Uruguay Presidencia | agesic

Modelo de Atención a la Ciudadanía

Área Servicios a la Ciudadanía

Versión 2.0

Año 2021

Contenido

1. Antecedentes 3

Contexto País 3

Antecedentes Institucionales 3

2. Mapa conceptual del Modelo 4

3. Alcance 4

4. Niveles de aplicación 5

5. Principios de Atención a la Ciudadanía 5

Foco en las personas 5

Atención integral 5

Servicios en múltiples canales (multicanalidad) 6

Omnicanalidad 6

Equidad en el acceso 6

Confiabilidad y seguridad 6

Fomentar la participación ciudadana 7

Atención y servicio de excelencia 7

6. Componentes del Modelo 8

Componente 1 | Repositorio Único de información sobre trámites y servicios 9

Componente 2 | Canales de Atención a la Ciudadanía 14

Componente 3 | Sistema Integrado de Atención 37

Componente 4 |Recursos Humanos – RRHH 39

7. Evaluación y seguimiento 44

Introducción 44

Evaluación y seguimiento de los componentes 44

Evaluación de la Satisfacción Ciudadana 47

1. Antecedentes

Contexto país

Uruguay cuenta con una política digital hace más de 10 años, cuya estrategia de transformación digital fomenta una transformación con equidad, de forma inclusiva y sustentable, innovando en la relación entre la ciudadanía y el Estado.

El Modelo de Atención a la Ciudadanía se enmarca dentro de las iniciativas de mejora de los servicios públicos a nivel país, como parte de un gobierno de cercanía, enfocado en las personas.

Entre otras iniciativas, se promueve el desarrollo de mejores servicios, generando canales de contacto directo con las personas y mejorando la calidad de atención en los servicios que se brindan.

Antecedentes institucionales

El Decreto Nº 184/015, de 14 de julio de 2015, dispone entre las competencias de Agesic, promover y desarrollar planes y proyectos vinculados con el fortalecimiento del relacionamiento de la ciudadanía con el Estado.

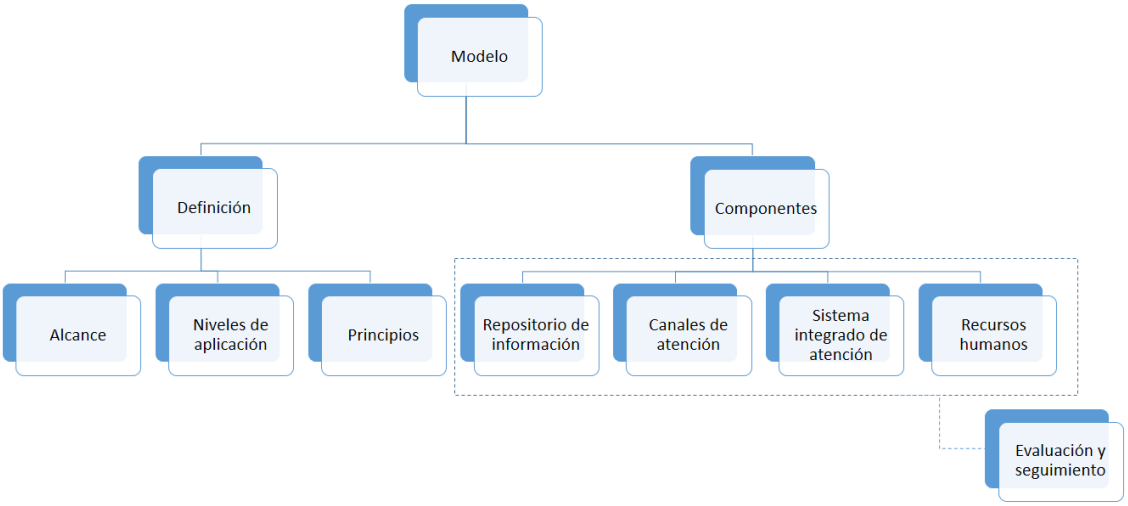
En este sentido, la división Atención a la Ciudadanía del área de Servicios a la Ciudadanía de Agesic, tiene como propósito “Promover una atención a la ciudadanía de calidad, integral, personalizada y cercana, con productos y servicios que se brinden a través de múltiples canales y se adapten a sus necesidades.”

Para lograr el cumplimiento de estos objetivos, Agesic lleva adelante una estrategia integral de Atención a la Ciudadanía, con dos grandes ejes de acción:

- El análisis, especificación e implementación de herramientas y canales transversales de atención que acerquen el Estado a la ciudadanía.
- La definición y evolución de este Modelo de Atención a la Ciudadanía, con el fin de promover la prestación de servicios de calidad y establecer indicadores para su seguimiento y control.

Más información sobre esta iniciativa en el sitio de Agesic.

2. Mapa conceptual del Modelo



La definición del Modelo consiste en la descripción de su alcance, sus posibles niveles de aplicación en las instituciones del Estado que prestan servicios a la ciudadanía (organismos) y los principios que se toman como pilares de una atención a la ciudadanía de calidad.

A lo largo del documento, se definen y describen los componentes necesarios desde el punto de vista operativo para lograr un servicio que responda a dichos principios: repositorio único de información, canales de atención, sistema integrado de atención y recursos humanos necesarios.

Finalmente, se detallan los mecanismos de evaluación y seguimiento que se deben llevar adelante para garantizar la sostenibilidad del Modelo y el buen funcionamiento del servicio.

3. Alcance

El Modelo de Atención a la Ciudadanía es una guía de recomendaciones y lineamientos para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del servicio de atención a las personas en los organismos del Estado.

Recoge las buenas prácticas establecidas para cada canal de atención, a partir de la experiencia de Agesic en el desarrollo de canales transversales de primer nivel de atención integral del Estado.

Constituye un modelo teórico a ser aplicado en los servicios de atención al público de las distintas oficinas del Estado, que promueve acciones de mejora y ejecución de la atención a la ciudadanía con foco en la integralidad del Estado.

Mediante la implementación de este Modelo, se busca que los organismos puedan conceptualizar la atención integral del Estado, evaluar sus servicios de atención y mejorarlos de forma continua.

4. Niveles de aplicación

En función de la madurez de cada organismo, está previsto que el Modelo de Atención a la Ciudadanía sea aplicado en tres niveles:

- Nivel 0: Aplicación del Modelo en una unidad o servicio centralizado de orientación e información de todo un organismo.
- Nivel 1: Aplicación del Modelo en forma completa en todas las unidades del organismo ofreciendo orientación e información de todo un organismo.
- Nivel 2: Aplicación del Modelo en forma completa en todas las unidades del Organismo e integrado a la estrategia integral de atención de Agesic, de forma tal que se utilice la misma herramienta de gestión que los canales transversales, realizando un registro centralizado de las atenciones a la ciudadanía en el organismo y en dichos canales.

Es esperable que, a lo largo del tiempo, los organismos alcancen el nivel de aplicación más completo.

5. Principios de Atención a la Ciudadanía

La atención que brinda el Estado en cualquiera de sus canales debe respetar los siguientes principios:

Foco en las personas

Dado que la prestación de servicios públicos es necesaria para que la población pueda desenvolverse en su vida cotidiana, es indispensable que dichos servicios sean diseñados, desarrollados y brindados priorizando las necesidades de la ciudadanía.

La Administración Pública debe desarrollar sus servicios con foco en la simplificación de los procesos, minimizando las instancias de interacción con las personas y la dificultad en cada una de ellas.

Quienes colaboran en los organismos brindando servicios de atención, deben hacerlo con sensibilidad hacia las necesidades de las personas y con capacidad para no solo brindar información sino resolviendo y anticipándose a sus expectativas.

La Administración Pública debe proyectar una imagen de modernidad y genuina preocupación por la ciudadanía, desarrollando acciones de mejora que se anticipan, adaptan y acompañan los cambios y demandas sociales.

Atención integral

La Administración Pública debe proyectarse como una entidad única que trabaja en forma conjunta y consistente para brindar en forma eficiente una solución integral y de calidad a la ciudadanía. El Estado debe ser percibido como una unidad, como una sola organización.

La persona que requiere un servicio necesita resolverlo con independencia de la organización que dispone el Estado para atender sus necesidades.

Se debe brindar la información de todos los trámites y servicios de forma integral en cada canal de atención, de forma independiente a la oficina u organismo dueño del trámite.

Servicios en múltiples canales (multicanalidad)

La Administración Pública debe garantizar la oferta de la información y servicios a través de distintos medios, considerando los canales de preferencia de los ciudadanos para acceder a los mismos y garantizando que la información sea consistente en cualquiera de ellos.

Omnicanalidad

La omnicanalidad refiere a la integración de los procesos de atención y de gestión de la información, de todos los canales, a efectos de generar una experiencia de continuidad en la atención.

Es necesario que los canales estén integrados, que haya coherencia en la información y que la persona se reconozca, y sea reconocido a través de los distintos canales, como una unidad, mejorando así su experiencia de interacción con el Estado.

Asimismo, se debe permitir que la persona comience una gestión por un canal y continuarla por otro, tomándola en el punto donde la dejó, sin necesidad de agregar información.

Equidad en el acceso

La Administración Pública debe garantizar el acceso a la información, los productos y servicios ofrecidos a todos los ciudadanos, sin restricciones.

Se deben desarrollar distintos canales de atención de forma de cubrir las necesidades particulares de cada segmento poblacional, generando las mismas posibilidades de acceso independientemente a las características personales, el lugar donde viva o los servicios que requiera cada persona.

Confiabilidad y seguridad

La Administración Pública debe promover las condiciones necesarias para generar confianza en la ciudadanía, de forma tal de contribuir al aumento y mejora de la participación y el relacionamiento con ella.

Para ello es necesario brindar información actualizada y única, a través de todos los canales disponibles.

Adicionalmente, se debe garantizar la confidencialidad de los datos que las personas proporcionan en su relación con el Estado, contribuyendo además a la generación de confianza.

Fomentar la participación ciudadana

La Administración Pública debe fomentar la participación de la ciudadanía, instrumentando los mecanismos específicos en cada canal de atención para contar con su visión.

Colocar a la persona como eje principal del servicio, implica conocer su nivel de satisfacción, y los aportes que eventualmente podría realizar para la mejora de los servicios brindados por el Estado, de forma tal de considerarlos proactivamente en la planificación de nuevos servicios, en la mejora de los ya existentes y en el establecimiento de prioridades en el diseño de las políticas públicas.

De esta forma no solamente se construye participación, sino que se mejora la prestación de servicios en todos sus componentes, constituyendo un espiral de mejora continua.

Atención y servicio de excelencia

Para garantizar una atención y servicio orientado a la excelencia se deben cumplir los principios detallados anteriormente, y unificar los servicios prestados mediante el cumplimiento de los estándares definidos por tipo de servicio y canal en las próximas secciones del documento.

Se deben aplicar los mecanismos de evaluación y seguimiento establecidos en este Modelo, para asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos y la aplicación de medidas correctivas en los casos en los que resulte necesario.

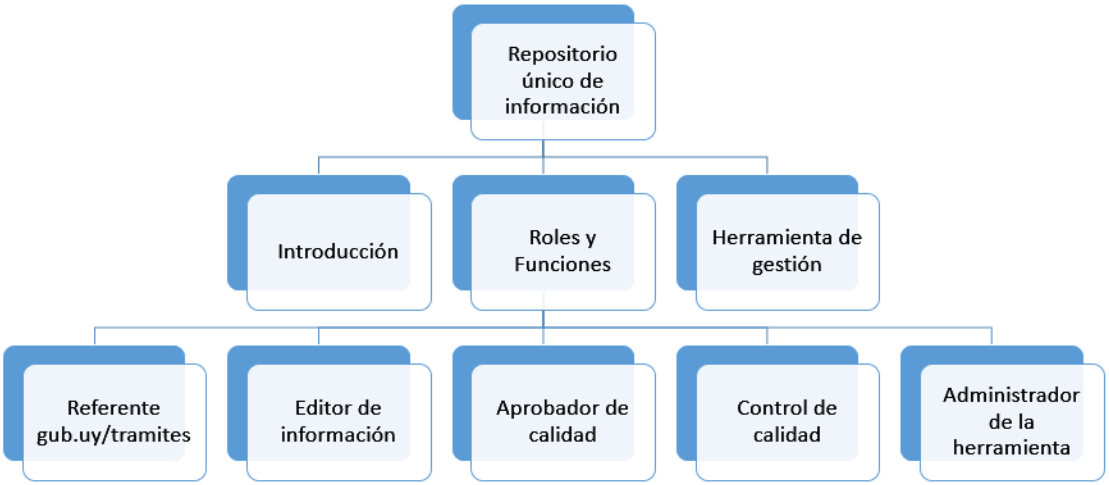
6. Componentes del Modelo

El Modelo de Atención a la Ciudadanía es la integración de 4 componentes fundamentales:

- Repositorio único de información sobre trámites y servicios.
- Canales de Atención a la Ciudadanía.
- Sistema integrado de atención.
- Recursos Humanos.

Estos componentes son definidos uno a uno por este Modelo, y pueden evolucionar en función de avances tecnológicos, el incremento de la oferta y/o modificación en el alcance de los servicios, lo que llevará a la evolución del mismo.

Componente 1 | Repositorio Único de información sobre trámites y servicios.



Introducción

Para garantizar la sostenibilidad de una estrategia integral de atención confiable, es fundamental que se centralice la información de todos los trámites y servicios disponibles en el Estado, ya sea a nivel del gobierno central, como de los gobiernos locales, servicios descentralizados y entes autónomos.

Este Modelo concibe como repositorio único y centralizado al "Catálogo de Trámites y Servicios del Estado", disponible en gub.uy/tramites, espacio común de información completa y actualizada para todos los canales de atención de todos los organismos del Estado.

El Decreto N° 177/013, en su artículo 3, obliga a los organismos de la Administración Central (es decir, Ministerios y Presidencia de la República) a publicar la información de sus trámites en su propio sitio web y en este catálogo:

"(Deber de publicación): Los organismos deberán publicar en su sitio web y en el Portal del Estado Uruguayo cada uno de los trámites que ofrecen, con la indicación precisa de todos los requisitos que el interesado debe cumplir para su realización, del costo total que debe abonar, del plazo máximo de duración del trámite y de la dependencia responsable del mismo.

Los organismos serán responsables de revisar periódicamente la información publicada, exhibiendo la fecha de la última revisión. El organismo no podrá exigir al interesado el cumplimiento de requisitos adicionales a los previstos en la publicación referida."

Dos años más tarde, la Ley N°19.355 de 2015 en su artículo N° 76, extiende la obligatoriedad a todas las Entidades Públicas de la siguiente forma:

"Las entidades públicas deberán publicar en el Portal del Estado Uruguayo cada uno de los trámites que ofrecen, con la indicación precisa de todos los requisitos que el interesado debe cumplir para su realización, el costo total que debe abonar, plazo máximo de duración del trámite y la dependencia donde debe realizar el mismo.

Serán responsables de revisar periódicamente la información publicada, exhibiendo la fecha de la última revisión. No pudiendo exigir al interesado el cumplimiento de requisitos adicionales a los previstos en la publicación referida."

Beneficios

Contar con un repositorio único y centralizado de los servicios del Estado permite:

- Homogeneidad en la información a través de la utilización de un estándar.
- Eliminar la duplicación de la información y el riesgo de no actualizarla.
- Acotar la discrecionalidad de cada persona que interviene en el proceso de información.
- Asegurar la consistencia de la información al momento de darle una respuesta a la ciudadanía en los diferentes canales de atención.

Beneficios para la ciudadanía

- Las personas pueden encontrar información completa sobre trámites y servicios del Estado en un único lugar, de forma independiente al organismo dueño del mismo.
- Se puede acceder a los servicios disponibles en línea desde el propio catálogo, y en caso de necesitarlo realizar consultas específicas al organismo encargado de cada servicio.
- En caso que alguien encuentre diferencias de información entre lo que comunica el organismo y lo que publica el catálogo, puede comunicarse a tramites@agesic.gub.uy para plantear la incongruencia.

Beneficios para los organismos

- Reducción de tiempo de carga.
- Reducción de tiempo de actualización y mantenimiento de contenidos.
- Aprovechamiento de recursos tecnológicos disponibles.

Roles y funciones del proceso de carga de contenidos

La información de los servicios del Estado se carga en una herramienta centralizada, a través de un proceso claramente definido para la organización del contenido, su actualización y validación.

Cada organismo es responsable de la información que contiene el catálogo respecto a sus propios trámites y servicios, y Agesic es quien vela por el cumplimiento de las pautas de estandarización establecidas.

Todo organismo debe contar con un **referente de gub.uy/tramites** que sea contraparte de Agesic para todo lo relacionado al catálogo de trámites y servicios. Deberá contar además con **editores de información**, que conozcan los trámites y servicios, y sus características y sean responsables de cargar la información en el catálogo. En función de la cantidad de servicios, y la dimensión de cada organismo, puede contar con un único editor para la totalidad de la información (que incluso puede coincidir con el

referente), un editor por unidad ejecutora, o un conjunto de editores perteneciente a una unidad con dicho cometido.

Agesic cuenta con un equipo **administrador de la herramienta**, que tiene como cometido el mantenimiento y evolución de la misma, y un equipo de **control de calidad**, que valida la calidad de la información con foco en la ciudadanía.

Según el grado de aplicación del Modelo, el organismo podrá contar con un equipo de control de calidad que sea quien vele por la claridad de la información y autorice las publicaciones de trámites, sin necesidad de la participación de Agesic. En caso de no existir dicho equipo, el equipo de control de calidad de la agencia será quien realice sus funciones.

A continuación, se detalla cada uno de los roles mencionados anteriormente y sus principales funciones:

Referente de gub.uy/tramites	
Procedencia	Organismo
Objetivo	Tener una visión global del estado de actualización del catálogo para su organismo, es la contraparte directa con Agesic.
Funciones	• Gestionar el equipo del organismo asociado al mantenimiento del catálogo. • Asignar roles y permisos a los diferentes integrantes del equipo del organismo en la herramienta de gestión de contenidos. • Velar por la completitud del catálogo para su organismo, el cumplimiento del proceso de carga y actualización de la información. • Identificar necesidades de capacitación para los integrantes del equipo del organismo. • Participar de las capacitaciones a las que sea convocado. • Identificar y reportar incidentes de funcionamiento u oportunidades de mejora para la herramienta de gestión de contenidos y procedimientos de trabajo.

Editor de información	
Procedencia	Organismo
Objetivo	Creación y actualización de la información de sus trámites y servicios.
Funciones	• Incorporar al repositorio todo nuevo trámite o servicio que se realice en el organismo, y/o todo trámite o servicio preexistente que no exista aún en el catálogo, de acuerdo a las pautas definidas por Agesic. • Mantener actualizada la información de los trámites y servicios asignados por el organismo de acuerdo a los plazos de revisión

	establecidos, o al momento en que se detecten inconsistencias, omisiones o desactualizaciones de la información publicada. • Participar de las capacitaciones a las que sea convocado. • Identificar y reportar incidentes de funcionamiento u oportunidades de mejora para la herramienta de gestión de contenidos y procedimientos de trabajo.

Aprobador de calidad	
Procedencia	Organismo
Objetivo	Velar por la calidad de la información de los contenidos del repositorio.
Funciones	• Trasmitir las pautas de calidad de la información, definidas por Agesic, a los editores de información designados. • Validar la información actualizada por los editores en forma previa a su publicación. • Generar instancias de capacitación para los integrantes del equipo del organismo. • Capacitar a los editores en el uso de la herramienta de gestión de contenidos para la carga y actualización de la información. • Participar de las capacitaciones a las que sea convocado. • Identificar y reportar incidentes de funcionamiento u oportunidades de mejora para la herramienta de gestión de contenidos y procedimientos de trabajo.

Administrador de la herramienta	
Procedencia	Agesic
Objetivo	Responsable de la administración y operativa de la herramienta de gestión de contenidos.
Funciones	• Asignar roles y permisos a los referentes de los organismos en la herramienta de gestión de contenidos. • Recabar y derivar los incidentes de funcionamiento al equipo de desarrollo y realizar el seguimiento de su resolución. • Garantizar el correcto funcionamiento y disponibilidad de la herramienta.

Control de calidad de Agesic	
Procedencia	Agesic
Objetivo	Definir las pautas de calidad de la información y velar por su cumplimiento.
Funciones	• Definir las pautas de calidad de la información del catálogo de trámites y servicios. • Trasmitir las pautas de calidad definidas a los organismos. • Mantener informados a los referentes de los organismos sobre el estado de su información (completitud, claridad y vigencia). • Capacitar al equipo de control de calidad y referentes de los organismos en el uso de la herramienta de gestión de contenidos. • Realizar controles de calidad sobre la información publicada por los organismos en función de las pautas definidas. • Recabar y definir nuevos requerimientos para la mejora de la herramienta de gestión de contenidos.

Herramienta de gestión de contenidos

La herramienta de gestión se encuentra centralizada en Agesic y permite acceder a quienes colaboran en los organismos a: mantener actualizada la información, gestionar la publicación de los trámites y servicios, visualizar las personas que intervienen y ver el estado de cada publicación, entre otros.

Todo organismo que publique la información de sus trámites y servicios en el catálogo centralizado contará con una interfaz que permitirá visualizarla en su propio sitio web, sin duplicar la carga de información.

Si el organismo dispone de herramientas propias para mantener su información al respecto, puede implementar un servicio web que envíe la información publicada en el sitio del organismo al catálogo centralizado, acordando previamente la correlación entre los distintos campos de la ficha estándar y la del organismo, con el equipo de control de calidad de Agesic.

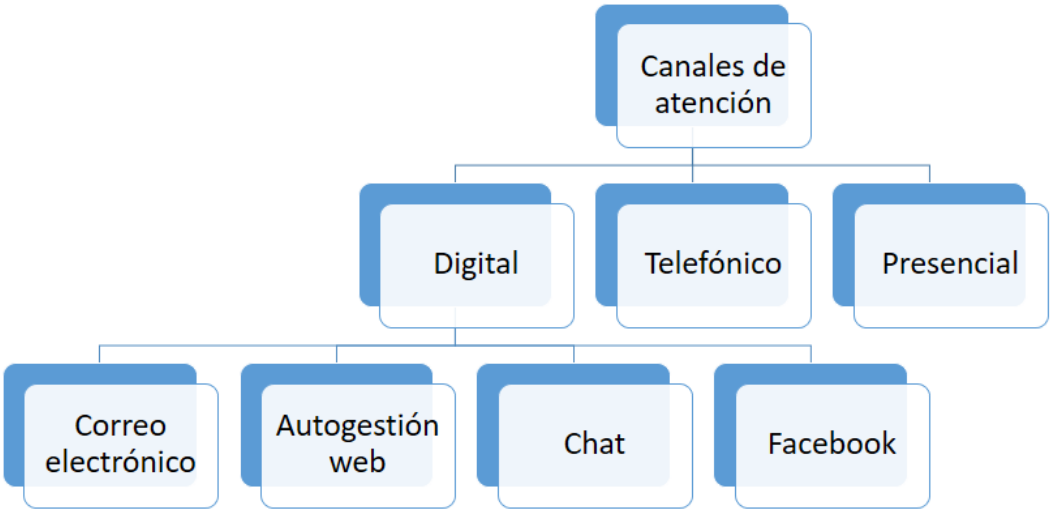
Más información sobre la utilización de estas herramientas en el este enlace

Componente 2 | Canales de Atención a la Ciudadanía

Introducción

Los canales de atención son las diferentes vías o medios de contacto que ofrece el Estado para que la ciudadanía interactúe y se relacione con él. Dependiendo de su contexto, preferencias, habilidades y/o posibilidades tecnológicas, cada persona elegirá comunicarse por un canal u otro.

Este Modelo considera múltiples canales de atención a la ciudadanía, a través de medios digitales en diferentes formatos, atención telefónica y atención presencial.



En función del desarrollo tecnológico del país, y las necesidades de negocio que surjan de los procesos de mejora continua, así como de la demanda de la ciudadanía, se podrán ir incorporando nuevos tipos de canales.

Niveles de Atención a la Ciudadanía

El proceso de atención a la ciudadanía se puede estructurar en dos niveles de atención diferentes:

Primer nivel de atención

El primer nivel de atención constituye el primer contacto del ciudadano con el Organismo, al momento de buscar orientación e información para la realización de un trámite o la solicitud de un servicio.
Las principales funciones que definen este nivel de atención son:

- Diagnosticar necesidades.
- Brindar información sobre trámites y servicios del Estado, como ser requisitos, vías de realización, horario de atención, entre otros.
- Apoyo y orientación en la realización de los trámites en línea disponibles
- Recepcionar y comprobar documentación.
- Agendar y/o reservar hora para la atención en un nivel especializado cuando sea requerido.
- Realizar trámites sencillos de ejecución directa.
- Recepcionar sugerencias, quejas y oportunidades para mejorar la calidad de los servicios.
- Trasmitir conocimientos y prácticas a la ciudadanía para poder hacer uso de las herramientas disponibles de búsqueda de información y realización de los servicios del Estado.

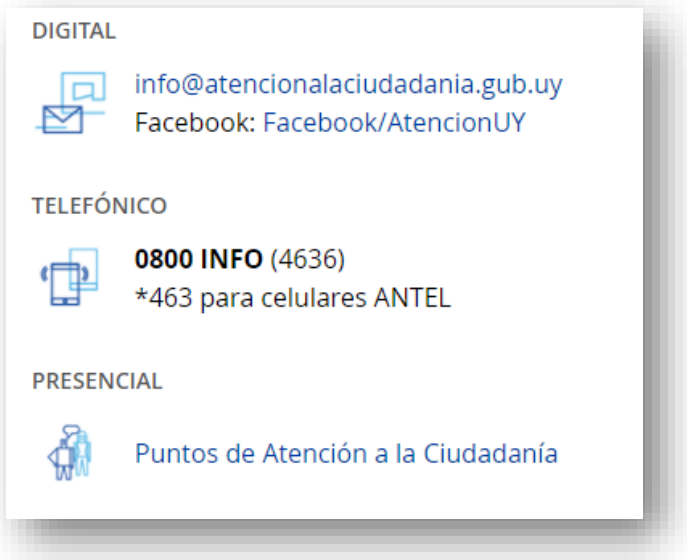
Nivel especializado de atención

Este nivel corresponde a la atención que por su complejidad o especificidad técnica requiere la participación especializada del organismo que brinda el servicio. Las principales funciones que definen este nivel de atención son:

- Asesoramiento respecto a la realización de trámites que requieren de un funcionario con conocimientos especializados o técnicos específicos.
- Realización de trámites con necesidad de infraestructura o herramientas tecnológicas específicas que solo cuenta el organismo dueño del mismo.
- Realización de trámites que requieren la presencia de la persona interesada.

Estrategia Integral de Atención de Agesic – Canales transversales

Agesic, a través de su Estrategia Multicanal de Atención a la Ciudadanía, y con la colaboración de los diferentes organismos del Estado, ha desarrollado múltiples ***canales transversales de primer nivel de atención****, que brindan información y apoyo en la realización de los trámites en línea de todo el Estado, incluyendo Gobierno Central, Servicios descentralizados, Entes autónomos y Gobiernos departamentales.*



Se dispone de canales digitales, tales como correo electrónico, chat en línea y Facebook, canal telefónico, con servicio gratuito las 24 horas del día, y una red de +120 Puntos presenciales de Atención a la Ciudadanía en todo el territorio nacional, que son gestionados por Agesic.

Más información sobre la Estrategia de Atención en el sitio de Agesic.

Toda consulta recibida por estos canales, cuyo alcance corresponda al primer nivel de atención, será respondida sin la necesidad de la participación del organismo, optimizando tiempos y recursos del Estado.

La fuente de información de los ejecutivos de atención de los canales transversales es el repositorio centralizado de información de trámites y servicios del Estado (gub.uy/tramites) y los portales web de cada organismo.

Por mayor información, sobre la experiencia de Agesic en la implementación de canales de atención transversales, o en caso de que un organismo visualice la necesidad de capacitar en forma más detallada a los ejecutivos de atención transversales, respecto a un trámite nuevo, modificado, o de alta demanda, se puede realizar la coordinación de dicha actividad contactándose con equipoAC@agesic.gub.uy

A. Canal Digital

Introducción

Los cambios permanentes en la tecnología y el uso de internet desde distintos tipos de dispositivos llevan a que se diversifiquen las preferencias de las personas al momento de contactarse con el Estado, y por lo tanto hacen necesario que se ofrezcan distintas y nuevas modalidades de atención que acompañen a esos cambios en forma permanente.

Se denomina canal digital, a las vías de contacto que utilizan internet como medio de comunicación y/o gestión.

Es importante tener en cuenta que **el hecho de disponibilizar el canal digital no implica que deba eliminarse la realización de los trámites de forma presencial**. La Ley N° 19.355, en su artículo N° 74, establece que *"Reconócese el derecho de las personas a relacionarse con las entidades públicas por medios electrónicos, sin exclusión de los medios tradicionales"*, y el Decreto N°231/017 en su artículo 1 indica *"Todo nuevo trámite puesto a disposición por parte de las entidades de la Administración Central a partir de la publicación del presente decreto, deberá contar para todas sus instancias con el canal en línea, además del canal presencial"*.

A través de este canal se puede solicitar información respecto a los servicios que se brindan, trasladar una queja, sugerencia o reclamo en particular, y/o realizar un trámite en línea.

La atención de estas solicitudes, debe realizarse de acuerdo a los estándares y pautas establecidas en el presente Modelo.

En esta versión del Modelo de Atención a la Ciudadanía, enmarcamos en el Canal Digital la atención a través de correo electrónico, chat, redes sociales (Facebook), y la autogestión a través de portales o aplicaciones web por parte de la propia ciudadanía.

Buenas prácticas de gestión y atención

La variedad de canales digitales que pueden utilizarse para la interacción de la ciudadanía con el Estado hace muy difícil la implementación de todos ellos por parte de todos los organismos. El uso de un canal u otro dependerá de características como el tamaño del organismo, presupuesto disponible para la atención a la ciudadanía, madurez tecnológica, entre otros.

En este Modelo se recomienda que todo organismo cuente en primera instancia con los **canales digitales básicos de atención**, sin excepción, y que pueda optar más adelante por brindar el servicio en **canales digitales avanzados** a través de la creación de canales propios de atención, siguiendo las recomendaciones de gestión y atención descriptas en este documento.

Es recomendable que la atención a distancia sea realizada y gestionada a través de un centro de respuesta con agentes entrenados para cada modalidad de atención. Dicho centro de respuesta puede estar conformado por funcionarios propios o ser contratado a través de un servicio de terceros.

El espacio físico utilizado para dicho equipo de atención, deberá contemplar lo establecido en el Decreto N° 147/012 que reglamenta las condiciones mínimas de los ambientes de trabajo para centros telefónicos de consulta, procesamiento de datos, atención telefónica y telecentros.

A continuación, se detallan las buenas prácticas de atención asociadas a cada uno de los canales que se enmarcan en la atención a través de medios digitales:

Canales digitales básicos

Todo organismo debe contar, al menos, con un correo electrónico al cual la ciudadanía pueda realizar sus consultas, y la posibilidad del acceso a la información y realización de consultas sobre la misma en su portal web.

Correo Electrónico

Objetivo

Atender y canalizar las solicitudes que los ciudadanos formulan a través del envío de un correo electrónico.

Modalidad del servicio

El Correo Electrónico se caracteriza por su disponibilidad 7X24 (los siete días de la semana, las veinticuatro horas), lo que lo constituye en un canal que siempre se encuentra abierto para recibir consultas, y cuya respuesta puede o no ser inmediata.

Tiempo de respuesta

Es recomendable que la respuesta sea enviada dentro de las 24 horas hábiles siguientes a la recepción de la consulta.

En caso de que la consulta tenga mayor complejidad y pueda llevar varios días **se debe informar a la persona** para que pueda **manejar sus expectativas**.

Autogestión Web

Objetivo

Brindarle al ciudadano la posibilidad que pueda acceder a la información a través de sitios web y realizar trámites o servicios disponibles en línea de forma sencilla, segura y rápida desde cualquier lugar a través de Internet.

Recomendaciones

Se debe tomar en cuenta que, para fomentar la autogestión en los sitios web y uso de servicios digitales, estos deben respetar estándares de calidad de interfaz web con el objetivo de garantizar el acceso a la información y a sus servicios de manera segura, sencilla, comprensible y con especial énfasis en el cuidado del acceso universal y su adecuación a múltiples soportes, canales y entornos.

Algunas consideraciones generales para garantizar la Calidad de Interfaces Web son:

- El diseño de las interfaces debe tener foco en la simplificación de la interacción y los procesos, priorizando el servicio a la persona.
- Utilizar un lenguaje y términos comunes a la ciudadanía.
- Tener en cuenta la arquitectura de la información, propiciando una navegación coherente, para asegurar un acceso fácil a los contenidos y favorecer su comprensión por parte de las personas.
- El uso de formularios “tipo” como base para el desarrollo de servicios y portales del Estado, logrando interfaces homogéneas, que permitan una mayor familiarización de la ciudadanía con los servicios del Estado.
- Cumplir las normas de accesibilidad, permitiendo el acceso al mayor número de personas de forma satisfactoria, independientemente de sus limitaciones o las de su entorno.
- Lograr una correcta visualización de las interfaces independientemente del dispositivo utilizado.
- Garantizar la usabilidad de las interfaces para reducir las dificultades de uso de las interfaces web permitiendo que la búsqueda de información y la ejecución de trámites en línea sea sencilla, agradable y eficiente.
- Permitir a los ciudadanos brindar una retroalimentación del servicio prestado a través de los formularios de contacto.

A efectos de unificar la presentación de la información de los diferentes organismos del Estado, Agesic cuenta con el Programa de Integración de los Portales del Estado, cuyo objetivo es generar un acceso integral, unificado y homogéneo a los servicios e información en todos los sitios web de la Administración Central.

A su vez, para el caso de la implementación de trámites o servicios por parte del propio organismo, se recomienda cumplir con los lineamientos propuestos por Agesic en el Modelo de Trámites y Servicios del Estado, y en particular en el Modelo de Interfaz de Usuario para Trámites en Línea donde se proponen pautas para la estandarización y simplicidad de la interacción de la ciudadanía.

Canales digitales avanzados

Cuantos más canales se puedan ofrecer a la población, mayor será la satisfacción con el servicio, ya que se les permitirá elegir el canal de su preferencia dependiendo de su contexto particular en el momento en que necesitan realizar la consulta.

Los canales detallados a continuación, generan un alto valor, pero también requieren de cierta infraestructura, presupuesto y/o conocimientos que no están al alcance de

todos los organismos.

Se detallan las recomendaciones para los organismos que decidan implementarlos:

Chat

Introducción

El “chat” es una herramienta de software que permite la comunicación en tiempo real de varios usuarios conectados a una red, como puede ser Internet o una red privada más reducida. Los usuarios escriben mensajes en su teclado, y el texto se ve automáticamente y al instante en el dispositivo (computadora, celular o Tablet) de todos los participantes.

Objetivo

Contar con un canal de comunicación escrita realizada de manera instantánea a través de Internet entre las personas y los organismos del Estado para atender consultas sobre trámites y servicios.

Este canal representa una vía de comunicación en tiempo real para quienes buscan una atención eficiente, rápida y en el mismo momento en que la necesitan.

Es una alternativa de comunicación que se puede combinar con otros canales de atención, como por ejemplo el telefónico, cuando se necesita un tipo de interacción diferente para llegar a resolver la consulta.

Modalidad del servicio

El servicio a través de un chat puede presentarse en 2 modalidades, el chat atendido por ejecutivos de atención y el chat “atendido” por un asistente automático (chatbot).

Chat atendido por ejecutivos de atención

El **chat** es atendido a través de agentes que mantienen una conversación con la persona y responden en base a las consultas que éste realiza en línea.

Su disponibilidad estará limitada al contrato que realice el organismo con los agentes de atención, el cual puede ser en un horario central, de 8 a 20 h por ejemplo, o en horario completo de 24 h. La elección de uno u otro horario dependerá del presupuesto que cuente el organismo para este servicio y la necesidad de brindarlo en un horario extenso en función de la casuística de sus servicios y el público objetivo.

Chatbot

El **chatbot** es un software que permite dar respuestas automáticas a las consultas de la ciudadanía utilizando herramientas de interpretación del lenguaje natural, o a través de un flujo predefinido de acciones que se le presentan al ciudadano de manera que seleccione la deseada.

Su disponibilidad es de 7X24 (los siete días de la semana, las veinticuatro horas) y su atención o uso simultáneo es ilimitado, ya que varias personas podrían estar

conectadas al mismo tiempo realizando consultas al mismo bot. Ejecuta acciones rápidamente a través de llamadas a servicios de aplicaciones.

Es recomendable su uso para alcances bien concretos y definidos, por ejemplo, para trámites o servicios de gran demanda, donde las consultas son recurrentes. De esta manera se podrá entrenar al bot en todos los casos o preguntas frecuentes que se realicen para que la atención cubra las expectativas de la ciudadanía. En función del análisis de las preguntas recibidas y las respuestas realizadas será posible su re-entrenamiento para la mejora de la calidad del servicio. El alcance del servicio está acotado al trámite o servicio para el que haya sido entrenado.

Su uso permite descongestionar los canales tradicionales de atención y una mayor especialización de quienes trabajan en el centro de atención, ya que los casos sencillos y repetitivos los resuelve el chatbot dejando los otros canales disponibles para casos de mayor complejidad.

Facebook

Introducción

El 100% de las personas que utilizan internet en Uruguay tienen una red social, y dentro de ellas, un alto porcentaje utiliza Facebook (el dato actualizado se puede visualizar en la sección de Estadísticas del sitio de Agesic).

Objetivo

Con la participación del Estado en Facebook, se busca generar un canal que brinde atención a la ciudadanía, y también difusión y promoción de los trámites y servicios que se brindan, u otros contenidos que se deseen comunicar.

Para ello es necesario crear en el Administrador Comercial de Facebook una página que lleve un nombre claro que identifique al organismo y/o servicio ofrecido.

Se recomienda que, en caso de optar por abrir un Facebook propio, más allá del que existe a nivel transversal del Estado, el servicio de atención que se brinde a través de la página, sea con una visión generalista del organismo, abarcando a todas las áreas, de forma de facilitar el contacto de la ciudadanía mediante un solo punto de acceso que se hará fácilmente conocido en la red social.

De forma análoga, si el organismo ya tiene una página de Facebook para difusión y comunicación en general, es recomendable que esa misma página sea la utilizada para brindar el servicio de atención a la ciudadanía.

Modalidad del servicio

Atención

Se debe tomar en cuenta que las redes sociales se encuentran disponibles las 24 horas del día y durante todos los días de la semana, por lo que los contenidos publicados estarán siempre disponibles y las consultas se pueden realizar en cualquier momento.

Sin perjuicio de esto, los mensajes podrán ser respondidos en un horario determinado, y no durante las 24 horas; quien utiliza Facebook es consciente que puede haber demora en la respuesta en función del momento en que realice su consulta.

Procurando que las personas no se auto limiten, no se recomienda establecer anuncios del horario de atención en forma masiva. Sí se deben enviar mensajes automáticos al momento de recibir una consulta, indicando que la misma ha sido recibida y será respondida en el menor tiempo posible dentro del horario de atención establecido, de forma de manejar las expectativas en cuanto a la respuesta.

Al inicio del horario de atención, deben revisarse y responderse todos los mensajes y comentarios acumulados.

Las respuestas brindadas se realizarán de forma pública o privada, considerando la modalidad que haya elegido la persona al momento de realizar la consulta, y también los contenidos que incluya la respuesta a realizar.

Se procurará la respuesta a las consultas en forma pública a través del muro de la página, en todos los casos que sea pertinente.

Todas las consultas que impliquen datos personales o que traten temas sensibles, serán atendidas por mensaje privado, comentando previamente a la persona en el muro que se remite una respuesta por mensaje privado. En caso de extrema necesidad, se podrá ofrecer el contacto por otro canal, con el fin de aclarar o mejorar la comunicación.

Difusión

Además de ser un canal de atención, Facebook es un canal muy útil para la difusión de contenidos relacionados a servicios del Estado a los que puede acceder la ciudadanía.

Se pueden difundir noticias de interés relacionadas a beneficios, períodos de inscripción, trámites que se desarrollen en determinado período del año, campañas a la población, otros canales de atención, etc.

Se recomienda como criterio general de las publicaciones que, además del resumen de la información, se permita a la ciudadanía vincularse al sitio web que amplía dicho contenido o iniciar la gestión a partir de esa publicación.

Si bien la frecuencia de las publicaciones puede variar, se recomienda realizar entre 3 y 6 publicaciones semanales para ayudar a mantener “viva” la página.

Servicio de atención para los canales digitales

Para brindar un buen servicio de atención es fundamental que se cumplan las pautas de calidad establecidas para la misma (trato amable a la persona, tiempo de respuesta, etc.), y también que dicha atención sea registrada en un sistema de atención, como se detallará en las próximas secciones de este documento, de forma tal de poder dar el seguimiento y poder brindar una mejor atención en caso de que el ciudadano vuelva a contactarse por el mismo trámite.

Proceso de atención

El procedimiento para una adecuada atención por los canales digitales, comprende las siguientes funciones:

- ***Recibir una solicitud:*** en los canales digitales, el medio de comunicación por excelencia es el escrito, por tanto, ya sea a través de un correo electrónico, un formulario web, un chat, entre otros, el Ejecutivo de Atención recibe una solicitud por escrito de la persona.

- ***Analizar el contenido de la solicitud***:
  Si quien recibe la consulta tiene dudas respecto a su contenido, debe responder con las preguntas que estime pertinentes para despejar las dudas. Las preguntas deben ser formuladas en lenguaje sencillo y en forma concisa.

Si quien recibe la consulta cuenta con la información suficiente para dar respuesta, entonces debe:

- ***Redactar la respuesta*** **y enviarla** por la vía recibida.
- ***Registrar la gestión realizada*** en el sistema de atención, de modo de dejar constancia de la misma, y generar información estadística e histórica para el análisis.
- **Cerrar la solicitud** en el sistema de atención.

Si la persona no cuenta con la información suficiente para dar respuesta:

- ***Realizar la consulta a los especialistas, derivándola a los referentes del nivel 2*** de atención en el organismo dueño del trámite (mesas de ayuda especializadas o referentes funcionales del trámite).
- ***Recibir la respuesta y enviarla***
- ***Cerrar la solicitud*** en el sistema de atención.

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

Se **debe responder y explicar** a la persona el alcance del servicio, **orientándolo** al lugar donde debe dirigirse, o la forma de canalizar su inquietud. En caso de no estar determinado dicho lugar, se puede derivar a los canales transversales de Atención a la Ciudadanía (info@atencionalaciudadania.gub.uy).

Tratamiento de la respuesta

Generalidades

Toda consulta recibida deberá tener una respuesta desde el equipo de atención, la cual debe contemplar mensajes de apertura y cierre establecidos por el organismo para cada modalidad de atención.

Planteo de la situación a resolver

Ante toda solicitud realizada por una persona ya sea una consulta, trámite o reclamo, el equipo de atención deberá analizar la misma elaborando la respuesta más adecuada y determinando si puede ser respondida por este canal de atención o es necesario una derivación.

Siempre que la respuesta requiera una elaboración que demande una demora, se deberá aclarar que se está analizando la solicitud y elaborando la respuesta, de modo que se conozca el motivo de la demora y no abandone la comunicación.

Resolución de la consulta-respuesta

Una vez que se tenga la información a brindar se deben seguir las siguientes pautas:

- Evitar los errores ortográficos, en caso de que la plataforma disponga de corrector ortográfico se debe usar el mismo.
- La comunicación se debe realizar usando expresiones y frases cortas, así como términos claros y concisos para garantizar comprensión y fluidez en la respuesta.
- No utilizar mayúsculas, salvo cuando corresponda por ortografía. Las mayúsculas en la comunicación escrita equivalen a tonos elevados en la comunicación verbal.
- Transmitir las respuestas de largo contenido en bloques de respuesta.
- Si la solicitud no puede resolverse de forma inmediata, informar el motivo, el plazo de resolución previsto y el medio mediante el que se le brindará respuesta (privada o pública).
- En el mensaje de respuesta, siempre que sea posible, incluir el enlace a la fuente donde se obtuvo la información.

Casuística – Tipo de respuesta

Críticas o quejas
Críticas al servicio brindado en el mismo canal o en otros canales.

Respuesta
Se debe responder con respecto al contenido, comunicando que se ha tomado nota de la observación, señalando las acciones que se han tomado para solucionar la problemática.
Si la crítica es destructiva o en lenguaje inapropiado (insultos, acusaciones, faltas de respeto) para los casos que la misma se realice en modalidad pública y que va contra alguna de las normas de participación de la comunidad, se borrará el comentario.

Re-pregunta
Cuando alguien pregunta por segunda vez sobre un tema que ya fue atendido, buscando aclaración o amplitud de la información.

Respuesta
Se resuelve la nueva pregunta o se amplía la información de ser posible. Puede incluirse un enlace a mayor información. En caso de que el motivo derive de una dificultad en la modalidad de la comunicación, se propondrá la comunicación a través de otro canal, que facilite la misma.

Seguimiento de Indicadores

El monitoreo de la operación y el seguimiento de la gestión del canal digital comprende el análisis de una serie de indicadores básicos asociados al mismo que es recomendable medir.

A continuación, se describen los indicadores a medir, sin perjuicio que puedan incorporarse otros nuevos:

- Promedio de tiempo de respuesta de las consultas.
- Consultas resueltas/consultas realizadas.
- Consultas en proceso/consultas realizadas.
- Consultas por tipo.

De contar con medios de clasificación de la atención se podrían considerar indicadores tales como:

- Consultas con calificación positiva/total de respuestas
- Consultas con calificación negativa/total de respuestas

Niveles de servicio recomendados

Para lograr un servicio de calidad, se recomienda cumplir con los estándares de calidad y satisfacción que se determinan a continuación:

- Consultas a través de correo electrónico: el 100% de los correos recibidos respondidos dentro de las 24 horas.
- Consultas en redes sociales: el 100% de las consultas recibidas respondidas dentro de las 6 horas.
- Consultas a través de chat: Porcentaje (%) de abandono menor al 10% de los chats recibidos.
- Nivel de satisfacción con la atención recibida: 90% de satisfacción.
- Nivel de satisfacción con la respuesta brindada: 80% de satisfacción.

Estrategia Integral de Atención de Agesic – Canales digitales transversales

Los canales digitales transversales que dan servicio de información y apoyo en la realización de los trámites y servicios del Estado, son los siguientes:

Correo electrónico	info@atencionalaciudadania.gub.uy	
Modalidad	Atención durante las 24 h todos los días del año	
Nivel de servicio	Respuestas en un plazo máximo de 24 h	

Chat en línea	Chat disponible en gub.uy/tramites	
Modalidad	Lunes a viernes de 10:00 a 16:00 h	
Nivel de servicio	Respuestas en el acto (plazo máximo 10 minutos)	

Facebook	@AtencionUy	
Modalidad	Disponible la recepción de consultas durante las 24 h todos los días del año	
Nivel de servicio	Respuestas en un plazo máximo de 24 h	
Este canal también es utilizado para difundir información sobre trámites y servicios relevantes en función de la época del año, lo cual es coordinado entre el equipo de Atención a la Ciudadanía y el equipo de Comunicación de Agesic, y gestionado directamente por ellos. En caso de que un Organismo, detecte la necesidad de difundir cierta información, se puede realizar la solicitud y coordinación contactándose con equipoAC@agesic.gub.uy		

Las respuestas a las consultas recibidas desde los medios digitales se brindan a través de un servicio centralizado de atención (Contact Center), contratado por Agesic, cuyos agentes han sido capacitados en las pautas de atención establecidas en este Modelo y en el uso del repositorio de información de trámites y servicios. El equipo de Agesic realiza un seguimiento permanente de este servicio y auditorías sobre el mismo.

Por mayor información, sobre la experiencia de Agesic en la implementación de canales digitales y buenas prácticas, contactarse a través del correo electrónico equipoAC@agesic.gub.uy

B. Canal telefónico

Introducción

El canal telefónico tiene como objetivo atender las consultas y demandas de quienes se comuniquen por este canal, en relación a información de trámites y servicios, desde cualquier lugar del país, brindando una atención de calidad de acuerdo a los principios y directrices establecidos en este Modelo.

El servicio telefónico permite que el ahorro del desplazamiento a la oficina correspondiente para informarse sobre los trámites y servicios ofrecidos.

Buenas prácticas de gestión y atención

Es necesario que cada organismo cuente con un **canal telefónico** propio, de forma tal que la ciudadanía se pueda contactar directamente si así lo desea, y que también pueda evacuar consultas más específicas respecto a sus trámites. Se recomienda que este canal sea brindado a través de una línea telefónica gratuita.

A continuación, se detallan las buenas prácticas de atención asociadas al canal telefónico gestionado por cada organismo:

Disponibilidad del servicio – horario de atención

La atención telefónica debe contar con un horario de atención específico, definido y difundido entre quienes utilizan el servicio.

Su disponibilidad estará limitada al contrato que realice el organismo con agentes de atención, el cual puede ser en un horario central, de 8 a 20 h por ejemplo, o en horario completo de 24 horas, en función de las necesidades del servicio.

Requerimientos arquitectónicos

Es recomendable que la atención a distancia sea realizada y gestionada a través de un centro de respuesta con agentes entrenados para cada modalidad de atención. Dicho centro de respuesta puede estar conformado por funcionarios propios o ser contratado a través de un servicio de terceros.

El espacio físico utilizado para dicho equipo de atención, deberá contemplar lo establecido en el Decreto N° 147/012 que reglamenta las condiciones mínimas de los ambientes de trabajo para centros telefónicos de consulta, procesamiento de datos, atención telefónica y telecentros.

Requerimientos tecnológicos

El canal telefónico, deberá contar con un sistema integral de gestión y atención de llamadas que permita 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)
- Escalabilidad: posibilidad de agregar más puestos, líneas, etc.

Servicio de atención para el canal telefónico

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, la forma de comunicarlo y el tono de voz utilizado para que realmente sea comprendido.

Proceso de atención

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

- ***Identificarse y dar la bienvenida***: al ingreso de la llamada, quien atiende debe presentarse correctamente para generar una primera buena impresión, indicando en primer lugar el organismo o la dirección correspondiente, saludando amablemente e identificándose para que el ciudadano sepa quién es su interlocutor. Finaliza la bienvenida ofreciendo su ayuda.

- ***Escuchar el mensaje***: quien recibe la llamada debe proceder a escuchar con interés y sin interrupciones hasta que finalice la formulación de su consulta, sin anticiparse ni presuponer lo que va a decir. Una vez que ha terminado de hablar, quien atiende se asegura de haber comprendido lo manifestado, repreguntando si lo considera necesario.

- ***Indagar hasta haber conseguido toda la información***: si el mensaje transmitido por la persona no ha quedado suficientemente claro, será necesario realizar las preguntas para obtener la información hasta llegar a identificar con claridad el problema.

- ***Reformular la pregunta***: para asegurarse de haber comprendido correctamente la problemática y eliminar posibles errores de comprensión, quien atiende debe demostrar que ha escuchado y entendido reformulando su pregunta con sus propias palabras y haciendo una síntesis de los datos obtenidos.

- *Buscar la información solicitada*: quien atiende deberá buscar la información necesaria para evacuar la consulta realizada.

En el caso que no se encuentre la información que busca, se deben registrar los datos de la persona y su contacto para enviar la información, derivando la consulta a la mesa de ayuda especializada o los referentes funcionales del organismo para ser resuelta.

- *Dar la respuesta verificando que quien consulta la ha comprendido*: una vez entendida la consulta, se transmite la información solicitada por el interlocutor de la manera más clara posible. La respuesta debe ser concisa formulada en un lenguaje sencillo y de fácil comprensión.

En caso de no poder brindar en el momento una respuesta adecuada, se 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 el contacto correspondiente.

- *Despedirse*: la última imagen que la persona 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, quien recibió la llamada 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.

- *Registrar la gestión realizada:* desde el centro de atención se debe asegurar que la atención realizada ha quedado registrada en el sistema de atención, de modo de dejar constancia de la misma, y generar información estadística e histórica para el análisis.

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** 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 la persona espere en el teléfono, ya sea antes de que se 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. Comentar con frases cortas que le confirmen que se le está escuchando y comprendiendo su mensaje.

Seguimiento de Indicadores

El monitoreo de la operación y el seguimiento de la gestión del canal telefónico debe comprender el análisis de los aspectos más importantes de la atención telefónica de acuerdo a los estándares e indicadores establecidos.

Para eso es necesario 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.

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 de quien atiende la llamada (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. El gerente de Atención de la Ciudadanía del organismo, en conjunto con el gestor de Calidad, deberá definir los indicadores a medir, la forma de hacerlo y su frecuencia.

Niveles de servicio recomendados

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

Dimensionamiento: uno de los aspectos que pueden impactar o incidir en el cumplimiento de los niveles de servicio recomendados es que al momento de instalar el canal telefónico, debe dimensionarse adecuadamente la cantidad de operadores del *contact center* necesarios durante las jornadas de trabajo de acuerdo al tráfico de llamadas esperadas, para alcanzar el nivel de servicio establecido.

Estrategia Integral de Atención de Agesic – canal telefónico transversal

El canal telefónico transversal que da servicio de información y apoyo en la realización de los trámites y servicios del Estado, es el siguiente:

Canal telefónico	0800 INFO (4636) * 463 para celulares de Antel	
Modalidad	Servicio gratuito para la ciudadanía, con atención durante las 24 h todos los días del año	
Nivel de servicio	• 80/20, el 80% de las llamadas deben atenderse antes de los 20 segundos. • Porcentaje de abandono: menor a 5% de las llamadas recibidas antes de los 20 segundos.	

Las respuestas a las consultas telefónicas recibidas se brindan a través de un servicio centralizado de atención (*contact center*), contratado por Agesic, cuyos agentes han sido capacitados en las pautas de atención establecidas en este Modelo y en el uso del repositorio de información de trámites y servicios. El equipo de Agesic realiza un seguimiento permanente de este servicio y auditorías sobre el mismo.

Por mayor información, sobre la experiencia de Agesic en la implementación del canal telefónico y buenas prácticas, contactarse a través del correo electrónico equipoAC@agesic.gub.uy

C. Canal presencial

Introducción

La atención presencial se brinda a través de determinados espacios físicos existentes en las oficinas de atención al público de cada organismo.

Si bien, el avance tecnológico de los últimos años ha permitido brindar los trámites y servicios del Estado a través de otros canales, es fundamental mantener la posibilidad de la atención presencial para quienes necesitan la interacción en persona.

> Es importante tener en cuenta que el hecho de disponibilizar el canal digital no implica que deba eliminarse la realización de los trámites de forma presencial. La Ley N° 19.355, en su artículo N° 74, establece que *"Reconócese el derecho de las personas a relacionarse con las entidades públicas por medios electrónicos,* ***sin exclusión de los medios tradicionales"*****,** y el Decreto N°231/017 en su artículo 1 indica *"Todo nuevo trámite puesto a disposición por parte de las entidades de la Administración Central a partir de la publicación del presente decreto, deberá contar para todas sus instancias con el canal en línea,* ***además del canal presencial****"*.

Buenas prácticas de gestión y atención

Es **necesario** que cada organismo cuente con su propio **canal presencial**, de forma tal que la ciudadanía pueda concurrir directamente si así lo desea, y que también pueda evacuar consultas más específicas respecto a sus trámites.

A continuación, se detallan las buenas prácticas de atención asociadas al canal presencial gestionado por cada organismo:

Espacios para la atención

Tal como fue mencionado, la atención presencial requiere de un espacio físico, por lo que corresponde considerar lineamientos arquitectónicos y de señalética que contribuyan al desarrollo de la atención.

Es necesario acondicionar espacios, concebidos a partir de un diseño uniforme con dimensiones y formas apropiadas para la atención al mayor espectro posible de personas, reconociendo y respetando la diversidad física y sensorial de y entre las personas, así como las modificaciones por las cuales pasa nuestro cuerpo desde la infancia hasta la vejez.

Para ello se establecen pautas generales que deben considerarse para la organización espacial y funcional de los puestos de trabajo, alineados a una atención acorde al Modelo propuesto.

Pautas generales de los espacios físicos de atención

- Se promueve el **diseño equitativo** del espacio, para que pueda ser utilizado por personas con diferentes habilidades, que evite la segregación o estigmatización de los ciudadanos, que sea **flexible** en el uso y **adaptable** al ritmo de cualquier persona; además de ser un diseño atractivo..
- El **espacio interior y exterior** debe considerar a la ciudadanía y a los funcionarios, debiendo ser **organizado**, **confortable** y **claro**.
- Es importante **transmitir transparencia**, propiciando una visión de conjunto, sin fraccionamiento espacial y debe contener elementos que disminuyan el riesgo de engaño.
- Se impulsa el **uso intuitivo y simple** de los espacios, de fácil entendimiento, independientemente de la experiencia la persona o su conocimiento.
- Se promueve el brindar **información perceptible**, que comunique de forma eficaz, independientemente de las condiciones del ambiente o de las habilidades sensoriales de la ciudadanía.
- Se deben crear **espacios adecuados para la interacción** entre los funcionarios y los ciudadanos más allá del porte de los mismos, su postura (sentado o de pie) o su movilidad.
- 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.

Servicio de atención para el canal presencial

La atención presencial debe contemplar distintos aspectos, como se indicó anteriormente las condiciones del espacio tienen un rol importante pero también la recepción de las personas, la escucha del mensaje que se le realiza, así como el mensaje que queremos comunicar, la actitud y la postura de quien atiende

Proceso de Atención

El procedimiento de atención presencial comprende las siguientes funciones:

- ***Recepción:*** al momento de la llegada de la persona, quien atiende lo recibe de forma cordial, debe facilitarle la orientación y ayuda que solicite dentro de los servicios que se prestan.
- El funcionario debe poner especial atención en conocer y comprender la solicitud,, tomando elementos clave que el mismo haya mencionado e incluso cotejando con él lo comprendido.
- ***Orientar, informar y gestionar:*** se le ofrecerá las aclaraciones y ayudas de índole práctica que el ciudadano requiere sobre procedimientos, trámites, requisitos y documentación para los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar, así como acceder a un servicio público o beneficiarse de una prestación. En caso de requerir asistencia del equipo de apoyo,

establecerá comunicación para evacuar sus dudas o derivar la consulta para su atención de segundo nivel.

- *Tramitar:* se realizará el trámite o gestión propiamente dicho, completando los pasos definidos para completar el mismo.
- *Difundir herramientas disponibles:* se procurará trasmitir al ciudadano los procedimientos a seguir para realizar los trámites en línea, a través del uso de las herramientas de búsqueda de información disponibles, aprovechando para ello el equipamiento instalado.
- *Recepcionar las sugerencias:* se recepcionarán las sugerencias,, en caso que existan, para ser consideradas en la mejora de la calidad de los servicios prestados, y que suponga un mayor grado de satisfacción de la ciudadanía en su relación con el organismo.
- *Recepcionar las quejas:* se recepcionarán las quejas y reclamos, para ser consideradas en la mejora de la calidad de los servicios prestados, detectando las malas prácticas para corregirlas y fomentar la participación y colaboración ciudadana en los procesos de mejora.
- *Despedir cordialmente a los ciudadanos:* quien atiende despedirá a la persona, ofreciéndole la posibilidad de evaluar el servicio si cuenta con mecanismos de evaluación del mismo.
- *Registrar la gestión realizada:* se deberá registrar la atención realizada en el sistema de atención, de modo de dejar constancia de la misma, y generar información estadística e histórica para el análisis.

Es importante considerar que toda consulta o gestión realizada debe tener su respuesta. Si al momento de la atención quien recibe la consulta no cuenta con la respuesta completa y adecuada debe consultar o solicitar asistencia a las mesas de ayuda especializadas o referentes funcionales del organismo.

De no contar con una respuesta inmediata, se deberán solicitar los datos de contacto a la persona, debiendo dejar la solicitud como pendiente para darle seguimiento hasta su resolución a la brevedad.

Seguimiento de Indicadores

Para asegurar la calidad de los servicios, el monitoreo de la operación y el seguimiento de la gestión debe contemplar el seguimiento de la gestión monitoreando distintos aspectos.

El seguimiento debe medir:

- Total de atenciones realizadas.
- Total de atenciones por oficina o sector.
- Tiempo de espera antes de ser atendido.
- Duración promedio de las atenciones.
- Condiciones de los espacios físico comunes.

- Condiciones de los espacios de atención.
- Condiciones del equipamiento disponible para la atención.
- Disponibilidad del servicio
- La calidad de las respuestas dadas.
- La satisfacción de los usuarios del servicio.

Para el seguimiento, los datos pueden obtenerse de registros del sistema de gestión (si el mismo contempla un sistema de tiempos de atención) como también de actividades de relevamiento presencial y análisis de formularios de evaluación del servicio por parte de los usuarios.

Este seguimiento debe realizarse en forma periódica, definiendo un período de medición el cual debe mantenerse para establecer un plan de seguimiento, por lo menos una vez por trimestre.

El gerente de Atención de la Ciudadanía del organismo, en conjunto con el gestor de Calidad, deberá definir los indicadores a medir, la forma de hacerlo y su frecuencia.

Niveles de Servicio

Es necesario establecer una relación entre los objetivos de calidad del servicio ofrecido a la ciudadanía y la percepción que ellos tienen al recibirlo.
Para ello se determinan estándares de cumplimiento del servicio y niveles deseados de satisfacción:

a) **Tiempo de espera**
- Nivel de servicio recomendado
- Espera de 10 minutos en trámites de atención inmediata o del primer nivel de atención.
- 80% de los usuarios satisfechos con los tiempos de espera.

b) **Tiempo de atención**
- Nivel de servicio recomendado
- Atención de 10 minutos en trámites de atención inmediata o del primer nivel de atención.
- 80% de los usuarios satisfechos con el tiempo de atención brindado.

c) **Explicaciones claras y lenguaje adecuado**
- Nivel de servicio recomendado
- 80% de los usuarios satisfechos con las explicaciones obtenidas.

d) **Atención con amabilidad y cortesía**
- Nivel de servicio recomendado
- 90% de los usuarios satisfechos con la amabilidad y cortesía recibida.

e) **Espacio físico de atención**
- Nivel de servicio recomendado:
- 90% de los usuarios satisfechos con el estado del espacio físico donde fue atendido.

Estrategia Integral de Atención de Agesic – Canal presencial transversal

Uruguay cuenta con una Red Presencial de Atención formada por +120 Puntos de Atención a la Ciudadanía (PAC), gestionados por Agesic, y creados en conjunto con diversos organismos que se han sumado a la iniciativa, lo cual permite brindar el servicio de información y apoyo en la realización de los trámites y servicios del Estado, en todo el territorio nacional.

Canal presencial	Puntos de Atención a la Ciudadanía (PAC)	
Modalidad	Servicio disponible en el horario de atención al público de la oficina que lo aloja.	
Ubicación	Mapa Red de Atención Presencial Listado por departamento	

Por mayor información, sobre la experiencia de Agesic en la implementación del canal presencial y buenas prácticas, contactarse a través del correo electrónico equipoAC@agesic.gub.uy

Introducción

Para lograr la sostenibilidad del Modelo de Atención, es fundamental que se realice el registro centralizado de todas las atenciones que se realizan a través de los diferentes canales disponibles, de forma tal de poder realizar el análisis y seguimiento de los indicadores y niveles de servicio definidos.

Es recomendable que el registro se realice con la identificación de la persona que realiza la consulta o gestión, de forma de poder registrar la historia de sus interacciones con el organismo y realizar seguimiento de sus consultas, sugerencias y reclamos.

Para facilitar la atención y brindar una experiencia de atención personalizada, multicanal y omnicanal, se requiere que este sistema sea el lugar único de consulta y registro que integre la información dispersa de quien consulta en los distintos canales de atención.

En la actualidad, los sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM por su nombre en inglés *Customer Relationship Management*) permiten alcanzar estos objetivos ya que cumplen con aspectos funcionales requeridos.

Aspectos Funcionales

- **Registro de información de la persona:** el alcance de la información respecto a quien consulta es amplia. Contiene datos básicos de identificación, formas de contacto y domicilios, pero también información relativa a información de su documentación (carné de vacunas, salud, pasaporte, partida de nacimiento, etc.) que podrán ser útil para la realización de sus gestiones. En todos los casos la persona será quien decida cuales datos desea que sean registrados o recordados en su perfil para ser reutilizado en acciones posteriores.
- **Registro del o los organismos públicos y las respectivas unidades ejecutoras** que participan en la resolución de las consultas, sugerencias, quejas y reclamos de forma que permita derivar o escalar las consultas dentro del organismo permitiendo trazar el tratamiento de la misma.
- **Registro y seguimiento de solicitudes:** Cuando realicen consultas, sugerencias, quejas o reclamos que requieran seguimiento, debe registrarse la solicitud y realizar seguimiento de acuerdo a los niveles de servicio que sean definidos. Tanto quien consulta como quien atiende deben tener acceso a la solicitud.
- **Derivación dentro del organismo (gestión de ticket):** Las solicitudes serán atendidas por un primer nivel de atención. En caso que el primer nivel no cuente con información suficiente para responder o dar curso a la solicitud, debe poder derivarla dentro del organismo para que la canalice internamente y responda. Quien tenga respuesta a la solicitud debe poder dirigir esa respuesta a la persona y cerrar esa solicitud.

- Se espera que la herramienta mida los tiempos y permita generar alertas para facilitar el cumplimiento de los niveles de servicio que se definan, así como también informes que permitan medir los mismos.
- **Manejo de perfiles** con distintos niveles de acceso a consulta de la información e interacciones.
- **Histórico de acciones:** debe guardarse registro de las acciones que una misma persona realiza, estas acciones pueden ser trámites realizados, consultas enviadas (con su respuesta), entre otras.
- El sistema deberá contar con la posibilidad de realizar consultas, reportes y estadísticas que permitan obtener métricas sobre cualquiera de los hechos registrados. Tales métricas deben permitir tener conocimiento del desempeño del sistema, los usuarios y sistemas integrados de manera de potenciar la toma de decisiones.

Estrategia Integral de Atención de Agesic – Sistema integrado de atención (CRM)

Para la gestión de los canales transversales de atención del Estado, Agesic utiliza Vtiger CRM, herramienta que permite tener visión global de las consultas recibidas por cada canal, los trámites consultados, los tiempos de respuesta y datos de los usuarios.

Permite además tener perfiles definidos de acuerdo a los roles de cada usuario, emisión de reportes y generación de tableros para el seguimiento de la gestión.

El uso del CRM ha reportado distintos beneficios:

- Registro en un único lugar de las atenciones realizadas a través de cada uno de los canales.
- Información de las personas.
- Registro de las interacciones de la persona con el organismo.
- Seguimiento de las consultas, sugerencias y reclamos.
- Emisión de reportes de atenciones realizadas por canal, trámite, etc.
- Derivaciones de consultas a Mesas de ayuda.
- Análisis de tiempos de respuesta por canal.
- Gestión descentralizada de los canales.

Para las personas, les ofrece una experiencia de atención personalizada, multicanal e integral.

Por mayor información, sobre la experiencia de Agesic en la implementación del CRM y buenas prácticas, contactarse a través del correo electrónico equipoAC@agesic.gub.uy

Componente 4 |Recursos Humanos – RRHH

Las personas que integran las organizaciones son un elemento fundamental para llevar adelante cualquier estrategia de trabajo dentro de las mismas.

En este punto se abordarán los RRHH necesarios para garantizar exitosos procesos de atención a la ciudadanía, definiendo claramente los roles, perfiles, cometidos y funciones de cada uno.

Equipo de Atención a la Ciudadanía

Debe existir un equipo involucrado con todos los procesos relativos a la gestión de la Atención a la Ciudadanía, cuyo objetivo sea gestionar centralizadamente el relacionamiento la ciudadanía, y otros grupos de interés, a través de los diversos canales instalados, en base a la comprensión de sus necesidades y el diseño de servicios que las satisfagan; asesorando, guiando y evaluando la prestación del servicio que asegure el cumplimiento del Modelo.

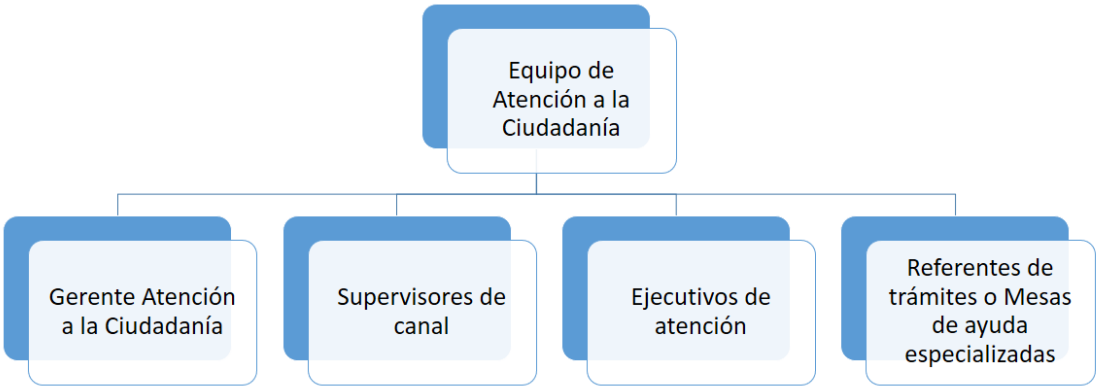
Se recomienda que este equipo se ubique en la estructura de la organización en un nivel jerárquico tal, que pueda gestionar los aspectos de la atención de los trámites, en el entendido que en general, los dueños de los mismos pertenecen a varias áreas o unidades dentro del organismo.

Cometidos

- Identificar y comprender las necesidades de la ciudadanía
- Aplicar el Modelo de Atención a la Ciudadanía para la prestación de los trámites y servicios.
- Garantizar el acceso y la actualización de la información de los trámites y servicios del organismo.
- Colaborar con la mejora continua de los servicios y procesos con impacto directo en la ciudadanía, a través de una visión integral de la atención.
- Centralizar el contacto con las personas de forma de optimizar recursos del organismo, proporcionando un mejor servicio, a través de los diferentes canales disponibles.
- Dar seguimiento y evaluar la calidad de la atención, apostando a enmarcarse en los requisitos del Modelo.

Roles y Funciones

A continuación, se definen los diferentes roles que integran el Equipo de Atención a la Ciudadanía del organismo, detallando además el objetivo del cargo, así como las funciones que debe realizar cada uno.



La cantidad de personas asignadas a cada rol, dependerá de las características de cada organismo.

Gerente de Atención a la Ciudadanía	
Objetivos del rol	• Gestionar el desempeño del equipo y coordinar los procesos del mismo. • Tiene a su cargo la optimización del servicio que presta el organismo a la ciudadanía, a través de la mejora y/o desarrollo de canales de atención que permitan una mejor accesibilidad a los servicios, aplicando las tecnologías de la información y las comunicaciones, de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Modelo de Atención a la Ciudadanía.
Principales habilidades	• Capacidad de liderazgo y gestión de equipos. • Buen negociador. • Capacidad de toma de decisiones. • Buen manejo de conflictos y resolución de problemas.
Principales Funciones	• Liderar y promover la mejora en la atención de todos los servicios que brinda el organismo y sus respectivos canales, y la integración de los canales disponibles con todos los servicios del Estado. • Promover el enfoque hacia las personas, a través del cumplimiento de los requisitos pautados por el Modelo. • Definir las políticas de atención ciudadana aplicadas por el organismo, de acuerdo con el Modelo. • Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes y líneas de acción necesarias para la atención, estableciendo las acciones correctivas ante los desvíos detectados. • Identificar mediante la evaluación sistemática de los servicios y las necesidades de la ciudadanía y otros interesados.

	• Participar en la elaboración de planes de mejora de la atención a la ciudadanía y en su implementación. • Promover la definición de especificaciones para la prestación de los servicios y evaluar su cumplimiento. • Gestionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos definidos para su equipo. • Gestionar la comunicación con la ciudadanía y otros interesados.

Supervisor de Canal	
Objetivos del rol	• Gestionar el funcionamiento del canal asignado de acuerdo a los lineamientos establecidos por el responsable de Atención a la Ciudadanía. • Asegurar la accesibilidad y calidad de los servicios brindados a través del canal de atención asignado, aplicando el Modelo de Atención a la Ciudadanía desde todas sus perspectivas.
Principales habilidades	• Capacidad de liderazgo y gestión de equipos. • Vocación de servicio. • Escucha activa y empatía. • Buen manejo de conflictos y resolución de problemas.
Principales Funciones	• Planificar los recursos necesarios para realizar la atención ciudadana para su canal, en concordancia con los demás canales. • Gestionar las personas, materiales y recursos tecnológicos disponibles para brindar una atención adecuada, de acuerdo a la especificación del servicio. • Controlar y evaluar la prestación de los servicios de su canal. • Asegurar la adecuada resolución de solicitudes de las personas de acuerdo a los objetivos y requisitos establecidos para los servicios. • Contribuir a la mejora continua de los servicios y procesos de prestación del servicio para su canal.

Ejecutivo de Atención a la Ciudadanía	
Objetivos del rol	• Resolver las demandas de las personas, proporcionando información, respondiendo consultas y facilitando el acceso a los servicios, brindando una atención profesional, rápida, humana y eficaz. • Es el rol principal de los servicios de atención a la ciudadanía.
Principales habilidades	• Comunicación efectiva: saber escuchar y entender la necesidad de la ciudadanía. • Buena comunicación oral y/o escrita: expresarse de forma correcta y clara. • Vocación de servicio: actuar en función del objetivo principal: el ciudadano; perfil proactivo para la recepción, gestión y resolución de consultas y/o reclamos. • Iniciativa: búsqueda de soluciones, aun cuando no estén al alcance inmediato. • Capacidad para la polivalencia: contar con la flexibilidad necesaria para trabajar en funciones distintas. • Trabajo en equipo: disposición para integrar un equipo de trabajo, con un objetivo común. • Visión generalista: contar con la capacidad para absorber gran cantidad de información y contenidos diversos. • Manejo fluido de herramientas de internet (navegadores, buscadores). • Manejo de herramientas de ofimática (procesadores de texto, planillas de cálculo).
Principales Funciones	• Realizar la atención directa, informando u orientando sobre los requisitos, pasos y plazos ante una solicitud o servicio. • Brindar información de trámites y servicios del Estado a través de las diferentes herramientas disponibles. • Mantener el registro de las gestiones realizadas diariamente de acuerdo a los procedimientos definidos para la prestación del servicio. • Permanecer en contacto con otros actores de la Administración para otorgar una solución rápida y veraz a las necesidades de la ciudadanía. • Brindar información/insumos al superior inmediato a efectos de generar mejoras en la gestión de la Atención Ciudadana.

Referente de trámite/Mesa de ayuda especializada	
Objetivos del rol	Asistir a quienes colaboran como ejecutivos de Atención o a la interna de la organización, en la operativa diaria, para resolver situaciones para las no cuentan con conocimientos o herramientas suficientes para poder dar respuestas de modo de garantizar el servicio requerido.
Principales habilidades	• Conocimiento funcional de las herramientas de gestión de trámites y servicios. • Manejo de la información de trámites y servicios del organismo o unidad ejecutora. • Vocación de servicio. • Escucha activa y empatía. • Orientación a la resolución de problemas • Buena capacidad de comunicación
Principales Funciones	• Brindar asistencia para ampliar o guiar en la información, frente a dudas o errores que surjan en el primer nivel de atención. • Gestionar las incidencias de los sistemas que soportan la atención al público del primer nivel (sistema integrado de atención, herramientas de gestión de trámites, etc.) • Capacitar a los nuevos recursos en las herramientas de atención y actualizar a los recursos existentes en los cambios y nuevas funciones que surjan. • Procurar toda otra acción en función del correcto funcionamiento de todos los aspectos vinculados a dar soporte a la atención al público de primer nivel (infraestructura, información, procedimientos, etc.).

7. Evaluación y seguimiento

Introducción

Para garantizar la sostenibilidad del servicio de atención bajo las pautas del Modelo de Atención a la Ciudadanía, así como para detectar oportunidades de mejora del servicio, es fundamental que se establezcan procedimientos para el mantenimiento de cada uno de sus componentes.

El gerente de Atención a la Ciudadanía del organismo, en conjunto con el resto del equipo, es el responsable de:

- Definir los aspectos a evaluar.
- Definir la frecuencia de medición.
- Garantizar que se ejecuten las evaluaciones definidas.

A partir del análisis de los resultados obtenidos en las diferentes instancias de evaluación, el gerente de Atención a la Ciudadanía debe tomar las acciones correctivas que puedan requerirse para la mejora en la prestación de servicios.

Evaluación y seguimiento de los componentes

A continuación, se sugieren mecanismos de evaluación y seguimiento para cada uno de los componentes de este Modelo:

Repositorio Único de información sobre trámites y servicios.

El gerente de Atención a la Ciudadanía y el referente o referentes de gub.uy/tramites por el organismo, trabajaran en conjunto con el resto del equipo de Atención a la Ciudadanía, deben trabajar para asegurar la claridad y calidad de la información publicada, la actualización periódica de la información y la completitud del catálogo.

La herramienta de gestión de contenidos permite realizar actividades de seguimiento, tales como:

- la revisión periódica de la información, y
- el análisis mensual de los trámites publicados, verificando su estado de vigencia y la necesidad de su revisión para una publicación actualizada.

Es imprescindible que, más allá de los avisos que envía el sistema solicitando la revisión de los contenidos en función de los plazos de vencimiento definidos, toda vez que ocurra algún cambio en los trámites del organismo, ya sea de información, procedimientos o costos, los mismos sean plasmados en el repositorio lo más rápido posible.

Contar además con una actividad de control de la calidad de las publicaciones, cuyo foco sea la claridad de la información, tomando como insumo el tipo de consultas recibidas, formará parte de un proceso de mejora continua que redundará en un mejor servicio.

Canales de Atención a la Ciudadanía

Para los canales de atención será necesario generar actividades de evaluación y seguimiento de su funcionamiento, que tengan como resultado la información necesaria para obtener los indicadores y evaluar el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos.

Seguimiento operativo

Para procurar el correcto funcionamiento del Modelo, y poder detectar tempranamente problemas o situaciones que requieran gestión y/o acciones correctivas, se deben realizar diferentes actividades de seguimiento operativo.

La información relevada en el seguimiento operativo se convierte en insumo para la mejora del Modelo.

Para ello, el gerente de Atención a la Ciudadanía del organismo debe garantizar que se realicen las siguientes actividades:

- **Seguimiento de la atención en los diferentes canales:** las tareas de seguimiento podrán ser generales para todos los canales o específicas dependiendo de las particularidades de cada canal.
- **Elaboración de manuales e instructivos**: elaboración y actualización de los manuales operativos y de servicios. Actualización de los contenidos de acuerdo a la incorporación y modificación de los trámites.
- **Capacitación**: actividad permanente, ya sea por la incorporación de nuevos integrantes en el equipo de atención en los distintos canales, o por todo servicio o trámite que se incorpore al sistema o que requiera una actualización de conocimientos adicionales para los ejecutivos de Atención.
- Dentro de la gestión de los canales, los recursos destinados a la atención, requieren de una **capacitación permanente** en nuevos servicios, en actualización de sistemas, en buenas prácticas de atención a la ciudadanía, etc.
- **Reportes de gestión**: monitoreo de la evolución de la gestión de cada uno de los canales a través de reportes, elaborados en base al análisis de la información relevada de los sistemas disponibles:
    - Cantidad de gestiones
    - Tipo de gestiones realizadas
    - Evolución de gestiones
    - Disponibilidad del servicio
    - Gestiones finalizadas, pendientes, derivadas, perdidas, etc.

El análisis de los reportes permite obtener retroalimentación respecto a desempeño y consolidación de los canales.

A partir de este análisis, se recomienda que se definan otras variables a medir que aporten información útil y que representen en forma suficiente los atributos de calidad del Modelo aplicado al organismo y a los servicios que se prestan en todos sus canales de atención.

Auditorías

Tienen como objetivo conocer el grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos en el Modelo de Atención a la Ciudadanía por parte de los ejecutivos de Atención.

Es necesario mantener el cumplimiento con los estándares definidos para los demás aspectos de la atención como los protocolos de atención, el cumplimiento de los niveles de servicio, el mantenimiento de la infraestructura, el espacio físico y uso de tecnología, entre otros aspectos generales y particulares que se mencionan en el capítulo 'Canales de Atención a la Ciudadanía'.

A tales efectos, el gerente de Atención a la Ciudadanía del organismo debe garantizar que se realicen auditorías periódicas en los diferentes puntos de acceso a efectos de:

a. evaluar el efectivo cumplimiento con los estándares y niveles de atención definidos,
b. hacer seguimiento de lineamientos de atención, protocolos definidos para cada uno de ellos,
c. evaluar el estado de las instalaciones y elementos de comunicación.

Estas auditorías podrán realizarse mediante distintas modalidades como las escuchas de llamadas, análisis de conversaciones de chat, revisiones de respuestas vía mail, visita a espacios de atención presencial, etc.

Sistema Integrado de Atención

En función de la evolución de la estrategia de atención definida por el organismo puede surgir la necesidad de agregar nuevos requerimientos funcionales o realizar modificaciones sobre los ya implementados en el sistema integrado de atención, así como la necesidad de integrar nuevos canales de atención.

Será necesario contar con el apoyo de un equipo técnico (propio o tercerizado) que permita satisfacer las nuevas necesidades a través de la implantación de las nuevas funcionalidades y asegurar el correcto funcionamiento de las ya existentes.

La metodología de trabajo recomendada para cada nuevo requerimiento será la siguiente:

- Atención a la Ciudadanía plantea la necesidad al equipo técnico y se analiza en conjunto.
- El equipo técnico realiza la estimación de esfuerzo y plazos de implementación.
- El equipo de Atención a la Ciudadanía aprueba la estimación y acuerda con el equipo técnico el plazo de la implementación del nuevo requerimiento.
- El equipo técnico realiza la implementación.
- Se coordinan en conjunto las pruebas funcionales y la puesta en producción.

Recursos Humanos – RRHH

Para la gestión y seguimiento de los recursos humanos se plantean los siguientes procesos:

Selección

Es importante que las funciones destinadas a la atención al público sean jerarquizadas en el organismo. Por lo que, será necesario crear un llamado interno, que defina qué perfiles se buscan y qué condiciones se ofrecen para la tarea, procurando que sean condiciones atractivas, para motivar la conformación de esos puestos.

Capacitación

Una vez seleccionados, se recomienda planificar una capacitación integral de dichos recursos, que comprenda:

- Buenas prácticas de atención al público con foco en la ciudadanía.
- Visión generalista de todo el organismo, en cuanto a trámites y servicios.
- Conformación de equipo de trabajo.
- Manejo de sistemas de información y gestión de trámites.
- Profundización en todos los trámites de cara a la ciudadanía.
- Manejo de los procedimientos operativos de atención, derivación y respuesta.

Mantenimiento

Capacitación permanente

- La atención a la ciudadanía requiere la capacitación permanente y actualización en nuevos contenidos.

Acompañamiento

- Generar instancias de intercambio y acompañamiento para los que atienden al público, es necesario, ya que es una función en la que se genera un desgaste importante que repercute en la calidad del servicio.
- Generar instancias de equipo para fomentar el buen funcionamiento del mismo.

Evaluación

- La evaluación del desempeño de los recursos del equipo de atención a la ciudadanía, debe estar orientada a los objetivos del servicio, de forma constructiva, para corregir, reforzar o mejorar aspectos de la tarea.

Evaluación de la Satisfacción Ciudadana

Más allá de la evaluación interna del funcionamiento del servicio de atención, puede ser muy útil para establecer acciones de mejora, el hecho de conocer la percepción de la ciudadanía sobre los servicios brindados.

Se debe tener en cuenta que las evaluaciones de satisfacción adquieren un valor significativo en la medida en que se realicen de forma periódica, comparable con las mediciones anteriores, y se encuentren basadas en técnicas de relevamiento y análisis cuantitativo.

Evaluaciones de satisfacción aisladas no tienen valor comparativo y por lo tanto son de escasa utilidad.