el Decreto Ley N.º 16998, Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar, 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.

Estándar de Control de Calidad y Mejora Continua			
Nº	Elemento	Cumplimiento	%
1	Designación de personal		
2	Planteamiento estratégico PEI - POA		
3	Responsabilidades implementadas		
4	Recursos asegurados		
5	Gestión de seguridad y salud implementada		

9.5. Estándar de Gestión del Talento Humano

El perfil de un servidor público en el punto de atención de Bolivia a tu Servicio debe de ser muy completo, hay que tener cualidades muy específicas para alcanzar los principios de calidad de Bolivia a tu Servicio además conectar y solucionar las necesidades del ciudadano. Todos los Servidores Públicos que apoyan la gestión pública deben conocer y aplicar los Protocolos de Atención al Usuario.

Objetivo

Contar con el personal mejor capacitado para la atención a la ciudadanía

Criterios

La principal función de las y los operadores del servicio es la Recepción y la generación de llamadas, mensajes, respuestas verbales; cubriendo las necesidades del ciudadano que se contacta de manera presencial, telefónica o digital con la institución.

Se debe contar con un perfil que contenga las siguientes características:

1) Perfil Psicológico

- a) Tolerancia al estrés y la frustración
- b) Resistencia a la realización de tareas monótonas y repetitivas
- c) Capacidad para mantener constantemente la motivación interna en un nivel alto.
- d) Ser persistente y tener capacidad para recuperarse del rechazo

2) Vocación de servicio

- a) Empatía con el Ciudadano
- b) Capacidad de escucha
- c) Aptitudes psicológicas para guardar la calma en situaciones difíciles
- d) Excelentes dotes comunicativas y facilidad de palabra

3) Personalidad

- a) Buena predisposición al trato interpersonal
- b) Orientación al servicio
- c) Estabilidad emocional
- d) Disciplina, constancia y paciencia

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 prevenir 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:

- 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.

PROTOCOLO

Proceso de selección y contratación

Se debe contar con una metodología de selección.

Se deben utilizar alguna de estas dos opciones para la selección:

- Se puede considerar 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 los diferentes canales de atención.
- Se puede realizar una convocatoria 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 los puntos de atención de Bolivia a tu Servicio en todos los canales de atención establecidos.

Capacitación del Personal

Se deben establecer y ejecutar dos veces al año programas de capacitación para el personal que atiende a la ciudadanía sobre lo planteado en la Ley 2027 Ley del Estatuto del Funcionario Público.

Inducción del Personal

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

Incentivos

Un tema adicional, que se incorpora dentro de los 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. Se desarrollan algunos elementos conceptuales a tomar en consideración en relación a estos incentivos:

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

Institucionales: corresponden a los que se otorgan a todo el personal, o a todo el estamento de un servicio, generalmente asociado al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional.

Colectivos: se otorgan a grupos o unidades de trabajo dentro de una entidad , principalmente vinculados al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo.

Individuales: se otorgan a determinado personal de la entidad, según el resultado que éstos obtengan en el proceso de evaluación al desempeño al que se les someta.

Se debe desarrollar una estrategia de incentivos en la institución.

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

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

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.

Estándar de Gestión de talento humano			
N°	Elemento	Cumplimiento	%
1	Proceso de selección y contratación		

2	Capacitación personal		
3	Proceso de inducción		
4	Personal idóneo contratado		
5	Programa de incentivos desarrollado.		

9.6. Estándar de Infraestructura

El estándar de infraestructura 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.

OBJETIVO

Determinar las condiciones mínimas de infraestructura que debe tener la entidad para brindar el servicio de atención.

CRITERIOS DEL ESTÁNDAR DE INFRAESTRUCTURA

Se debe contar con la infraestructura y las herramientas necesarias para lograr un servicio de calidad.

1. Infraestructura orientada al ciudadano: Se debe contar con la infraestructura necesaria para que los espacios de interacción con la ciudadanía sean los adecuados.
 - a. Espacio físico para la atención a la ciudadanía: Espacio suficiente para la atención y espera del ciudadano. Se debe tomar en cuenta la accesibilidad y atención preferencial necesaria.
 - b. Mobiliario: Mobiliario para la atención y la espera del ciudadano (Sillas, Mesas, etc)
 - c. Señalética: La señalización deberá ser orientada al ciudadano, como puertas de ingreso y salida, número de cajas o ventanilla, etc
 - d. Seguridad del información: Preservación de la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
 - e. Clima: Consideraciones del clima regente en el lugar.
2. Infraestructura orientada al operario
 - a. Requerimiento Tecnológico
 - i. Sistema de Telefonía o central telefónica: Sistema para la recepción y control de llamadas
 - ii. Sistema de Colas, tickets o turnos: Sistema que emite números de tickets al ciudadano para su atención
 - iii. Sistema de Registro: Sistema que permite al operario registrar la atención del ciudadano
 - b. Equipamiento Tecnológico
 - i. Servidores: Centro de datos o centro de proceso de datos
 - ii. Conectividad: Conexión a internet en los equipos
 - iii. Equipos tecnológicos: Todos los equipo de oficina (Computadores, audifonos, impresoras, etc)
 - c. Consideraciones del Ambiente
 - i. Espacio físico: Espacio suficiente para que el operario brinde la atención.

- ii. Mobiliario: Mobiliario para que el servidor público pueda desarrollar sus labores
- iii. Seguridad informática: Conjunto de normas, procedimientos y herramientas que se enfocan en la protección de la infraestructura computacional y todo lo relacionado con esta. Que deben ser veladas por la entidad.
- iv. Clima: Se deberá considerar el clima regente en el lugar, para tener consideraciones en el espacio físico y los componentes electrónicos que usa el operador.

PROTOCOLO

I. Infraestructura orientada al ciudadano

- A. El espacio físico para la espera a la ciudadanía debe ser en función del flujo de personas que se espera atender en el día².
 - 1. Área de espera para 6 personas: Superficie sugerida 16 m²
 - 2. Área de espera para 10 personas: Superficie sugerida 20 m²
 - 3. Área de espera para 14 personas: Superficie sugerida 30 m²
 - 4. Área de espera para 18 personas: Superficie sugerida 40 m²
- B. El espacio físico para la atención del ciudadano en conjunto con el espacio del operario debe ser de 4,62 m², esto aplica para el canal presencial.
- C. Espacio físico inclusivo: Se debe haber implementado una infraestructura básica para facilitar el uso y acceso a las mujeres embarazadas, adultos mayores y con discapacidad de acuerdo con la Ley 223, Ley general de personas con discapacidad; Ley 369, Ley general de las Personas Adultas Mayores.
- D. Mobiliario: En función al área de espera se debe disponer sillas para el ciudadano. Se debe disponer algunas sillas de espera para la atención preferencial. También se debe tener un dispensador de agua para los ciudadanos que este disponible y a la vista en el área de espera.
- E. Señalética: Debe contarse con la señalética en el marco de la línea gráfica de Bolivia a tu Servicio. Debe estar puesta la siguiente señalética:
 - 1. Señalética estándar: salida de emergencia, baño, no pasar, extintor, asientos especiales, etc.
 - 2. Señalética específica: La información sobre los requisitos, costos y plazos de los servicios que brinda la entidad se deben encontrar disponibles en las vitrinas o mostradores de la entidad.
 - 3. Señalética de calificación: ya sea del buzón de calificación o el QR para la calificación, deben ser visibles y estar a la mano.

² LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL Y BIENESTAR

4. Señalética normativa:

- a) La institución no le puede solicitar un documento o requisito que haya sido emitido por la misma institución. (DS 3515)
- b) La institución no puede solicitarle ningún documento que haya sido entregado previamente por el ciudadano a la institución. (DS 3525).

F. Clima: Se debe tener extractores e inyectores de aire en los espacios de atención y en el área de espera.

II. Infraestructura orientada al operario

A. Sistema de Telefonía o central telefónica: La entidad debe contar con un sistema para la recepción y control de llamadas esto para el canal de atención telefónico.

B. Sistema de Colas, tickets o turnos: La entidad debe contar con sistema que emite números de tickets al ciudadano para su atención aplicando la teoría de colas. Esto solo para el canal de atención presencial.

C. Sistema de Registro: La entidad debe tener un sistema que permite al operario registrar la atención del ciudadano, se sugiere el uso del Contador de Tickets desarrollado por la AGETIC. Este sistema debe ser para los tres canales de atención.

D. Servidores: La institución debe contar con un Centro de Procesamiento de Datos en función de los Lineamientos y buenas prácticas para la implementación de un Centro de Procesamiento de Datos publicado por la AGETIC.

E. Conectividad: La entidad debe contar con conexión a internet en todos sus equipos.

F. Equipos Tecnológicos:

1. Todos los operarios en cualquiera de los canales debe contar con una computadora de escritorio. En el caso de los operarios del canal telefónico y/o digital, deben contar con un computador con dos monitores para facilitar su desempeño.

2. Los operarios del canal telefónico deben contar con un teléfono por operario, este debe tener sus audífonos o headset para poder tener la manos libres.

3. En el espacio de atención debe haber acceso a impresoras y fotocopadoras, si el servicio así lo requiere debe haber una impresora por cada operario.

G. Espacio Físico: Se debe contar con 3,5 m² para cada operario, esto aplica a todos los canales de atención

H. Mobiliario: Se debe contar con una mesa de 78 centímetros de alto y unas medidas de 160 cm de largo por 80 cm de ancho, esto por cada operario.

- I. Seguridad Informática: Las entidades o instituciones públicas deberán elaborar su plan de seguridad de la Información conforme a los Lineamientos para la elaboración e implementación de los Planes Institucionales de Seguridad de la Información publicados por la AGETIC.
- J. Clima: Se debe tener extractores e inyectores de aire en los espacios de atención.
- K. Señalética: De manera general todo el espacio de atención a la ciudadanía, debe contar con un letrero que diga “Bolivia a tu Servicio”. En todas las entidades debe estar el letrero “La entidad no puede exigir como requisito ningún documento que hubiera sido emitido por la misma entidad, o cuya información esté disponible mediante servicios de interoperabilidad de otra entidad. La entidad no puede exigir como requisito ningún documento que hubiera sido requerido con anterioridad”
 - 1. En el caso de atención por el canal presencial, cada operario debe contar con letreros con su nombre, el nombre del punto de atención (Ventanilla 1, Ventanilla única, Asesor, Técnico, Área de Revisión ,etc), un letrero donde especifique el modo de calificación al servidor.
 - 2. Debe haber un letrero donde están los principios de atención al ciudadano, en los espacios donde desarrolla sus tareas el o los operadores.
- III. El mantenimiento de las instalaciones para la atención a la ciudadanía. El mantenimiento de las instalaciones depende de la coordinación y gestión de buenas prácticas establecidas por el Responsable del equipo de la Atención Ciudadanía

El nivel de desarrollo de cada elemento de espacio físico para la atención a la ciudadanía a entidades pequeñas, medianas y grandes 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 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.

Estándar de Infraestructura			
N°	Elemento	Cumplimiento	%

1	Infraestructura para el ciudadano		
2	Infraestructura para el equipo de atención		
3	Equipamiento tecnológico		
4	Consideraciones del ambiente		
5	Mantenimiento de las instalaciones		

9.7. Estándar de Atención

Se debe elaborar un manual por cada canal de atención donde se especifiquen los procedimientos específicos y claros.

CANAL PRESENCIAL

La primera imagen que recibe el ciudadano en su relación con la entidad resulta determinante en la valoración del servicio. En todos los espacios de Atención al Ciudadano, la entidad ofrecerá sus servicios de una forma cálida y humana, dando cumplimiento a los principios establecidos en los lineamientos de Bolivia a tu Servicio y al ordenamiento jurídico relacionado con la atención al ciudadano.

Objetivo:

Marcar las pautas de comportamiento de los servidores públicos en los espacios de atención al ciudadano. Sentando así las bases de un trabajo caracterizado por su calidad y excelencia.

Criterios

1) Disponibilidad del servicio – horario de atención

El horario de atención al ciudadano está sujeto al horario de atención dispuesto por la institución y debe coincidir con el publicado en el Portal de Trámites. Los servidores públicos deben cumplir con el horario laboral establecido por la Entidad para la atención. El horario de atención debe ser público.

2) Cobertura territorial

Se debe garantizar al ciudadano la equidad en el acceso a la información, los trámites y servicios ofrecidos por las instituciones, considerando como variable fundamental el lugar donde reside y la demanda en el sitio.

3) Espacios para la atención: pautas generales

- a) Se promueve el diseño equitativo del espacio, para que pueda ser utilizado por personas con diferentes habilidades, que evite la segregación o esquematización de los ciudadanos, que sea flexible en el uso y adaptable al ritmo de cualquier persona; además de ser un diseño atractivo para todos. Adecuarse a los parámetros del Estándar de Accesibilidad.
- b) El espacio interior y exterior debe considerar al ciudadano y a los servidores públicos, debiendo ser organizado, confortable y claro.
- c) Es importante transmitir transparencia, propiciando una visión de conjunto, sin fraccionamiento espacial y debe contener elementos que disminuyan el riesgo de engaño.
- d) Se impulsa el uso intuitivo y simple de los espacios, de fácil entendimiento, independientemente de la experiencia del ciudadano o su conocimiento.
- e) Se promueve el brindar información perceptible, que comunique de forma eficaz, independientemente de las condiciones del ambiente o de las habilidades sensoriales de los ciudadanos.

- f) Se deben crear espacios adecuados para la interacción entre los servidores y los ciudadanos más allá del porte de los mismos, su postura (sentado o de pie) o su movilidad.
- g) El confort y la adecuada higiene ambiental son aspectos especialmente considerados, en función de las tareas que se realicen y utilizando soluciones arquitectónicas que cuiden las condiciones de temperatura, ventilación, acústica, iluminación y limpieza, procurando evitar deterioros en la salud de las personas.

4) Organización espacial y funcional

En el documento de Estándares de Infraestructura, se presenta una nómina fundamentada de aspectos a considerar en la distribución de espacios de atención a la ciudadanía y las funciones que se desarrollan en los mismos.

a) Otros aspectos de los espacios de atención

- i) **Apariencia** El espacio de atención debe estar limpio y ordenado. El cuidado y apariencia de los espacios físicos donde se trabaja tiene un impacto inmediato en la percepción del ciudadano; un puesto de trabajo sucio, desordenado y lleno de elementos ajenos a la labor que se desarrolla da la sensación de desorden, descuido y desorganización no solo atribuible al servidor o servidora que ocupa el lugar sino al punto de servicio en general.
- ii) **Ambiente** Uno de los objetivos es ofrecer espacios agradables, confortables, limpios y organizados y que se identifiquen fácilmente, tanto para los ciudadanos como para los funcionarios, de modo de brindar un buen servicio de manera digna.

Estos ambientes deben:

- Mantenerse limpios y ordenados
- Cumplir con los parámetros de la imagen corporativa
- Cumplir con las rutinas de aseo y mantenimiento preventivo
- Mantenerse silencioso, con clima armonioso y agradable y por tanto, maximizar el cuidado con el tono de voz.
- Evitarse entre funcionarios conversaciones personales o telefónicas de índole personal.

iii) Presentación personal

- (1) **La apariencia:** El servidor público debe estar identificado, su actitud/aptitud siempre debe ser la mejor, pues es la imagen de la entidad.
- (2) **Postura:** la postura no debe ser rígida ni forzada debe permitir mantener la columna flexibles, cuello y hombros relajados. Si la persona llegase a estar molesta, la postura del cuerpo del servidor

público debe ser conforme a escuchar hasta que el ciudadano retorne en calma.

(3) **La voz:** La modulación debe adaptarse a las diferentes situaciones. Para que la información sea comprensible para el solicitante, la vocalización debe ser clara para que el mensaje sea entendible.

(4) **Expresividad en el rostro** Generalmente el rostro es el primer punto en el que la ciudadanía se fija. Por ello es fundamental mirar a la ciudadano, demostrando interés, actitud de escucha y reflejar seguridad en la información que se está dando, en la expresión de la cara es relevante una sonrisa que no sea falsa ni forzada pues esto le da un carácter acogedor.

5) Requerimientos Tecnológicos

Al momento de implementación de los Lineamientos y Estándares de Bolivia a tu Servicio se deben considerar aspectos tecnológicos que permiten el correcto desempeño del mismo. Estos aspectos tecnológicos abarcan: la conectividad, el equipamiento y los sistemas o programas que permiten la operación correcta del Punto de Atención de Bolivia a tu Servicio.

Es necesario para la operación del Canal Presencial contar con:

- a) Conectividad adecuada que permita el acceso a las páginas web de los distintos Organismos e instituciones de las cuales se realizan trámites y servicios, así como a aplicaciones que se requieran para cumplir con los trámites o servicios.
- b) Equipamiento: Pc con doble monitor, para difundir las herramientas disponibles y las conocimientos del uso de las mismas. Impresora Multifunción.
- c) Software:
 - i) Herramientas ofimáticas de software libre
 - ii) Sistema de Gestión de Atención Ciudadana
 - iii) Sistemas necesarios de organismos para la realización de trámites y servicios

Operación y Protocolo

I. Tiempo de espera

Nivel de servicio recomendado

Espera de 10 minutos en las categorías de atención:

- Información
- Quejas, propuestas y sugerencias

Espera de 30 minuto en la categoría de atención:

- Atención de servicios

II. Tiempo de Atención

Tiempo de atención recomendado

Espera de 10 minutos en las categorías de atención:

- Información
- Quejas, propuestas y sugerencias

Espera de 30 minutos en la categoría de atención:

- Atención de servicios

III. Contacto inicial:

El contacto inicial es la clave para que el proceso de solicitud de los servicios se desarrolle satisfactoriamente. El servidor público debe desarrollar un trato cordial, espontáneo y sincero.

IV. Registro

Todo ciudadano que visite a la institución debe ser registrado.

Se debe registrar al usuario en función a la categoría de atención identificada.

Identificamos las necesidades del ciudadano, pidiendo, si es necesario, más aclaraciones, con un tono de voz correcto y mencionando su nombre para hacer más agradable el trato.

Se pueden presentar las siguientes categorías de atención:

- A) Información
- B) Quejas, propuestas y sugerencia
- C) Atención de Servicios

V. Desarrollo

A continuación, escuchamos activamente al ciudadano, sin interrupciones, mostrando nuestra comprensión ante la consulta planteada utilizando el lenguaje corporal, como por ejemplo asintiendo moviendo la cabeza, y reforzando con breves comentarios. Indague sobre el complemento de la necesidad, haga pregunta sobre los posibles trámites o servicios que necesita y confirme la solicitud. En el caso de que el ciudadano se muestre preocupado o confuso, intentaremos tranquilizarlo y ofrecer nuestra comprensión.

A. Información: Una vez concretada la necesidad de información, explique todos los pasos a seguir y de información complementaria.

B. Quejas, propuestas y sugerencias:

Cuando llega el ciudadano(a) con inconformidad por el servicio prestado, el funcionario está en la responsabilidad de hacer un seguimiento de lo ocurrido y comprometerse con el ciudadano(a) a gestionar una respuesta, para ello se recomienda:

- Escuche atentamente.
- Obtenga toda la información que necesite
- Debe contactarse posteriormente al ciudadano(a) para hacer seguimiento a su reclamo y verificar que su problema realmente se haya resuelto
- Si el tipo de problema es recurrente, manifieste a su encargado, pues debe darse una solución de fondo a las causas que lo originaron.

C. Atención de Servicios:

Una vez identificado el servicio que requiere el ciudadano, explique todos los pasos a seguir o desde el paso en que el ciudadano requiere ayuda y de asesoramiento e información complementaria.

VI. Conclusión

Repetiremos lo esencial del mensaje para verificar y mostrar que hemos entendido sus necesidades en un lenguaje accesible y preguntaremos si hay alguna cuestión más en la que podamos ayudarle

Al término de la atención, verificaremos la conformidad del ciudadano con el servicio recibido, resumimos la información facilitada como solución a sus necesidades y comprobaremos su satisfacción con la atención recibida.

VII. Preguntar inquietudes finales

Finalmente, nos despediremos, si es posible utilizando su nombre, de manera amable y cortés, quedando a su disposición para cualquier otra aclaración que pudiese necesitar.

Cuando se cierra el ciclo del servicio por alguno de los diferentes canales de Bolivia a tu Servicio se procede hacer una medición de la percepción de la atención al ciudadano(a). Para la institución es esencial esta etapa, desde aquí podemos identificar las continuas de mejora para hacer procesos de sensibilización con los servidores públicos.

Como mencionamos en el capítulo de protocolo de servicio, el ciudadano(a) valora más la forma y el cómo se brinda el servicio que en la misma respuesta, con esta finalidad queremos ofrecer una atención donde pueda satisfacer las necesidades.

Niveles de Servicio

Para lograr un servicio de calidad, se debe cumplir con los estándares de calidad y satisfacción que se determinan a continuación, en cuanto a los tiempos de espera y a la satisfacción de los ciudadanos del servicio con la atención y la información recibida.

Nivel de servicio recomendado: 80/20, el 80% de los casos deben ser atendidos antes de los 10 minutos.

Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la atención recibida: 90% de satisfacción de los ciudadanos.

Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la respuesta brindada: 80% de satisfacción de los ciudadanos.

CANAL TELEFÓNICO

El contacto con el ciudadano vía telefónico parte desde la manera como se interactúa y se transmite la información completa de las inquietudes, preguntas, quejas y demás. El servicio telefónico posibilita que el ciudadano se ahorre el desplazamiento a la oficina correspondiente para informarse sobre los trámites y servicios ofrecidos.

Objetivo: Centralizar y atender las consultas y demandas de los ciudadanos que se comuniquen por este canal, desde cualquier lugar del país, sobre información de trámites y servicios, y la recepción de quejas, propuestas y sugerencias, brindando una atención de calidad y de acuerdo a los principios de atención establecidos.

Criterios

1) Disponibilidad del servicio – horario de atención

El horario de atención del canal telefónico debe ser de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 hs.

La línea telefónica dispuesta para este canal debe ser sin costo para los ciudadanos, tanto si acceden desde un teléfono fijo, como desde un teléfono celular.

2) Requerimientos arquitectónicos

El Estándar de Infraestructura determina el ambiente de trabajo, las condiciones de la infraestructura edilicia y de las instalaciones, las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo y de los sistemas y procedimientos para disminuir la carga física, mental y psíquica de los funcionarios.

3) Requerimientos tecnológicos

El canal telefónico debe contar con un sistema integral de gestión y atención de llamadas que permite disponer de las siguientes funcionalidades de acuerdo a las necesidades del servicio a brindar:

- ACD (distribución automática de las llamadas).

- Enrutamiento automático, por marcación de dígito o por voz.
- Reenvío de llamadas internas y externas.
- Grabación y escucha de llamadas.
- Mensajes pregrabados:
 - De bienvenida e índice de opciones
 - De ayuda y guía
 - Respuesta de voz interactiva (IVR)

Este sistema presenta las siguientes características:

Escalabilidad: posibilidad de agregar más puestos, líneas, etc.

Modularidad: posibilidad de agregar nuevos módulos como:

- email,
- web,
- chat,
- módulo CTI (Computer Telephony Integration)

Para el registro de las consultas que los ciudadanos realizan telefónicamente, el sistema debe estar integrado al Sistema de Gestión centralizado, donde se registran las atenciones de los diferentes canales.

Desde este canal se dispone el acceso al sistema de información centralizado, el repositorio único de información para los diferentes canales, desde donde se obtienen los datos para responder las consultas recibidas dado que como componente fundamental independientemente del canal que utilice el ciudadano, la información que él reciba debe ser la misma.

4) Pautas para la adecuada atención telefónica

- Es conveniente que el tono de voz sea suave y pausado, al mismo tiempo que seguro y convincente.
- Adaptar el nivel de lenguaje del operador al de la persona con la que está hablando, con el fin de que se favorezca la comprensión por ambas partes.
- Expresarse en términos positivos para empatizar con el interlocutor y evitar las palabras y conceptos negativos.
- Evitar:
 - Que el ciudadano espere en el teléfono, ya sea antes de que el operador tome la llamada como durante la misma. Si este último caso fuese inevitable, deberá dejar la llamada en espera y luego explicar la causa y disculparse.
 - Hablar deprisa, no vocalizando correctamente y omitiendo palabras.
 - Silencio total mientras se escuchan las consultas del ciudadano. Comentar con frases cortas que le confirmen que se le está escuchando y comprendiendo su mensaje.

Operación y Protocolo

El carácter inmediato de la atención telefónica y la particularidad que posee respecto a que la comunicación es únicamente a través de la palabra, hace que deba considerarse el mensaje comunicado y además otros aspectos como la forma de comunicarlo y el tono de voz utilizado para que el mensaje sea comprendido.

El procedimiento para una correcta atención telefónica comprende las siguientes funciones:

1. Identificarse y dar la bienvenida: al ingreso de la llamada, el operador debe presentarse correctamente para generar una primera buena impresión:
 - a. Indicar entidad en la que trabaja
 - b. Saludar amablemente
 - c. Identificarse para que el ciudadano sepa quién es su interlocutor.
 - d. Finaliza la bienvenida ofreciendo su ayuda.
2. Escuchar el mensaje: el operador debe proceder a escuchar con interés y sin interrupciones al interlocutor hasta que finalice la formulación de su consulta, sin anticiparse ni presuponer lo que va a decir. Una vez que ha terminado de hablar, el operador se asegura de haber comprendido lo manifestado, re preguntando si lo considera necesario.
3. Indagar hasta haber conseguido toda la información: si el mensaje transmitido por el ciudadano no ha quedado suficientemente claro, será necesario realizar otras preguntas para obtener la información hasta llegar a identificar con claridad el problema planteado por el ciudadano.
4. Reformular la pregunta: para asegurarse de haber comprendido correctamente la problemática y eliminar posibles errores de comprensión, el operador debe demostrar al ciudadano que le ha escuchado y entendido reformulando su pregunta con sus propias palabras y haciendo una síntesis de los datos obtenidos.
5. Buscar la información solicitada por el ciudadano: el operador deberá buscar la información necesaria para evacuar la consulta realizada por el interlocutor.
6. En el caso que el operador no encuentre la información que busca, debe registrar los datos del ciudadano y su contacto para enviar la información, derivando la consulta para ser resuelta.
7. Dar la respuesta verificando que el ciudadano la ha comprendido: una vez entendida la consulta, el operador transmite la información solicitada por el interlocutor de la manera más clara posible. La respuesta debe ser concisa y fácil de entender para el ciudadano, formulada en un lenguaje sencillo y adaptado a su posibilidad de comprensión y facilidad de expresión del operador.
8. En caso de no poder brindar en el momento una respuesta adecuada al ciudadano, el operador tomará registro de sus datos para poder enviarle la respuesta a la brevedad, también podrá derivar la llamada a la persona que puede darle la respuesta en los casos que corresponda, o brindarle al ciudadano el contacto correspondiente.

9. Despedirse: la última imagen que el ciudadano se lleva del servicio recibido se produce durante la despedida. Por ello, es importante recordar que cualquier detalle negativo producido durante esta etapa puede borrar la buena impresión que el ciudadano pueda haberse compuesto de la atención recibida. Por este motivo, siempre que sea posible, el operador debe despedir al interlocutor por su nombre, de manera amable y cordial, agradecerle el haber utilizado el servicio e invitarlo a que vuelva a contactarse siempre que lo necesite.
10. Registrar la gestión realizada: el operador deberá asegurarse que la atención realizada ha quedado registrada en el Sistema de Gestión, de modo de dejar constancia de la misma, y generar información estadística e histórica para el análisis.

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. Infórmese 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.

Niveles de Servicio

Para lograr un servicio telefónico de calidad, se debe cumplir con los estándares de calidad y satisfacción que se determinan a continuación, en cuanto a los tiempos de espera y gestión de las llamadas, y a la satisfacción de los ciudadanos del servicio con la atención y la información recibida.

- Nivel de servicio recomendado: 80/20, el 80% de las llamadas deben atenderse antes de los 20 segundos.
- % - porcentaje de abandono recomendado: menor a 5% de las llamadas recibidas antes de los 20 segundos.
- % - porcentaje de atención recomendado: mayor a 95% de las llamadas recibidas menos las abandonadas antes de los 20 segundos.

- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la atención recibida: 90% de satisfacción de los ciudadanos.
- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la respuesta brindada: 80% de satisfacción de los ciudadanos.

CANAL DIGITAL

El canal digital de Atención Ciudadana se materializa en la interacción de los ciudadanos con el Estado a través de todas las herramientas virtuales disponibles en cada entidad como el correo electrónico, aplicaciones de mensajería y redes sociales y las herramientas colaborativas virtuales que existen y se vayan incorporando a este canal.

Objetivo:

Atender y canalizar las solicitudes que los ciudadanos formulan a través del canal digital.

Estas solicitudes pueden ser de información respecto a los trámites y servicios del Estado, o pueden trasladar una queja, propuesta o sugerencia en particular. Dicha atención debe realizarse de acuerdo a los estándares y pautas establecidas en el documento.

Criterios

1) Disponibilidad del servicio

El canal digital se caracteriza por su amplia disponibilidad (24/7 los siete días de la semana, las veinticuatro horas del día) esto lo constituye en un canal que siempre se encuentra abierto para recibir consultas.

2) Requerimientos arquitectónicos

El equipo encargado de dar el servicio a través del canal digital debe tener las características arquitectónicas establecidas en el Estándar de Infraestructura. Es fundamental que los equipos físicos de las personas que atienden sean los idóneos para una atención rápida y que tengan una conexión a internet suficiente. No obstante es importante dentro de la arquitectura de la información del sitio web donde acceder a trámites y servicios del Organismo, considerar los Estándares Web de la Agetic.

3) Pautas para la adecuada atención en el canal web

Forma de la respuesta

El contenido de la respuesta debe ser lo más concreta y clara posible, con un lenguaje que evite términos técnicos o internos de la Administración Pública. La respuesta debe estar dirigida al nombre del ciudadano que consulta, excepto en los casos que el mismo no se identifique, en esos casos el destinatario debe ser genérico.

Operación y Protocolo

El procedimiento para una adecuada atención en este canal, comprende las siguientes funciones:

1. Recibir una solicitud de un ciudadano: en el canal web el medio de comunicación por excelencia es el escrito, por tanto ya sea a través de un correo electrónico o un formulario web, el Ejecutivo de Atención recibe una solicitud por escrito del ciudadano.
2. Registrar la consulta en el sistema de gestión.
3. Analizar el contenido de la solicitud. Esta instancia es de gran importancia en el proceso de atención de este canal para la comprensión de la consulta. Si el Ejecutivo de Atención tiene dudas respecto al contenido de la consulta, debe enviar un correo electrónico al ciudadano, con las preguntas adicionales que estime pertinentes para despejar las dudas. Las preguntas deben ser formuladas en lenguaje sencillo y en forma concisa.

Si el operador de Atención cuenta con la información suficiente para dar respuesta, entonces debe:

- Redactar la respuesta y enviarla por la vía recibida
- Cerrar la solicitud en el registro del sistema de gestión

Si el Ejecutivo de Atención Ciudadana no cuenta con la información suficiente para dar respuesta:

- Realizar la consulta al equipo de apoyo de Atención Ciudadana. Si el equipo no cuenta con la información suficiente para evacuar la consulta, deberá a su vez cursar la consulta con referentes especializados.
- Recibir la respuesta del equipo de apoyo y reenviarla al ciudadano
- Cerrar la solicitud en el registro del sistema de gestión

Si la consulta no aplica o no corresponde al servicio de atención ciudadana:

El Ejecutivo de Atención debe responder y explicar al ciudadano el alcance del servicio. Si es posible, debe orientarlo al lugar adonde debe dirigirse o la forma de canalizar su inquietud.

NIVEL DE SERVICIO

Para lograr un servicio de calidad, se debe cumplir con los estándares de calidad y satisfacción que se determinan a continuación, en cuanto a los tiempos de espera y gestión de las llamadas, y a la satisfacción de los ciudadanos del servicio con la atención y la información recibida.

- Nivel de servicio recomendado: 80/20, el 80% de los mensajes o comentarios antes de las 3 horas. Todos aquellos mensajes recibidos en horario fuera del horario establecido, se deberán contestar a primera hora del día siguiente.
- % - porcentaje de abandono recomendado: menor a 1% de mensajes y comentarios.

- % - porcentaje de atención recomendado: mayor a 99% de las consultas recibidas por mensajes o comentarios antes de 15 minutos en horario de oficina. Antes de 8 horas fuera de horarios de oficina.
- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la atención recibida: 90% de satisfacción de los ciudadanos.
- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la respuesta brindada: 80% de satisfacción de los ciudadanos.

ATENCIÓN DE QUEJAS, PROPUESTAS Y SUGERENCIAS.

Cualquier queja, propuesta y sugerencia realizada a través de los canales dispuestos por Bolivia a tu Servicio, todas estas se deben registrar y hacer el debido seguimiento.

Objetivo: Atender y canalizar todas las quejas, propuestas y sugerencias que los ciudadanos formulen a través de los diferentes canales dispuestos por la entidad.

Operación y Protocolo:

El procedimiento para una adecuada atención y seguimiento en estos casos, comprende las siguientes funciones:

1. Acogida:
 - Ser empático: Es decir, ponerse en el lugar del usuario-ciudadano 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.
2. Determinar la necesidad:
 - 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 ciudadano 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...”

3. 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

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En general la palabra “Conflicto” significa algo negativo que promulga la agresividad, las asperezas, enfrentamiento confrontación. Pero son comunes en nuestro diario vivir.

Es importante, en toda situación conflictiva, poner en práctica la escucha activa y la empatía. Entre otros aspectos se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones para el funcionario:

- No debe mostrarse nunca agresivos ni verbalmente, ni con gestos o posturas corporales, sino debe ser conciliador.
- Debe adaptarse a la situación concreta. No todos los conflictos se encaran de la misma manera.
- Prestar atención a las necesidades de todos.
- Reconocer los valores de los demás tanto como lo propios
- Separar el problema de la personalidad del ciudadano. Se debe ser duro con el problema pero suave con las personas
- Trazar como objetivo en la búsqueda de la solución: todos deben ganar.

Ofrecer disculpas	Expresar “lo siento”, “lo lamento”. Evitar justificarse. Evitar criticar al ciudadano.
Empatizar	Expresar “comprendo”, “me doy cuenta”, “me pongo en su lugar”. Evitar comunicar ansiedad o impaciencia. No interrumpir al ciudadano enojado, dejar que se desahogue.
Tranquilizar	Expresar “no se preocupe, vamos a resolverlo”. Explicar qué se va a hacer para ayudar al ciudadano. Usar un lenguaje accesible al ciudadano.
Especificar	Hacer preguntas para establecer hechos. Escuchar al ciudadano y dar muestras de asentimiento. Repetir lo esencial del relato del ciudadano para mostrar y confirmar su comprensión.
Actuar	Según corresponde, iniciar la solución. Vencer dificultades.
Asegurar	Según corresponda: informar de la corrección de problemas. Informar de los avances realizados en la corrección del problema. Indicar al ciudadano los pasos siguientes cuando sea necesario.

Tipología de los solicitantes de atención

TIPOLOGÍAS	CARACTERÍSTICAS	PROTOCOLO PARA SU ATENCIÓN
DESAGRADABLE	Busca discusión	Como tratarle:
	Pretende llevar siempre la razón	Dejar que hable cuanto quiera
	Pertenece al grupo de los eternos descontentos	Ser pacientes al escucharle
	Habla bruscamente	Conservar la calma, el dominio de la situación
		Evitar:
		Discutir
		Considerar cuestión personal sus comentarios sarcásticas
		Entrar en su juego provocativo
DISTRÁIDO	Se distrae constantemente	Como tratarle:
	Su expresión es de ausencia	Concentrar su atención sobre pocos asuntos
	No escucha	Despertar su interés y curiosidad con datos precisos
		Evitar:
		Distraerse
		Cansarle
		Interrumpir la conversación
SILENCIOSO	Rostro sin expresión	Como tratarle:
	Aspecto de no escuchar	Escucharle con simpatía
	Apenar responde a las preguntas o no pregunta	Conducir la conversación hacia el servicio que interese
		Evitar:
		Manifestar impaciencia
		Distraerse
		Perder la visión de atención al ciudadano
INDECISO	Es incapaz de tomar una decisión	Como tratarle:
	La duda es su manera de ser	Darle consejos útiles
	Pide consejo continuamente	Ser sus asesores
	La falta de confianza en si mismo	Descubrir sus motivaciones
	Tiene dificultades para expresar lo que quiere	Preocuparse de que nos comprenda
		Crear un clima de confianza
		Evitar:
		Hacer muchas preguntas
		Acentuar su incomodidad
		Mostrarse impacientes o incómodos ante su timidez
MINUCIOSO	Sabe perfectamente lo que desea	Como tratarle:
	Es concreto y conciso	Demostrar seriedad y atención hacia el ciudadano
	Suele ser tajante y utiliza pocas palabras	Trato correcto y amable
	Exige rapidez, atención y eficacia	Dar una respuesta precisa y concreta
	Desea información exacta y respuestas concretas	Ser ordenado en la forma de solicitar y ofrecer información
		De ser posible ofrecerle información escrita
		Demostrar eficiencia

Estándar de Atención			
N°	Elemento	Cumplimiento	%
1	Manuales de atención por canal		
2	Canal presencial		
3	Canal digital		
4	Canal telefónico		
5	Atención de propuestas, quejas y sugerencias.		
6	Resolución de conflictos		

9.8. Estándar de Escalamiento

De acuerdo con la complejidad del caso se hace necesario implementar la presente metodología, con el fin de facilitar el escalamiento entre las áreas internas de la institución y comunicación interinstitucional para la atención de ciertas solicitudes presentadas en los puntos de atención nivel nacional, establecer un proceso ordenado de recepción de solicitudes de ciudadanos en trámites que se encuentran centralizados y para realizar seguimiento a la respuesta de fondo hacia el ciudadano.

OBJETIVO

Determinar la metodología de escalamiento interno y externo en la atención a la ciudadanía.

CRITERIOS

1. Todas las solicitudes de atención primero tratarán de ser resueltas por los servidores públicos, lo anterior con el fin de minimizar tiempos de respuesta. Dentro de la presente metodología es importante tener presente la política establecida por los Lineamientos y Estándares de Bolivia a Tu servicio en relación con los tiempos de atención a los ciudadanos.
2. En caso de que el Área de servicio de Atención no pueda resolverlo, por la complejidad del caso. Se procede a la evaluación inmediata del caso, si corresponde a un escalamiento interno o externo.
3. Escalamiento interno: Se denomina como escalamiento interno a la derivación del caso, dentro de la misma institución a través de sus diferentes áreas o equipo encargados del caso específico.
4. Escalamiento externo: Se denomina escalamiento externo a la derivación y coordinación del caso con otras instituciones o entidades.
5. El escalamiento interno y externo debe ser realizado por el operario de manera que no se rebote al ciudadano de un lado a otro lado o de una institución a otra institución, para brindar datos de manera general.
6. Para brindar datos de manera más específica, el escalamiento interno o externo solo se debe dar cuando el contacto al que será derivado es el idóneo para la atención directa.
7. Debe ser ágil. El procedimiento no debe implicar burocracia.

PROTOCOLO

- I. El Responsable del Equipo de Atención a la Ciudadanía en base al Relevamiento y Diagnóstico, previamente elaborado de todos los servicios que brinda la institución

debe hacer una Base de Datos que tenga los siguientes datos, si corresponde poner un encargado por cada servicio:

- A. Nombre y contacto (Telefono, interno, correo) del encargado, lider, unidad o departamento que está encargado del servicio.
- B. Nombre y contacto (Telefono, interno, correo) del Encargado del Área Técnica (Revisión técnica por parte de la entidad) del Servicio Brindado, si corresponde.
- C. Nombre y contacto (Telefono, interno, correo) del Encargado del Área Normativa del Servicio Brindado.
- D. Nombre y contacto (Telefono, interno, correo) del Encargado del Área de Sistemas de la Entidad

II. El Responsable del Equipo de Atención a la Ciudadanía debe hacer una Base de Datos de los Responsables del Equipo de Atención a la Ciudadanía de cada entidad, que tenga los siguientes datos, si corresponde poner un encargado por cada servicio:

- A. Nombre y contacto (Telefono, interno, correo) del Responsable del Equipo de Atención a la Ciudadanía de todas las entidades e instituciones públicas del estado.
- B. Nombre y contacto (Telefono, interno, correo) de la Secretaría General de la Institución.
- C. Nombre y contacto (Telefono, interno, correo) del Encargado del Área Normativa de la institución.
- D. Nombre y contacto (Telefono, interno, correo) del Encargado del Área de Sistemas de la Entidad

III. El área de atención a la ciudadanía debe tratar de satisfacer las necesidades del ciudadano al primer contacto.

IV. Casos de atención para el escalamiento interno: Se da estos casos cuando los servicios brindados por la entidad depende de varios unidades o departamentos.

- A. Si el ciudadano requiere de información general de la institución no debe haber escalamiento
- B. Si el ciudadano requiere información de otra institución de manera general se responde en base a lo publicado en el Portal de Trámites del Estado.
- C. Si el ciudadano requiere asesoramiento normativo general, el operario debe poder responder y no escalar.
- D. Si el ciudadano requiere asesoramiento normativo específico se escala con el contacto del Encargado del Área Normativa del Servicio brindado.

V. Casos de atención para el escalamiento externo: Se da estos casos cuando el servicio brindado no solo depende una entidad, y existe la interoperabilidad entre instituciones. Por lo cual la comunicación entre instituciones debe ser ágil y oportuna.

- A. Si el ciudadano requiere información de otra institución de manera específica se responde en base a lo publicado en el Portal de Trámites del Estado y se le brinda un contacto de consulta.

- B. Si el caso del ciudadano es por datos erróneos emitidos por otra entidad se debe escalar con el Responsable del Equipo del Servicio de Atención de la entidad para que el realice la consulta.

VI. Para todos los casos anteriores se debe tener un protocolo que especifique:

- A. Tiempos de respuesta de casos escalados.
B. Respuestas a la ciudadanía.
C. Procedimiento interno y externo.

Estándar de Infraestructura			
N°	Elemento	Cumplimiento	%
1	Protocolo de escalamiento interno		
2	Protocolo de escalamiento externo		
3	Grado de cumplimiento interno		
4	Grado de cumplimiento externo		

9.9. Estándar de Calificación

El estándar de calificación son los micro objetivos medibles hacia el objetivo más grande, que es el de brindar una atención de calidad.

OBJETIVO

Determinar el proceso de evaluación en base a los criterios de calificación de parte de los ciudadanos.

CRITERIOS

1. Índice de calificación: Mide la probabilidad de que los ciudadanos te recomienden al servidor público.
2. Tiempo de Respuesta Inicial: Es el tiempo en que se tarda en dar la primera respuesta a la necesidad del ciudadano. Se refiere simplemente al momento en que el ciudadano sabe que ha sido escuchado y comprendido.
3. Índice de servicio de espera: La proporción de los ciudadanos que recibieron atención instantánea a aquellos que fueron puestos en espera.
4. Índice de éxito: Es el número de ciudadanos que pudieron satisfacer su necesidad en comparación con los que no lo hicieron. Se divide el número de los ciudadanos que pudieron satisfacer su necesidad entre el total de casos atendidos.
5. Índice de fracasos: Es el número de ciudadanos que no lograron satisfacer su necesidad. Se divide el número de los ciudadanos que no satisficieron su necesidad entre el total de casos atendidos.
6. Índice de transferencias por asuntos: Esto mide cuántas áreas deben involucrarse en un asunto antes de que se resuelva su caso.

PROTOCOLO

- I. Calificación en el canal presencial: En función a lo señalado en estándar de infraestructura dentro de la señalética del ambiente de atención se debe tener la información necesaria para poder calificar la atención brindada por el servidor público.
 - A. Si usted desea calificar al servidor público que lo atendió. Favor escanear el siguiente código QR, Este código le llevará a un cuestionario de calificación.
 - B. Si usted no cuenta con un escáner de códigos QR, puede solicitar una hoja de evaluación con el mismo servidor que le está atendiendo. Una vez llenada se debe dejar el formulario en el buzón de formularios de calificación (Toda entidad debe habilitar un buzón de formularios de calificación que esté visible en el espacio de atención).
 - C. Los criterios de evaluación en el formulario son:
 1. ¿Cómo califica el servicio de atención del 1 al 10?
 2. ¿Cuál fue el tiempo de respuesta inicial del servidor a su solicitud o necesidad?

3. ¿Cuanto tiempo espero para ser atendido o fue atendido inmediatamente?
4. ¿Logró satisfacer su necesidad?
5. ¿Su caso fue transferido o escalonado a otra área?

II. Calificación en el canal telefónico: Para la calificación en el canal telefónico se debe tomar en cuenta todos los elementos de cada canal que se hizo en el relevamiento. Este se procederá de la siguiente manera:

A. Se realizará periódicamente llamadas de calificación al servidor público. El encargado de llamar y recepcionar las respuestas de los ciudadanos es el Responsable de Mejora Continua de la Calidad. Este mismo debe analizar los resultados.

1. En el caso de entidades pequeñas se debe realizar estas llamadas, una vez cada tres meses por operario y canal. Las llamadas se deben realizar al 5% de las personas que se atiende en ese periodo, de manera aleatoria.
2. En el caso de entidades medianas se debe realizar estas llamadas, una vez cada dos meses por operario y canal. Las llamadas se deben realizar al 5% de las personas que se atiende en ese periodo, de manera aleatoria.
3. En el caso de entidades grandes se debe realizar estas llamadas, una vez cada mes por operario y canal. Las llamadas se deben realizar al 5% de las personas que se atiende en ese periodo, de manera aleatoria.

B. Las criterios de evaluación serán los siguientes:

1. ¿Cómo califica el servicio de atención del 1 al 10?
2. ¿Cuál fue el tiempo de respuesta inicial del servidor a su solicitud o necesidad?
3. ¿Cuanto tiempo espero hasta que le dieron una respuesta o fue atendido inmediatamente?
4. ¿Logró satisfacer su necesidad?
5. ¿Su caso fue transferido o escalonado a otra área?

III. Calificación en el canal digital: Para la calificación en el canal digital dependiendo del elemento este se procederá de la siguiente manera:

A. Si usted desea calificar al servidor público que lo atendió. Favor favor ingresar al siguiente link. Este le llevará a un cuestionario de calificación.

B. Se enviará periódicamente mensajes de calificación al servidor público. El encargado de enviar y recepcionar las respuestas de los ciudadanos es el Responsable de Mejora Continua de la Calidad. Este mismo debe analizar los resultados.

1. En el caso de entidades pequeñas se debe realizar el envío de estos mensajes, una vez cada seis meses por operario y canal.

2. En el caso de entidades medianas se debe realizar estas llamadas, una vez cada cuatro meses por operario y canal.
 3. En el caso de entidades grandes se debe realizar estas llamadas, una vez cada dos meses por operario y canal.
- C. Las criterios de evaluación serán los siguientes:
1. ¿Cómo califica el servicio de atención del 1 al 10?
 2. ¿Cuál fue el tiempo de respuesta inicial del servidor a su solicitud o necesidad?
 3. ¿Cuanto tiempo espero hasta que le dieron una respuesta o fue atendido inmediatamente?
 4. ¿Logró satisfacer su necesidad?
 5. ¿Su caso fue transferido o escalonado a otra área?
- IV. Índice de calificación: En todos los canales se debe calificar el servicio de atención. en una escala del 1 al 10. Cada operario debe tener un promedio de calificación mayor al 8. Una calificación de cinco es muestra de un servicio aceptable pero no de excelencia.
- V. El tiempo de respuesta inmediata:
- A. Las respuestas por el canal digital y el canal telefónico deben ser inmediatas y no demorarse más de dos minutos en el caso de llamadas telefónicas y aplicaciones de mensajería.
 - B. Los correos electrónicos se deben responder en un día como máximo
 - C. En redes sociales, el tiempo de respuesta no debe sobrepasar los 60 minutos.
- VI. Índice de servicio de espera:
- A. La respuesta en el correo electrónico siempre tendrá un margen de espera
 - B. Lo máximo que se debe tener en espera en el canal presencial es de dos ciudadanos esperando en fila por agente, o de 15 ciudadanos esperando en fila en total.
- VII. Índice de Customer Success:
- A. El índice debe ser mayor a 0,5 para que el servicio sea aceptable. Un índice alto es cuando el indicador es mayor a 0.8
- VIII. Índice de Fracasos:
- A. El índice debe ser menor a 0,5 para que el servicio sea aceptable. Un índice de bajo valor y servicio eficiente es cuando el indicador es menor a 0.2.
- IX. Índice transferencias por asuntos:
- A. Se debe mantener en cero las transferencias en casos sencillos como los de solicitud de información de la entidad o alguno de sus servicios
 - B. En casos que impliquen la atención o asesoría técnica se debe tener un máximo de un escalamiento
 - C. En casos más complejos, el escalamiento máximo debe ser de tres.

Estándar de Calificación			
N°	Elemento	Cumplimiento	%
1	Índices de calificación (todos los que señala el estándar)		
2	Procesos de control posterior implementados en los 3 canales.		
3	Procesos de solicitud de calificación implementados.		

9.10. Estándar de Accesibilidad

El servicio de atención a la ciudadanía debe ser accesible para todas y todos independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Todos los procesos de atención deben contar con mecanismos para atender de forma prioritaria a quien así lo necesite, así mismo se debe tener en cuenta la interculturalidad de los ciudadanos.

OBJETIVO

Marcar las pautas de comportamiento de los servidores públicos en la atención preferencial e inclusiva de todos los ciudadanos que lo necesiten o así lo requieran por todos los canales de atención dispuestos por la entidad.

CRITERIOS DE TRATO PREFERENTE E INCLUSIVO

Los servidores públicos de todas las entidades que brindan servicios de atención a la ciudadanía se regirán de acuerdo a los siguientes criterios de trato preferente.

1. **Uso eficiente de los tiempos de atención.** Se priorizará la atención en los servicios a las personas adultos mayores, mujeres embarazadas o lactantes y personas con discapacidad, deben tener prioridad en la atención.
2. **Capacidad de respuesta institucional.** Se otorgará una respuesta pronta, oportuna y adecuada a las solicitudes de las personas adultas mayores, mujeres embarazadas o lactantes y personas con discapacidad; asimismo se desarrollarán e implementarán mecanismos que permitan proporcionar información y orientación a esta población, dando cumplimiento a los plazos establecidos, respecto a los servicios que brinda la entidad además en todo momento se guiará y ayudará en su trámite a la persona adulta mayor, mujer embarazada o lactante y persona con discapacidad.
3. **Capacitación y sensibilización del personal.** La unidad de Recursos Humanos programará procesos de capacitación y sensibilización al personal dependiente de cada Institución, tomando entre algunos contenidos temáticos los siguientes: proceso de envejecimiento; fomentar la valoración y respeto; prevención de maltrato, violencia y discriminación de las personas adultas mayores, mujeres embarazadas o lactantes y personas con discapacidad cuando corresponda. Asimismo, se podrá gestionar ante la Escuela de Gestión Pública plurinacional la capacitación y sensibilización.
4. **Atención personalizada y especializada.** Las dependencias de cada Institución, que por la naturaleza de sus funciones presten atención a la ciudadanía, tendrán la obligación de brindar una atención singular e individualizada a las personas adultas mayores, mujeres embarazadas o lactantes y personas con discapacidad en función de sus necesidades, con un trato igualitario y respeto a sus derechos y garantías constitucionales.
5. **Trato con calidez humana.** Con la finalidad de contribuir al trato con calidad y calidez se brindará una atención respetuosa, cordial, oportuna, diligente, identificándose las

demandas y necesidades de las personas adultas mayores, mujeres embarazadas o lactantes y personas con discapacidad que acudan a la institución, para proporcionar una respuesta adecuada, cubriendo sus necesidades, además de proporcionar una adecuada información sobre la atención que brinda cada Institución.

6. **Erradicación de toda forma de maltrato.** Se prohíbe toda forma de maltrato, violencia y/o discriminación a las personas adultas mayores, mujeres embarazadas o lactantes y/o personas con discapacidad por parte de los servidores públicos de cada Institución. Estableciendo dentro de cada institución un Régimen Sancionatorio en el Reglamento Interno de Personal
7. **Uso del idioma materno.** Los servicios que se proporcionan a favor de la ciudadanía, persona adulta mayor, mujeres embarazadas o lactantes y personas con discapacidad se realizará en su idioma materno, si el idioma materno es perteneciente a las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales y afrobolivianas, su atención se dará de manera progresiva y oportuna. La Unidad de recursos Humanos gestionará ante la escuela de gestión Pública plurinacional cursos de enseñanza de idiomas oficiales. Todas las instituciones del estado deben utilizar al menos dos idiomas oficiales. Uno debe ser el castellano, y el otro se decidirá tomando en cuenta el uso, la conveniencia, las circunstancias, las necesidades y preferencias de la población en su totalidad o del territorio en cuestión.

ADULTOS MAYORES

Se consideran adultos mayores a las personas mayores de 60 años de edad, sujetos de atención preferencial

PROTOCOLO

- I. El guardia de seguridad de manera cordial señala el lugar destinado para el ciudadano dentro de la sala de espera, y el/la orientadora asigna el turno de atención.
- II. Si su estado de salud lo requiere, debe preguntarle al ciudadano si desea que lo acompañen hasta el lugar en que la persona competente lo atenderá.
- III. Se debe garantizar la accesibilidad de sus acompañantes.

MUJERES EMBARAZADAS Y LACTANTES

Todas las mujeres en estado de gestación, y aquellas que tienen a un menor en brazos.

PROTOCOLO

- I. El guardia de seguridad de manera cordial señala el lugar destinado para ellos dentro de la sala de espera, y el orientador asigna el turno de atención.
- II. Si su estado de salud lo requiere, debe preguntarle al ciudadano si desea que lo acompañen hasta el lugar en que la persona competente lo atenderá.
- III. Se debe garantizar la accesibilidad de sus acompañantes.
- IV. El trato con las mujeres debe ser sin discriminación, evitando la victimización. Evite cualquier comentario o lenguaje estigmatizante o concluyente sobre la conducta de la mujer y que está basado en los estereotipos de rol de género.
- V. Las mujeres que viene con menores, por lo que debe garantizarse el cuidado de su acompañante.

VARIEDAD LINGÜÍSTICA

Personas que se diferencian en el conjunto de la sociedad nacional por sus prácticas socioculturales, que pueden ser visibles a través de sus costumbres y tradiciones. Todos aquellos ciudadanos que decidan comunicarse con el servidor público en su lengua materna perteneciente a las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales y afrobolivianas.

PROTOCOLO

- I. Identificar si el ciudadano puede comunicarse en castellano, y de requerirse, informar al jefe inmediato para solicitar un servidor público que tenga conocimiento del idioma.
- II. Si no es posible ubicar un intérprete, el personal debe ser paciente y tener actitud de servicio para solicitarle al usuario que intente manifestar su solicitud mediante señas, y pedirle de la misma manera los documentos de soporte para ampliar la comprensión de lo manifestado.

CIUDADANOS EN CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD

Las personas con discapacidad son aquellas que cuentan con deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir o limitar su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

PROTOCOLO GENERAL

- I. Mantener control sobre la expresión del rostro, evitar las risas burlonas y los comentarios de doble sentido que puedan generar un sentimiento de rechazo, discriminación o desagrado.
- II. No tratarlos como si fueran niños, hablándoles cariñosamente, ni consintiéndolos.

- III. Si es evidente que el ciudadano necesita ayuda, debe preguntarle de manera amable si la requiere.
- IV. Cuando el ciudadano trae consigo acompañante, el personal debe dirigirse a quien requiere el servicio. Sin embargo, puede preguntarle directamente si prefiere que el acompañante realice la gestión y ponga en conocimiento su situación.
- V. Escuchar atentamente al ciudadano o a su acompañante sin anticiparse a definir la solicitud cuando ésta sea evidente

Discapacidad auditiva

Personas que presentan una falta o disminución para oír, y que su lengua natural es la visual- gestual.

PROTOCOLO

Hablar de frente al usuario vocalizando lentamente sin exagerar, y por ningún motivo tapar los labios para que puedan ser leídos. Si resulta imposible la comunicación puede ofrecerle papel y lápiz para que se manifieste escribiendo y, así mismo, darle respuesta a su solicitud. No obstante, la respuesta debe ser breve y clara. Durante todo el servicio mantener la comunicación, en caso de ser necesario informar al superior para que se le asigne un servidor público para la atención o en todo caso como intérprete, por lenguaje de señas.

Discapacidad visual

Personas que presentan carencia, disminución o defectos de la visión.

PROTOCOLO

- I. Mantener siempre informado al usuario sobre las actividades que se estén realizando y orientarlo con claridad sobre lo que se le pide que haga.
- II. Cuando se le entreguen documentos, ficha de turno o fecha y hora de próxima cita, debe ser leído para que comprenda el asunto de lo entregado.
- III. Para ayudar al usuario a acercarse a algún punto de atención o sala de espera, es importante preguntarle si requiere ayuda y, por ningún motivo, halarlo de la ropa ni del brazo. Basta con posar su brazo sobre el propio hombro, y si tiene perro guía se recomienda no separarlos.

Discapacidad física o motora

Personas que presentan una desventaja resultante de una imposibilidad que limita o impide el desempeño motor.

PROTOCOLO

- I. No tocar ni cambiar de lugar los instrumentos que utiliza el usuario de ayuda para su movilidad.

A las personas de talla baja sin ningún tipo de discapacidad, también debe darse un trato especial para garantizar la integridad del servicio. Por lo tanto, el personal debe buscar quedar a la altura del ciudadano para dirigirse a él durante el tiempo de la atención. Por ejemplo, haciendo uso de una mesa de trabajo en la que puede interactuar sin obstáculos visuales, tratándolo siempre según su edad cronológica.

Discapacidad cognitiva y/o mental

Personas que presentan un funcionamiento intelectual inferior y que manifiestan una limitación sustancial del desenvolvimiento corriente.

PROTOCOLO

Para la comunicación con estos ciudadanos son de utilidad los mensajes visuales, para que reciba información específica y de fácil comprensión. Así mismo, se debe tener la mejor actitud de servicio, pues se requiere de paciencia para escuchar al ciudadano y ofrecerle la información cuantas veces sea necesario.

- I. Formular preguntas cortas y evitar realizar comentarios que irriten o alteren al ciudadano.
- II. Si la situación lo requiere, informe al jefe inmediato para que solicite el acompañamiento de otro servidor público en todo su trámite

ACCESIBILIDAD EN EL CANAL DIGITAL

Los servicios digitales del Estado son una herramienta fundamental para el desarrollo de nuestra sociedad. Asimismo, son una vía para que toda información generada por el Estado Plurinacional pueda ser consultada de manera irrestricta por cualquier ciudadano o ciudadana.

Para la accesibilidad en este canal se debe tomar en cuenta los Estándares técnicos para la publicación de sitios web que será publicado por la AGETIC.

ACCESIBILIDAD EN EL CANAL TELEFÓNICO

El canal telefónico es una herramienta fundamental para el desarrollo de la atención al ciudadano. Asimismo, es una vía para que toda información generada por el Estado Plurinacional pueda ser consultada de manera irrestricta por cualquier ciudadano o ciudadana a través de la comunicación verbal directa que genera una respuesta inmediata.

PROTOCOLO

Para la comunicación con estos ciudadanos y ciudadanas se debe tomar en cuenta que es un segmento de la población que es sensible a las respuestas otorgadas.

- I. Formular preguntas cortas y evitar realizar comentarios que irriten o alteren al ciudadano.
- II. No tratarlos como si fueran niños, hablándoles cariñosamente, ni consintiéndolos.
- III. Brindar una respuesta sencilla y clara.

Estándar de Accesibilidad			
N°	Elemento	Cumplimiento	%
1	Accesibilidad de canal presencial		
2	Accesibilidad de canal digital		
3	Accesibilidad de canal telefónico.		

10. ANEXOS

10.1. Anexo 1: Plan de Implementación

Para la correcta implementación de la política de calidad de atención se deberá elaborar un Plan de Implementación que contenga:

- Definición de Roles
- Relevamiento
- Diagnóstico
- Objetivos

- Cronograma
- Socialización
- Gestión del Cambio
- Primera Evaluación

10.1.1. Definición de Roles y Responsabilidades

Cada institución deberá definir los roles de las y los responsables tanto de la implementación como de la ejecución de la política de calidad de la atención Bolivia a tu Servicio.

Se deberá definir:

- Responsable del Servicio: tiene como responsabilidades
 - Elaborar el Plan de Implementación
 - Implementar la Política de Calidad de Atención a la Ciudadanía Bolivia a tu Servicio en su institución.
 - Cumplir los Lineamientos y Estándares plasmados en este documento.
 - Conformar el equipo.
 - Asegurar los recursos necesarios.
 - Ser el nexo de coordinación interna y externa de la institución en materia de Atención.
 - Otras inherentes a su cargo.
- Operadores del servicio: tienen como responsabilidad:
 - Atender a la ciudadanía a través de los canales dispuestos.
 - Cumplir los Lineamientos y Estándares plasmados en este documento.
 - Otras inherentes a su cargo.
- Miembros del Comité de Calidad del Servicio: tienen como responsabilidad
 - Evaluar la atención brindada a la ciudadanía y proponer mejoras.
 - Coadyuvar al / la Responsable de Bolivia a tu Servicio a que pueda implementar la política de forma idónea.
- Responsables de cada área para la conformación de comités temporales
 - Evaluar aspectos específicos de cualquiera de los estándares y proponer mejoras para problemáticas determinadas.

10.1.2. Relevamiento

Para la Implementación del Programa Bolivia a tu Servicio, las entidades públicas deberán realizar un relevamiento y un diagnóstico de los principales elementos orientados a la

atención de la ciudadanía y de sus procedimientos y flujos operativos relacionados, con el objeto de establecer el estado de situación y línea base al respecto.

La realización del Relevamiento deberá contemplar los siguientes aspectos:

01. Canales de atención existentes

En este sentido en la etapa de diagnóstico la entidad debe de identificar con qué canales cuenta y sus características. Los canales de atención a la ciudadanía, son aquellos espacios físicos o virtuales establecidos por la entidad a través de los cuales la misma se relaciona con la población para atender solicitudes de información, brindar servicios o recibir quejas, propuestas y sugerencias. Los canales pueden ser presenciales, telefónicos o digitales.

Para el relevamiento de canales de atención las entidades deben identificar:

- I. Qué tipos de canales de atención existen.
- II. Cuántos canales de atención a la ciudadanía tiene la entidad.
- III. El área responsable, persona o personas responsables
- IV. El tipo de atención que se brinda.
- V. Los días y horarios de atención de cada uno de los canales de atención a la ciudadanía identificados

Llenar el Anexo 2, la Tabla 2

02. Recursos Humanos

Como parte del diagnóstico la Entidad debe de realizar el relevamiento de los recursos humanos con los que cuenta actualmente para realizar la atención a la ciudadanía.

Para el relevamiento de Recursos Humanos la entidad debe identificar:

- I. Los recursos humanos de la entidad orientados a la atención a la ciudadanía.
- II. Área a la que pertenecen
- III. Roles
- IV. Cantidad
- V. Perfil profesional y perfil especializado
- VI. Conocimiento de Atención
- VII. Dedicación del personal
- VIII. Tipo de atención

Llenar el Anexo 2, la Tabla 3

03. Infraestructura

Las entidades deberán relevar la infraestructura con la que se cuenta para realizar los procesos de atención a la ciudadanía, que deberán ser clasificados por los diferentes canales de atención establecidos. Se deben identificar:

- I. # de oficinas a nivel nacional
 - II. # de oficinas que brindan atención
 - III. Espacios para la atención
 - IV. Paquetes y/o softwares para la atención
 - V. Equipamiento Tecnológico exclusivo para la atención
 - VI. Mobiliario para el operario
 - VII. Mobiliario para el ciudadano
 - VIII. Cantidad y estado del mobiliario disponible
- Llenar el Anexo 2, la Tabla 4

04. Trámites o servicios de la Institución

Uno de los servicios que prestan las instituciones públicas generalmente se refieren a trámites. En ese sentido es fundamental que se realice un relevamiento respecto a:

- I. Qué servicios se realizan en la institución
- II. Tipo de servicio brindado
- III. Área encargada o área emisora
- IV. Cantidad de casos atendidos
- V. Capacidades (diaria, semanal o mensual) de atención por tipo de servicio o trámite (contemplando los parámetros detallados en los puntos anteriores)
- VI. Demanda (diaria, semanal o mensual) por tipo de servicio o trámite

Llenar el Anexo 2, la Tabla 5

05. Ciudadanos a quienes se atiende (Público Objetivo)

Como parte del diagnóstico se debe identificar el sector poblacional al cual se atiende. Las entidades deberán tomar en cuenta:

- I. Segmento de la Población
- II. Porcentaje estimado de ciudadanos atendidos por cada segmento
- III. Rango de edades
- IV. Segmentación geográfica
- V. Características particulares
- VI. Necesidades que buscan satisfacer.

Llenar el Anexo 2, la Tabla 6

06. Procesos y procedimientos

Las entidades deben identificar los diferentes mecanismos de atención ciudadana y si existen los procesos y procedimientos empleados para tal fin.

En base a los canales y áreas identificadas en el punto anterior, relevar todos los procesos y procedimientos existentes orientados a la atención a la ciudadanía (estén los mismos formalizados o no), identificando para cada servicio o trámite y su respectivo procedimiento:

- I. Cantidad de pasos desarrollados
- II. Tiempo necesario para el desarrollo de un flujo de procesamiento completo
- III. Operación o paso que más demora
- IV. Operación o paso que menos demora

Solo se relevarán los procesos y procedimientos que tengan contacto con el ciudadano.
Realizar de acuerdo al Anexo 3

10.1.3. Diagnóstico

Una vez realizado el relevamiento de información, se deberá hacer un diagnóstico en base a los datos obtenidos y ver el grado en el que se encuentra la institución con relación a los Estándares Mínimos de Calidad que deben cumplir.

Se puede utilizar la siguiente tabla como guía:

Principio / Lineamiento / Estándar	Nivel de Avance	Descripción de la situación	Meta
Cultura de servicio	En el nivel de Avance se debe hacer una ponderación porcentual. Es decir medir el grado de incorporación de los elementos en la gestión en materia de atención.	En la descripción se debe poner el caso específico de cada principio. lineamiento o estándar	Se debe poner una meta real, que se debe reflejar en el cronograma de implementación
Transparencia			
Calidad			
Excelencia			
Seguridad y confidencialidad			
Accesibilidad e inclusión	En el caso de los principios, se debe hacer un análisis de cuán interiorizados se los tiene en la institución.		
Articulación interinstitucional			
Gestión por Resultados			

Gestión de Calidad en el Servicio de Atención	En el caso de los lineamientos, se debe hacer un análisis cualitativo.		
Gestión Institucional			
Sistema de atención			
Calidad de la Atención	En el caso de los estándares se debe hacer un análisis cuantitativo.		
Calidad de la Información			
Control de calidad y mejora continua			
Gestión y cultura organizacional			
Gestión del Talento Humano			
Infraestructura			
Canales de atención			
Metodología de Escalamiento			
Calificación del servicio			
Accesibilidad			

10.1.4. Objetivos

Las instituciones deberán delimitar sus objetivos con respecto a la atención a la ciudadanía y plantearse objetivos sobre su implementación, en base a los lineamientos y principios establecidos.

Se debe tomar en cuenta que los objetivos deben ser:

- Medibles
- Objeto de seguimiento

Para la planificación de los objetivo de calidad, la entidad deberá considerar:

4. Qué se va a hacer
5. Qué recursos se requerirán
6. Quién será responsable
7. Cómo se evaluarán los resultados

En el apartado de los objetivos debe estar de manera expresa que uno de los objetivos es el cumplimiento de los Lineamientos y Estándares de Bolivia a tu Servicio plasmados en este documento.

10.1.5. Cronograma de implementación

Se deberá determinar un cronograma de implementación con fechas precisas, en base al diagnóstico realizado previamente.

Dicho cronograma debe contemplar las siguientes acciones o actividades:

Elaboración del Plan

Recursos Humanos

Infraestructura

Implementación del Canal digital

Implementación del Canal telefónico

Implementación del Canal presencial

Primera Evaluación

Mejora continua

Ejemplo:

[illegible]

10.1.6. Socialización

La Política de Atención a la Ciudadanía Bolivia a tu Servicio debe socializarse con todos los servidores públicos de la institución antes de cualquier cambio. Es fundamental que se desarrollen campañas de comunicación interna para que todas las áreas estén al tanto de esta nueva política.

Si se generan las acciones necesarias en este sentido se pueden evitar malos entendidos y por ende resistencia a su implementación.

En ese sentido se debe generar una Estrategia de Comunicación Interna para que la política de calidad adoptada por cada entidad debe sea debidamente comunicada:

Objetivo:

Qué se quiere lograr a través de esta estrategia

Público:

Definir los distintos tipos de públicos a los que se debe comunicar la Política de Atención a la Ciudadanía Bolivia a tu Servicio.

Canales de comunicación

Digitales: envío de mensajes sobre la Política de Atención a la Ciudadanía Bolivia a tu Servicio.

Si se cuenta con algún boletín en la institución, buscar que se toque el tema.

Materiales

Socializar los productos comunicacionales sobre la política a las y los servidores públicos de la institución

Elaborar algunos propios, si se tiene el equipo técnico.

Información constante

Que el Plan de Implementación, los lineamientos y estándares estén disponibles en un espacio digital establecido por la institución.

Que se informe de todos los cambios que se van realizando e implementado de manera oportuna.

Realizar cursos y talleres para socializar de mejor forma la Política Bolivia a tu Servicio.

10.1.7. Gestión del Cambio

Luego de realizar el proceso de relevamiento y diagnóstico en las entidades, la elaboración del Plan de Implementación de la Política de Atención Bolivia a tu Servicio y su respectiva socialización, se puede dar comienzo a la etapa de la gestión del cambio.

La implementación de la política de atención a la ciudadanía, supone un impacto en diferentes ámbitos de las entidades, dado que en el pasado no se contaba con lineamientos ni estándares para atención a la ciudadanía. Esta implementación requiere un cambio de mentalidad hacia adentro y hacia afuera.

La preparación de la institución y de la gente para la transformación es clave el equipo que va a dirigir la gestión del cambio, no se trata de cantidad gente, si no de dominio del tema y de actitud respecto al cambio.

El Modelo de la Gestión del Cambio es el proceso que va a preparar y brindar el apoyo necesario a las y los servidores públicos que están en contacto con los ciudadanos y ciudadanas, a la entidad en general e incluso a la ciudadanía para la implementación de la política de atención a la ciudadanía Bolivia a tu Servicio.

Al tener diferentes involucrados se deben desarrollar distintos acercamientos para que el cambio sea efectivo; una característica de los cambios es que suelen ser más reactivo que proactivo, ya que se cambia la estructura del accionar desde hace mucho tiempo.

Se debe desarrollar una estrategia para un óptimo cambio de visión en cuanto a la atención a la ciudadanía. Esta debe contemplar:

Objetivo:

Que se debe enmarcar en la necesidad de hacer que el cambio en la cultura organizacional y la nueva política de atención a la ciudadanía sea amigable dentro de las instituciones.

Cambio organizacional:

Definir cómo afecta el cambio a la estructura.

Determinar cómo afectan los nuevos procesos a la estructura organizacional.

Especificar cómo afecta el cambio de procesos a las tareas y responsabilidades.

Público al que va dirigido:

Determinar las áreas a las que afecta directamente este cambio.

Consultar a las y los involucrados sobre sus expectativas

Capacitaciones

Cada entidad deberá desarrollar capacitaciones para dar a conocer los estándares y lineamientos de la política de atención a la ciudadanía Bolivia a Tu Servicio, al personal especializado en atención.

Mitigación de riesgos de resistencia al cambio

Identificar los factores que puedan entorpecer el cambio con anticipación.

Dar la información de manera formal con tiempo.

Recibir retroalimentación constante.

Explicar la coordinación entre las diferentes instancias para alcanzar el mejor resultado.

Plan de incentivos

Dar certificados a los servidores capacitados, dándoles la oportunidad de crecimiento profesional, al tener una mayor formación.

Mostrar el beneficio para ambos lados (servidores públicos y ciudadanía) al tener lineamientos y estándares de calidad.

Evaluación y seguimiento

Dado que el cambio es un proceso continuo es necesario ir evaluando cómo se está aplicando la política de atención a la ciudadanía y si se requieren ajustes.

Se realizará el proceso de Relevamiento, Diagnóstico y Gestión del Cambio cada año.

Enlistar las actividades a desarrollar para implementar adecuadamente el cambio.

Se deberá evaluar si se dio cumplimiento a los criterios establecidos en el cambio previamente aprobado, se debe verificar que los criterios establecidos en este procedimiento se hayan cumplido.

10.2. Anexo 2: Hoja de Diagnóstico

1. Del título:

Tabla 1: Título

Elaborado por:	
Fecha:	

Ejemplo de Llenado: Tabla 1

AGETIC – AGENCIA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO	
Elaborado por:	<i>Maria Murillo</i>
Fecha:	<i>01 / 12 / 2019</i>

Poner el Nombre de La Institución

Poner el nombre de la persona que esta realizando el relevamiento

Poner la fecha en que se esta realizando el relevamiento

Tabla 2: Canales de atención

[illegible]

Ejemplo de Llenado: Tabla 2

Si no se tiene el canal de atención ponemos NO y dejamos en blanco toda la fila

Si se tiene el canal de atención ponemos SI y llenamos toda la fila

Mencionar el área y el cargo del responsable de la Atención al ciudadano

En caso de tener mas canales de atención en las categorías que correspondan Mencionar y llenar toda la fila

SECCION 1: CANALES DE ATENCION									
	TIENE CANAL	CANTIDAD	ÁREA RESPONSABLE	CARGO DEL RESPONSABLE	TIPO DE ATENCIÓN (Marcar con una X donde corresponda)			HORARIOS DE ATENCIÓN	
					INFORMACIÓN	OTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS	SERVICIOS	DÍAS	HORAS
CANAL PRESENCIAL									
Ventanilla única	NO								
Recepción	SI	1	Unidad Administrativa Financiera	Secretaría de Jefatura de Unidad	X			Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
Punto/puesto de información	NO								
Ventanilla de atención	NO								
OTROS (Mencione abajo)									
CANAL TELEFÓNICO									
Línea fija	SI	1	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X	X	X	Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
Celular	SI	2	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X	X	X	Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
Llamada por alguna aplicación	SI	2	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X	X	X	Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
OTROS (Mencione abajo)									
CANAL DIGITAL									
Página Web	SI	1	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X			Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
Correo electrónico	SI	1	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X	X	X	Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
APLICACIONES DE MENSAJERÍA									
WhatsApp	SI	2	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X	X	X	Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
OTROS (Mencione abajo)									
REDES SOCIALES									
Facebook	SI	1	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X	X		Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
Twitter	SI	1	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X	X		Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
Instagram	SI	1	Área de Comunicación	Técnico en Soporte	X			Lunes a Viernes	8:30 a 12:30 - 14:30 a 18:00
OTROS (Mencione abajo)									

Poner los días y el horario de atención de cada canal

Marcar cual es el tipo de casos frecuentes que se atienden en dicho canal

Tabla 3: Gestión del Talento humano

SECCIÓN 2: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO								
NOMBRE DEL CARGO (Solo los operarios que tengan contacto con el ciudadano)	ÁREA	ROLES	CANTIDAD	PERFIL PROFESIONAL	PERFIL ESPECIALIZADO	CONOCIMIENTO DE ATENCIÓN	DEDICACION	TIPO DE ATENCIÓN

Ejemplo de Llenado: Tabla 3

Poner el nombre general del cargo

Poner el área a la que pertenece el cargo

Poner el nivel de conocimiento mínimo de atención que debe tener el cargo (Alto, Medio, Bajo)

Poner el tipo de atención que brinda la institución, puede ser virtual (Solo a través de llamadas, mensajes, correos, etc.) o presencial (cuando tienen espacios para atención al ciudadano).

SECCIÓN 2: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO								
NOMBRE DEL CARGO (Solo los operarios que tengan contacto con el ciudadano)	ÁREA	ROLES	CANTIDAD	PERFIL PROFESIONAL	PERFIL ESPECIALIZADO	CONOCIMIENTO DE ATENCIÓN	DEDICACION	TIPO DE ATENCIÓN
Técnico en Soporte	Comunicación	Atender los diferentes canales de atención existentes en la institución	3	Ingeniero en Sistemas	Técnico en soporte	Alto	Exclusivo	Atención virtual
Recepcionista	Administración	Recepcionar a todos aquellos que visitan a la institución	1	Secretaria	Técnico en secretaria	Medio	Ocasional	Atención presencial

Poner una descripción general de los roles del cargo

Poner la cantidad de personas con el mismo Cargo

Poner el perfil profesional Del cargo en mención y el Perfil especializado o específico Para desarrollar el cargo en mención

Poner el tiempo de dedicación que tiene el cargo para la atención a la ciudadanía. Puede ser "Exclusivo", "Parcial" y "Ocasional". Por ejemplo el servidor público no solo realiza atención al ciudadano también se dedica a ser mensajero.

Tabla 4: Infraestructura

SECCIÓN 3: INFRAESTRUCTURA					
					OBSERVACIONES
Cantidad de oficinas a nivel nacional					
					ESPACIO EN M ²
Cantidad de oficinas que tienen puntos o espacios de atención al ciudadano					
	TIENE (SI/NO)	CANTIDAD (#)	ORIGEN DEL SOFTWARE (PRIVATIVO/LIBRE)	NOMBRE DEL SOFTWARE	DESCRIPCION
PROGRAMAS					
Sistema de telefonía o central telefónica					
Sistema de colas, tickets o turnos					
Sistema de registro					
¿Que otros programas utiliza en su trabajo? (Mencione abajo)			ORIGEN DEL SOFTWARE (PRIVATIVO/LIBRE)	NOMBRE DEL SOFTWARE	DESCRIPCION
	TIENE (SI/NO)	CANTIDAD (#)	ESTADO		DESCRIPCION
EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO					
Servidores Propios					
Conexión a Internet					
Computadoras de Mesa					
Teléfonos					
Celulares / Tablets					
Headset / audífonos					
Impresora / escáner					
Fotocopiadora					
MOBILIARIO					
PARA LOS OPERARIOS					
Oficinas para la atención					
Escritorios/Mesas					
Sillas					
Taburetes					
Ventiladores					
Luminarias en el área					
Dispensador de agua / Cafetera					
PARA LOS CIUDADANOS					
Área de espera					
Sillas de espera					
Señalética					
Dispensador de agua / Cafetera					

Ejemplo de Llenado: Tabla 4

* El sistema telefónico o central Telefónica: Es aquel sistema Para la recepción y control de llamadas.
 * El sistema de colas, tickets o Turnos: Es aquel sistema que Emite números de tickets al Ciudadano para su atención.
 * El sistema de registro: Es el Sistema que permite al servidor Registrar la atención de un Ciudadano.

SECCION 3: INFRAESTRUCTURA					
					OBSERVACIONES
Cantidad de oficinas a nivel nacional	12 Oficinas				
Cantidad de oficinas que tienen puntos o espacios de atención al ciudadano	2 Oficinas				
					ESPACIO EN M ²
					15 m ² y 20 m ²
	TIENE (SI/NO)	CANTIDAD (N)	ORIGEN DEL SOFTWARE (PRIVATIVO/LIBRE)	NOMBRE DEL SOFTWARE	DESCRIPCIÓN
PROGRAMAS					
Sistema de telefonía o central telefónica	NO				
Sistema de colas, tickets o turnos	NO				
Sistema de registro	SI	1	Libre	Taiga	
¿Que otros programas utiliza en su trabajo? (Mencione abajo)					
	TIENE (SI/NO)	CANTIDAD (N)	ESTADO		DESCRIPCIÓN
EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO					
Servidores Propios	SI				
Conexión a Internet	SI				
Computadoras de Mesa	SI	5	Buen estado		
Telefonos	SI	1	Buen estado		
Celulares / Tablets	SI	2	Buen estado		
Headset / audífonos	SI	1	Buen estado		
Impresora / escáner	SI	2	Buen estado		
Fotocopiadora	NO				
MOBILIARIO					
PARA LOS OPERARIOS					
Oficinas para la atención	NO				
Escritorios/Mesas	SI	5	Buen estado		
Sillas	SI	5	Regular		
Taburetes	SI	1	Buen estado		
Ventiladores	NO				
Luminarias en el área	SI	4	Regular		
Dispensador de agua / Cafetera	SI	1	Buen estado		
PARA LOS CIUDADANOS					
Área de espera	SI	1			
Sillas de espera	SI	2			
Señalética	NO				
Dispensador de agua / Cafetera	NO				

El software es privativo cuando se paga una licencia para usarlo. Y su código es cerrado. El software es libre cuando su uso y código es libre.

Mencionar los programas Que utiliza para el Desarrollo de sus Funciones. Ej. Excel

Poner la descripción del Item mencionado.

En caso de tener mas items a considerar Mencionar en los espacios vacios

Mencionar si la entidad Cuenta con rampas y Barandas.

Poner el estado en el que se encuentra el Item (Bueno, Regular, Malo)

Tabla 5: De la institución

SECCIÓN 4: DE LA INSTITUCIÓN						
¿Que servicios se realizan en la institución? (Mencione abajo)	Servicio Digital / Servicio Presencial	Área Emisora o Área encargada	Cantidad (#)	Periodo (día /mes /año)	Capacidad de atención	Demanda estimada

Ejemplo de Llenado: Tabla 5

SECCIÓN 4: DE LA INSTITUCIÓN						
¿Que servicios se realizan en la institución? (Mencione abajo)	Servicio Digital / Servicio Presencial	Área Emisora o Área encargada	Cantidad (#)	Periodo (día /mes /año)	Capacidad de atención	Demanda estimada
Soporte a la Plataforma de la Oficina Virtual a la Oficina Virtual de Trámites	Servicio Digital / Servicio Presencial	Área de comunicación	2000	mes	1500	2500
Registro de propiedad de artículos científicos	Servicio Presencial	Área de certificación	60	día	80	60
Carta de abastecimiento interno de productos para exportación	Servicio Digital	Viceministerio de Comercio Interno y Exportaciones	120	mes	100	150

Se debe llenar con el nombre del área encargada de emitir el certificado o con la área encargada de brindar el servicio. Se debe tomar en cuenta que la institución llenar es la encargada directa.

Se debe llenar con la cantidad de casos que llegan a la institución, la suma de los casos que no se atienden y las que si se atienden, En el mismo periodo de tiempo Antes mencionado.

Se debe llenar con todos los servicios y Trámites que se realizan en la institución

En caso de que en la institución NO se realicen trámites, poner los servicios que se prestan. También se deben incluir los puntos de información.

El servicio brindado puede ser digital en el caso que se realice a través de una plataforma. Es presencial cuando el ciudadano debe ir a la institución para poder recibir el servicio.

Se debe llenar con la cantidad de casos atendidos en la institución en un determinado periodo de tiempo

Se debe llenar con la capacidad total estimada que se tenga de la cantidad de casos se pueden atender en la institución, en el mismo periodo de tiempo antes Mencionado.

Tabla 6: De la Población

SECCIÓN 5: DE LA POBLACIÓN					
	Porcentaje estimado	Rango de edades	Zona rural / Zona Urbana	Características particulares o específicas	Necesidades de la Población
Femenino					
Masculino					
Mujeres embarazadas o lactantes					
Adultos mayores					
Niños, niñas y adolescentes					
Variedad lingüística					
Personas con discapacidad					

Ejemplo de Llenado: Tabla 6

Se debe llenar con la cantidad de casos atendidos en la institución en el periodo de tiempo mencionado en la sección anterior

Se debe describir las necesidades generales por las cuales el ciudadano se acerca o se contacta con la institución.

SECCIÓN 5: DE LA POBLACIÓN					
	Porcentaje estimado	Rango de edades	Zona rural / Zona Urbana	Características particulares o específicas	Necesidades de la Población
Femenino	60%	25 – 50	Urbana	Secretarias	Certificado de Registro Obligatorio de Empleadores
Masculino	10%	35 – 60	Urbana	Contadores	Información acerca de la declaración de planillas
Mujeres embarazadas o lactantes	7%	35 – 40	Urbana	Pequeñas empresarias	
Adultos mayores	15%	60 – 70	Rural	Administradores	
Niños, niñas y adolescentes	0%				
Variedad lingüística	2%	55 – 60	Rural	Pequeños empresarias	
Personas con discapacidad	6%	25 – 35	Urbana	Pequeños empresarias	

Se debe estimar en promedio el rango de edades de los ciudadanos a los que se brinda atención

Se debe poner la zona desde donde viene o se contacta el ciudadano para que le brinden el servicio.

Se debe poner las características Generales o particulares de los Ciudadanos que atendemos. Por ejemplo la mayor parte de Ciudadanos que atendemos son Agricultores o son productores. Cada servicio esta orientado a un Segmento de la población..

10.3. Anexo 3: Relevamiento de Procesos

Los mapas de procesos se usan para demostrar visualmente todos los pasos y las decisiones de un proceso concreto. Un mapa de procesos o diagrama de flujo describe los pasos, el flujo de información, las tareas asociadas, muestra las decisiones que deben tomarse, indica cuales son las relaciones fundamentales, entre todos los pasos del proceso.

Pasos:

1. Definición del proceso a relevar: Se debe definir cuál es el proceso a relevar
2. Definición de la primera y última operación: Se debe definir la primera y última operación del proceso definido. Dónde comienza y dónde termina.
3. Definición de operaciones: Se debe definir todas las actividades que están involucradas en el proceso, manteniendo un mismo nivel de detalle en todas las operaciones. Definiendo quien hace la actividad y cuando la hace.
4. Ordenar las operaciones: Se debe definir el orden en que se van dando todas las actividades.
5. Dibujo del diagrama de flujo: Cada operación de un mapa de procesos está representada con un símbolo específico, que en conjunto representan los símbolos de los mapas de procesos. Los símbolos básicos recomendados que se usan son:

Los ÓVALOS muestran el principio o el final de un proceso



Los RECTÁNGULOS muestran una operación o actividad que debe llevarse a cabo.



Los DIAMANTES muestran una operación donde se debe tomar una decisión. Las flechas que se desprenden de los diamantes, por lo general, tienen la etiqueta "Sí" o "No".



6. Revisión del diagrama de flujo: Se debe revisar el diagrama de flujo con todos los involucrados para asegurarse de que no falte ninguna operación.
7. Medición de tiempos: Una vez realizado el relevamiento se debe tomar el tiempo que demora la realización completa de cada operación. Este tiempo se debe poner al costado de cada operación.
8. Finalización del relevamiento: Se debe finalizar con el relevamiento del proceso cuando todos los involucrados estén de acuerdo. Después se debe firmar y fechar el documento.
9. Una vez terminado el Relevamiento de Procesos se debe llenar la Tabla 1.

Recomendaciones:

- Se debe relevar solo los procesos o procedimientos que tengan contacto con el ciudadano y que el resultado del proceso o procedimiento relevado sea de provecho para el ciudadano, por ejemplo los certificados, cartas de validación, títulos, valores, servicios de asistencia, etc.
- Se debe poner todos los pasos en orden secuencial. Si el relevamiento se trabaja en equipo, se debe asegurar de que todo el equipo tenga consenso sobre la secuencia.
- Al final del relevamiento se debe revisar el mapa de proceso con la persona responsable de la ejecución del proceso, es decir aquella que lo realiza.

Ejemplo de Relevamiento de Procesos



[illegible]

Ejemplo de Llenado: Tabla 1

Poner la fecha en que se está realizando el relevamiento

Poner el Nombre de La Institución

Poner el nombre de la persona que está realizando el relevamiento

Tabla 1: Resumen de Procesos

AGETIC - AGENCIA DE GOBIERNO ELECTRÓNICO, TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Elaborado por:		Maria Murillo			
Fecha:		01 - 12 - 2019			
CANTIDAD DE PROCESOS O PROCEDIMIENTOS RELEVADOS					
NOMBRE DEL PROCESO O PROCEDIMIENTO	CANTIDAD DE OPERACIONES	TIEMPO TOTAL	OPERACIÓN CON EL MAYOR TIEMPO	OPERACIÓN CON EL MENOR TIEMPO	OBSERVACIONES
Emisión del certificado de nacimiento	10	35 min	Sellado del certificado	Impresión del certificado	
Registro de Propiedad Intelectual	12	5 días hábiles	Revisión técnica	Impresión del formulario	

Poner el nombre del proceso o procedimiento que se releva el nombre debe reflejar la esencia y el resultado del proceso o procedimiento

El tiempo total es la sumatoria de todos los tiempos de las operaciones relevadas en el diagrama de procesos

Se debe poner las operaciones Que tengan el menor y el mayor Tiempo total para su realización