



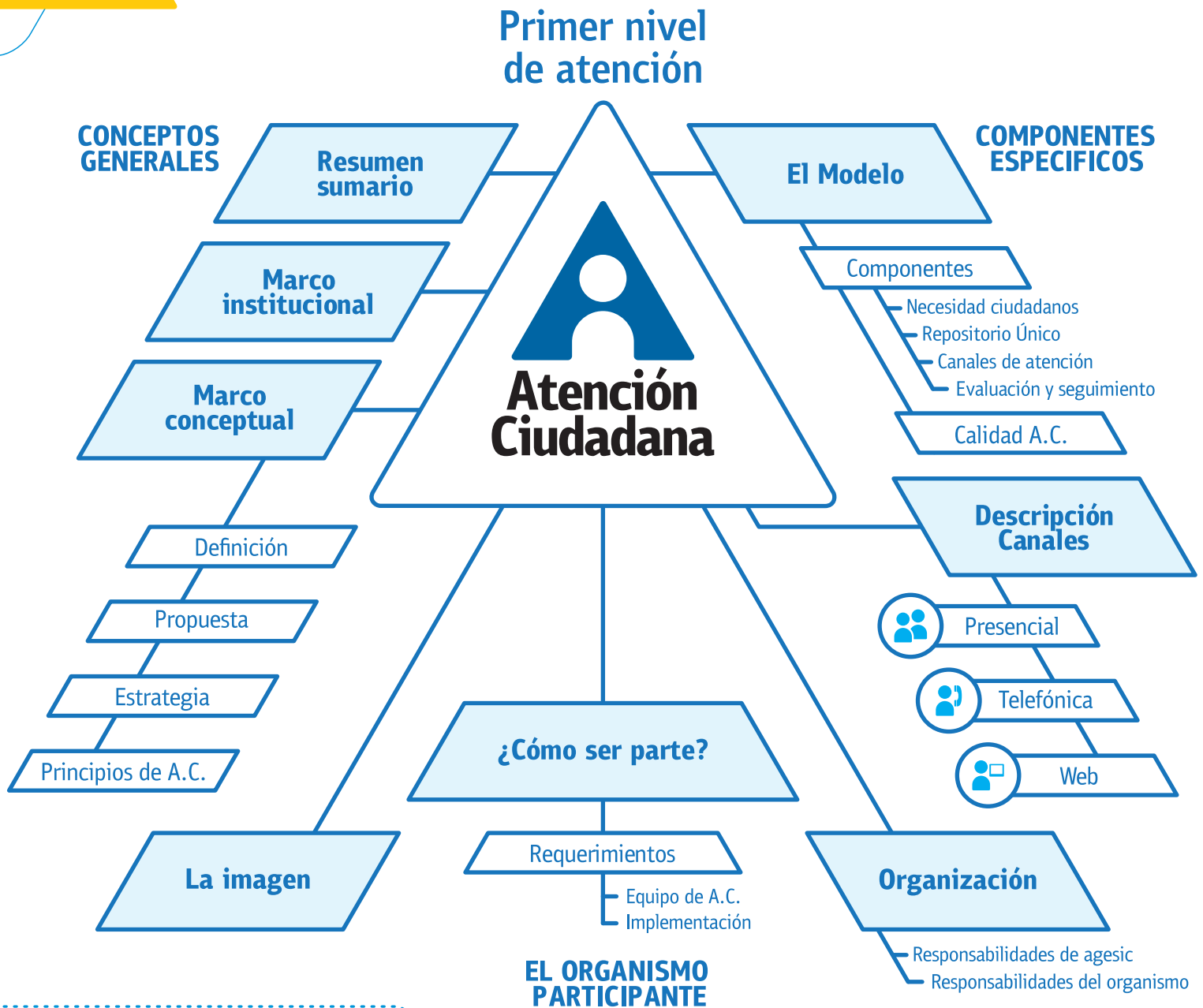
# Modelo de Atención Ciudadana

PRIMER NIVEL DE ATENCIÓN





# MAPA CONCEPTUAL DEL DOCUMENTO





# TABLA DE CONTENIDO

---

<b>Resumen sumario .....</b>	<b>5</b>
Contenido del documento.....	5
Normativa de base.....	5
Justificación .....	6
Organización del documento .....	7
<b>Atención Ciudadana - Marco institucional .....</b>	<b>8</b>
<b>Atención Ciudadana – Marco conceptual .....</b>	<b>9</b>
Definición .....	9
Propuesta .....	9
Estrategia.....	10
Principios de Atención Ciudadana.....	10
<b>Atención Ciudadana – el Modelo.....</b>	<b>13</b>
Los componentes .....	13
Necesidades y requerimientos de los ciudadanos .....	14
Repositorio Único y Centralizado de información .....	14
Canales de Atención Ciudadana – primer nivel de atención .....	15
Evaluación y Seguimiento.....	17
Calidad en la Atención Ciudadana .....	20
Directrices para la atención.....	20
<b>Atención Ciudadana - la imagen.....</b>	<b>22</b>
Imagen y mensaje de Atención Ciudadana .....	22
<b>Atención Ciudadana – descripción de Canales .....</b>	<b>24</b>
Atención Presencial.....	25
Características Particulares .....	25
Servicio de Atención .....	28
Operación y Seguimiento.....	29
Niveles de Servicio.....	30
Atención Telefónica.....	31
Características particulares .....	31
Servicio de atención.....	32
Operación y Seguimiento - Indicadores .....	33
Niveles de Servicio.....	34
Web .....	35
Características particulares .....	35
Servicio de Atención .....	35
Operación y Seguimiento - Indicadores .....	37
<b>Atención Ciudadana – organización .....</b>	<b>38</b>
¿Cómo se gestiona? .....	38
Responsabilidades de AGESIC.....	38
Responsabilidades del Organismo .....	39
<b>Atención Ciudadana - ¿Cómo ser parte? .....</b>	<b>40</b>
Requerimientos.....	40
Requerimientos generales.....	40
Equipo de Atención Ciudadana.....	41
Implementación .....	44
<b>ANEXO .....</b>	<b>47</b>



# Resumen sumario

---

## Contenido del documento

El presente documento es una guía con recomendaciones y lineamientos dirigida a los diferentes Organismos del Estado, para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del primer nivel de atención en los diferentes canales de atención al ciudadano.

En estos canales se brinda información y se realizan trámites y servicios del Estado, de acuerdo a los términos del **Modelo de Atención Ciudadana** definido por el Área Ciudadanía Digital de AGESIC, enmarcado en la Estrategia Integral Multicanal de Atención Ciudadana.

El primer nivel de atención constituye el primer contacto del ciudadano con el Estado a través de los diferentes canales disponibles.

Los canales de atención ciudadana son los **diferentes medios de contacto** transversales que existen para que el ciudadano se relacione con el Estado.

Este **Modelo** es de aplicación a todos los canales, y constituye en sí mismo identidad del Programa Atención Ciudadana.

## Normativa de base

La Agenda Digital Uruguay 2011-2015 (ADU 11-15), aprobada por el **Decreto N° 405/011 de 23 de noviembre de 2011**<sup>1</sup>, establece entre sus áreas de acción, la modernización de la gestión pública al servicio del ciudadano, basada en la interoperabilidad de los productos y servicios gubernamentales a fin de simplificar los trámites y servicios prestados por el Estado.

Se prevé además alcanzar en este sentido, un Estado integrado, lo que implica avanzar en acciones dirigidas a que el Estado actúe como una unidad, tanto desde el punto de vista de la administración como del ciudadano.

El **Decreto N° 177/013**<sup>2</sup>, de 11 de junio de 2013, promueve la simplificación de los trámites administrativos, mediante la adopción de medidas de racionalización y optimización que permitan una mayor eficiencia en la gestión pública y un mejor servicio al interesado.

En virtud de lo dispuesto por el artículo 31 de la **Ley N° 18.996**<sup>3</sup> de 7 de noviembre de 2012, los cometidos y obligaciones asumidos por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) relativos al Programa de Acercamiento a la Ciudadanía, fueron asignados de pleno derecho a AGESIC, así como los recursos afectados al mismo.

El **Decreto N° 184/015**<sup>4</sup>, 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, acceso a la tecnología, inclusión digital, acercamiento a la ciudadanía y participación ciudadana electrónica.

<sup>1</sup> <http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/2296/1/decretogobiernoabierto.pdf>

<sup>2</sup> [http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/2840/1/decreto\\_simplificacion.pdf](http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/2840/1/decreto_simplificacion.pdf)

<sup>3</sup> Artículo 31.- Los cometidos y obligaciones asumidos por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto relativos al acercamiento a la ciudadanía pasarán de pleno derecho a la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de Gestión Electrónica y la Sociedad de la Información y el Conocimiento, así como los recursos materiales, financieros y humanos afectados, cualquiera sea su vínculo contractual. Habilitase a la Contaduría General de la Nación a realizar, a solicitud de la Presidencia de la República, las reasignaciones de créditos presupuestales necesarias a efectos de dar cumplimiento al presente artículo.

<sup>4</sup> <http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/4980/1/decreto-184-015.pdf>

La **Ley 19.355 del 19 de diciembre de 2015** <sup>5</sup> (arts. 73 y siguientes), crea el Proyecto “Trámites en línea” con el objetivo de promover y desarrollar estrategias de simplificación, priorización y puesta en línea de trámites en todas las entidades públicas, asignando a AGESIC la dirección, gestión y contralor de dicho Proyecto.

## Justificación

La aproximación más inmediata al diagnóstico de preferencias y necesidades de los ciudadanos en su relacionamiento con el Estado del que se dispone actualmente, es el **Estudio sobre conocimientos, actitudes y prácticas de ciudadanía digital en Uruguay** <sup>6</sup> realizado por AGESIC en marzo de 2015 sobre datos del año 2014.

Este estudio permite concluir que:

- Más del 72% de la población tiene al menos una computadora (fija o portátil) en su hogar.
- Más del 67% de la población tiene conexión a internet.
- El uso de las nuevas tecnologías de la comunicación e información (TIC) no es homogéneo en el territorio nacional, presentando diferencias importantes en la población según la edad, el nivel socio económico y educativo alcanzado, así como el lugar de residencia.
- El tipo de acceso a las TIC, su forma de uso y conocimiento incide directamente en la forma como se utilizan esas herramientas con el Estado. La ciudadanía digital no está entonces igualmente desarrollada en toda la población. Comprender los distintos niveles alcanzados en cada segmento poblacional permite una mejor definición de las estrategias y políticas diseñadas para cada sector.

En cuanto a las actitudes de la población, puede señalarse que:

- El 43%, de la población prefiere acudir directamente a las oficinas públicas a la hora de comenzar algún trámite o gestión, antes que informarse previamente por otros medios. Vale decir que en la encuesta del año 2013, este indicador estaba en el 57,6%.
- El 26% de la población prefiere informarse previamente de los trámites a realizar por internet, y el 22% prefiere informarse previamente de los trámites a realizar por teléfono.

En reconocimiento a las diferentes preferencias de la ciudadanía se toman acciones que viabilizan la implementación de diferentes canales de acceso para la prestación de información, servicios y trámites del Estado.

Estas acciones implican:

- El reconocimiento del **ciudadano como el eje central** de las mismas.
- El fortalecimiento del **vínculo bidireccional** entre el Estado y el ciudadano.
- **Escuchar y atender** las demandas de los ciudadanos a través de los canales que ellos elijan para vincularse con el Estado.
- Apoyarse en el **uso de las TIC** para la prestación servicios, tanto para la gestión del ciudadano, como en el diseño de los trámites hacia la interna de los Organismos prestadores de los servicios.

<sup>5</sup> [http://medios.presidencia.gub.uy/legal/2015/leyes/12/cons\\_min\\_259\\_parte1.pdf](http://medios.presidencia.gub.uy/legal/2015/leyes/12/cons_min_259_parte1.pdf)

<sup>6</sup> Estudio de conocimiento, actitudes y prácticas de Ciudadanía Digital 2da. Edición\_2014



## Organización del documento

La presente guía presenta recomendaciones y estándares para la instalación e implementación de los diferentes canales de Atención Ciudadana, de acuerdo a los términos del **Modelo de Atención Ciudadana** definido.

El diseño de un **Modelo de Atención Ciudadana** que considera las especificidades del sector público y las demandas de los ciudadanos, está enmarcado en la definición de Estrategia Integral Multicanal de Atención Ciudadana, que incorpora los canales de atención y el control de gestión de los mismos.

Se incluye en el documento la siguiente temática:

Respecto al **Modelo de Atención Ciudadana** transversal a todo el Estado

- Atención Ciudadana - marco institucional.
- Atención Ciudadana - marco conceptual y principios fundamentales.
- Atención Ciudadana - el Modelo – definición, componentes, organización operativa, e imagen.
- Atención Ciudadana - los canales para la Atención Ciudadana – especificación de cada uno de los Canales en función de sus características particulares.

Respecto a la aplicación del **Modelo de Atención Ciudadana** en los Organismos del Estado

- Atención Ciudadana – requerimientos para ser parte del Modelo
- Atención Ciudadana – organización funcional y operativa dentro del Organismo.

Referencias:

- Manual de uso de imagen de Atención Ciudadana
- Directrices Arquitectónicas Particulares – PAC

Anexo:

- Formulario sugerido para quejas y sugerencias de Atención Ciudadana

## Atención Ciudadana - Marco institucional

Tal como se ha mencionado anteriormente, el **Decreto N° 184/015**, de 14 de julio de 2015, dispone entre las competencias de AGESIC, promover y desarrollar planes y proyectos vinculados al fortalecimiento del relacionamiento de la ciudadanía con el Estado, acceso a la tecnología, inclusión digital, acercamiento a la ciudadanía y participación ciudadana electrónica.

Estas competencias están alineadas a la Misión y Visión de AGESIC.

### Misión

*Liderar la estrategia de implementación del Gobierno Electrónico del país, como base de un Estado eficiente y centrado en el ciudadano, e impulsar la Sociedad de la Información y del Conocimiento como una nueva forma de ciudadanía, promoviendo la inclusión y la apropiación a través del buen uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.*

### Visión

*Ser una organización reconocida por su perfil innovador y orientado a resultados, capaz de promover y desarrollar el acceso al Gobierno Electrónico y a la Sociedad de la Información como un derecho ciudadano, posicionando a Uruguay como un referente en la materia.*

Dentro de la estructura organizativa de AGESIC, la definición, actualización e implementación del **Modelo de Atención Ciudadana**, es competencia del Área Ciudadanía Digital, a través de la División Canales.

### Area Ciudadanía Digital - Cometidos

- Fomentar el uso y apropiación de las TIC por parte de la comunidad a través de actividades de capacitación, integración, participación, información y difusión.
- Promover y desarrollar iniciativas que faciliten el acceso de los ciudadanos a la información y servicios del Estado a través de diversos canales.
- Impulsar el marco normativo requerido para el desarrollo del relacionamiento electrónico de la ciudadanía.
- División Canales de Atención a la Ciudadanía - Cometidos
- Promover y desarrollar canales que faciliten el acceso de los ciudadanos a la información y servicios del Estado.
- Impulsar el desarrollo y evolución del sitio web público nacional a través de múltiples canales; analizar e introducir nuevas tendencias, estándares y buenas prácticas en la materia.

### División Canales de Atención a la Ciudadanía - Principales Funciones

- Mantener y lograr evolución en el PEU - Portal del Estado Uruguayo como puerta de entrada a la información y servicios del Estado en Internet.
- Coordinar el diseño, análisis funcional, desarrollo y evolución de las aplicaciones de AGESIC destinadas a los ciudadanos para facilitar la interacción con los servicios del Estado.
- Analizar, especificar y recomendar requerimientos e implementaciones de nuevos canales y herramientas que potencien las funcionalidades de las aplicaciones a la ciudadanía.

- Impulsar la evolución del sitio Web del Estado a través de la definición de lineamientos estratégicos, adopción de estándares, elaboración de guías y buenas prácticas que contribuyan al desarrollo e implementación de portales y aplicaciones web en el Estado.
- Diseñar y gestionar un sistema de indicadores, establecer la metodología y realizar las mediciones, que permitan monitorear la evolución del sitio web público.
- Analizar la evolución de estándares y tendencias internacionales y proponer mejoras e innovación en el sitio Web Público Nacional.

## Atención Ciudadana

---

### Visión

*Universalizar en el Estado una atención integral, humana, personalizada y cercana, con productos y servicios que se adapten a las necesidades y características de los ciudadanos, accesibles a través de múltiples canales.*

Para cumplir con la misión de Atención Ciudadana, existe un Programa en la División Canales del Área Ciudadanía Digital de AGESIC, que a través de su equipo de trabajo articula con los diferentes Organismos lo relativo a la implementación operativa de los canales, la capacitación en el **Modelo de Atención Ciudadana** embebido, y el soporte y seguimiento operativo y funcional que asegure el cumplimiento de los niveles de servicio de calidad que están establecidos en el mencionado Modelo y se mencionan en capítulo/s específico/s del presente documento.

Este nivel de servicio comprende desde la información a los ciudadanos, hasta el inicio y realización de trámites con respuesta efectiva cuando el Estado es el prestador directo del servicio, o el control de que la respuesta se haga efectiva en los casos en los cuales el prestador sea un tercero.

## Atención Ciudadana – Marco conceptual

---

### Definición

El **Modelo de Atención Ciudadana** constituye una **nueva forma de relacionamiento** entre el Estado y la ciudadanía.

El Programa de Atención Ciudadana pone a disposición de los ciudadanos una **oferta completa y unificada** de información, trámites y servicios de todo el Estado a través de los diferentes canales transversales disponibles, cumpliendo con los estándares de calidad orientados a alcanzar la satisfacción de los ciudadanos, tanto en la atención dispensada por los funcionarios, como en la resolución de sus consultas.

A los diferentes canales de atención ciudadana se contacta a través de puntos de acceso o de contacto que disponen los ciudadanos en el primer nivel de atención.

### Propuesta

La propuesta es llegar con los servicios y trámites del Estado a aquellos lugares donde los ciudadanos lo necesitan, tienen dificultades de acceso, y se pueda facilitar acciones para acercar el Estado al ciudadano.

Dado que la prestación de servicios públicos es necesaria para que los integrantes de una sociedad puedan desenvolverse en su vida cotidiana, dicha prestación está dirigida a satisfacer necesidades colectivas impostergables e indispensables cumpliendo con requisitos de regularidad, continuidad, eficiencia e

igualdad, ofreciendo a la ciudadanía el ejercicio de su derecho a acceder a los servicios públicos, avanzando a su vez en abatir las asimetrías aún existentes en el país para el acceso a los mismos.

## Estrategia

AGESIC parte de este reconocimiento y mediante una **Estrategia Integral Multicanal**, pone a disposición de la ciudadanía diferentes canales de acceso a los servicios del Estado, acorde a las necesidades y demandas relevadas, comprometiendo así valor agregado, en el marco de una Administración más cerca de la ciudadanía.

Un aspecto fundamental de la estrategia es el fortalecimiento del rol del servidor público internalizando la cultura de la calidad, lo que impacta positivamente en la mejora de la imagen del Estado y en el resultado de las gestiones realizadas.

## Principios de Atención Ciudadana

### 1. Foco en el ciudadano

---

Los Organismos adheridos a Atención Ciudadana definen su modo de relacionamiento con la ciudadanía priorizando las características, demandas, necesidades y preferencias de los ciudadanos.

Focalizar la atención en el ciudadano significa que sus demandas y sugerencias sean proactivamente consideradas en la toma de decisiones, es decir, en la planificación de nuevos servicios, en la mejora de los servicios ya existentes y en el establecimiento de prioridades en el diseño de las políticas públicas.

La experiencia Internacional de otros países en atención del Estado<sup>7</sup> tiene en común la incorporación de la perspectiva ciudadana, ya que el proceso de modernización de estas administraciones considera al ciudadano como el eje principal de sus acciones.

Se parte del reconocimiento de la diversidad de los ciudadanos y de que sus necesidades van transformándose a lo largo de la vida. La motivación a la hora de conectarse con el Estado para realizar trámites y gestiones es resolver su problemática de diversa naturaleza.

El Estado considera esta realidad en sus propuestas de acercamiento a los ciudadanos, y evalúa su satisfacción con las propuestas existentes, permitiendo la participación y la colaboración de la ciudadanía en el diseño de acciones de mejora.

Atención Ciudadana implica:

- Entender cuáles son las necesidades, demandas y expectativas de los ciudadanos en relación a los servicios que presta el Estado.
- Que los funcionarios que atienden a los ciudadanos asuman el rol de servidor público sensible hacia las necesidades de los ciudadanos y capaces de conocer, resolver y anticiparse a sus expectativas.

De esta forma, se ayudará a:

- Mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía, dirigiendo de una manera más acertada las pautas de actuación a seguir por los funcionarios.
- Proyectar una imagen de modernidad y genuina preocupación por los ciudadanos, al desarrollar acciones de mejora que se anticipan, adaptan y acompañan los cambios y demandas sociales.

---

<sup>7</sup> Entre los países que trabajan con este enfoque, se encuentran varios países latinoamericanos como Perú, Chile, Colombia y Brasil, así como a nivel mundial Francia, Canadá y España.

## 2. Atención integral del Estado

---

La Administración Pública se proyecta como una entidad única que trabaja en forma conjunta y consistente para brindar en forma eficiente una solución integral y de calidad al ciudadano.

El Estado debe ser percibido por el ciudadano como una unidad, como una sola organización. Para ello se dispone de varios canales que reúnen todos los trámites y servicios del Estado, de forma integral, de modo que el ciudadano pueda solicitar información, realizar trámites y acceder a servicios, sin necesidad de conocer cada uno de los Organismos con los que debe relacionarse.

El ciudadano que requiere un servicio del Estado, necesita resolver sus problemas; con independencia de la organización que dispone el Estado para prestar los servicios o atender sus necesidades.

Por tanto, dando cumplimiento a este principio de integralidad se centraliza los repositorios donde se encuentra la información de los trámites del Estado y se instala puntos de acceso que son los lugares concretos en donde se brinda información sobre cualquier trámite del Estado.

De esta forma, los beneficios del **Modelo de Atención Ciudadana** implican:

- **Para el ciudadano:** evitar desplazamientos innecesarios, recibir atención con niveles de información y calidad estandarizados.
- **Para los Organismos que incorporan el Modelo:** evitar duplicidad en el trabajo, lograr homogeneidad en la presentación de la información y del tratamiento de la misma, y llegar con toda la oferta de trámites y servicios a más lugares de nuestro país y por lo tanto a mayor cantidad de ciudadanos.

## 3. Multicanalidad

---

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

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

## 4. Equidad en el acceso

---

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

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

Por tanto, para garantizar el principio de equidad, el Programa de Atención Ciudadana desarrolla para cada canal posible de contacto con el ciudadano, puntos de acceso acordes a las necesidades particulares de cada segmento poblacional.

## 5. Atención y servicio de excelencia

---

La Administración Pública debe garantizar que la atención brindada por cualquiera de los Organismos del Estado sea profesional, con foco en el ciudadano, acorde y oportuna a las necesidades de éste.

La propuesta considera que los niveles de servicio de los diferentes Organismos del Estado no varíen de acuerdo a los estándares establecidos por cada uno de ellos y a los controles que cada uno tenga definido o pueda hacer del cumplimiento de los mismos; sino que sea el mismo para todos.

Por tanto, para garantizar el principio de atención y servicio de excelencia, desde el Programa de Atención Ciudadana se desarrolla estándares a cumplir por tipo de servicio y canal, con el objetivo de unificar los ni-

veles de calidad en los servicios prestados.

Además, se establecen mecanismos de evaluación y seguimiento mínimos con el fin de asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos y la aplicación de medidas correctivas en los casos en los que resulte necesario.

## **6. Confiabilidad y seguridad**

---

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

Para ello es necesario brindar información actualizada y única, vale decir que se llegue a la ciudadanía con la misma información en todos los canales disponibles,

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

## **7. Fomentar la participación ciudadana**

---

Colocar al ciudadano en el centro del servicio, también implica conocer lo que valora y los aportes que eventualmente podría realizar para la mejora de los servicios brindados por el Estado, así como su nivel de satisfacción con la gestión.

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 cuyo seguimiento está orientado a dar sostenibilidad a la propuesta.

La Administración Pública debe fomentar la participación del ciudadano, instrumentando los mecanismos específicos en cada punto de acceso para contar con esta visión ciudadana.

# Atención Ciudadana – el Modelo

## Los componentes

¿Qué es un **Modelo de Atención**?

Es una presentación simplificada de la atención de servicios (en este caso servicios públicos), en el marco de una estrategia definida y su correspondiente gestión del desempeño hacia los objetivos definidos.

*“El hecho de que los modelos hagan supuestos simplificadores, que dejen fuera diferentes detalles, es una virtud y no un vicio”<sup>8</sup>*

El **Modelo de Atención Ciudadana** ha sido concebido como la integración de varios componentes:

- Integración de las necesidades y requerimientos de los ciudadanos
- Repositorio Único y Centralizado de información sobre trámites y servicios del Estado
- Diferentes Canales de Atención Ciudadana – primer nivel de atención
- Evaluación y Seguimiento – retroalimentación

Estos componentes están claramente definidos y puede irse agregando nuevos componentes o modificando los existentes en función de avances tecnológicos, incremento de la oferta y/o modificación en el alcance de los servicios, así como mejora del mismo **Modelo de Atención Ciudadana**, entre otros.

Se presenta un diagrama del Modelo con sus componentes y la interrelación entre los mismos.

## MODELO de Atención Ciudadana Multicanal



8 Joseph E. Stiglitz, *Economics of the Public Sector*

## Necesidades y requerimientos de los ciudadanos

Se parte de las necesidades de los ciudadanos, quienes se contactan con el Estado a través de los diferentes canales de atención por diferentes razones:

- Realizar trámites y servicios.
- Solicitar datos e información sobre trámites, servicios, normativa, etc.
- Realizar sugerencias o exponer alguna experiencia de su contacto con el Estado, lo que habilita la participación ciudadana.
- Formular consultas, presentar reclamos y quejas sobre algunos servicios, atención recibida o alguna otra que desee trasladar en referencia a esta temática.

## Repositorio Único y Centralizado de información

Centralizar la información de trámites y servicios en un repositorio de acceso común para todos los canales habilitados elimina duplicación de la información y de su actualización, y asegura la consistencia de la misma en la entrega al ciudadano en los diferentes canales de acceso, eliminando la discrecionalidad de cada persona que interviene en el proceso de información.

Dicho repositorio centralizado de información unificada, actualizada y completa se encuentra en [tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy).

Esta característica supone:

- La no duplicación de contenidos, por lo tanto información única.
- Que la responsabilidad del mantenimiento de los contenidos es de los Organismos dueños de los mismos.
- Que el ciudadano no necesariamente deba tener conocimiento del lugar donde están los contenidos buscados.

Por otra parte, el PEU – Portal del Estado Uruguayo funciona como la puerta de entrada a toda la información del Estado, es decir, contiene vínculos a la información que está almacenada en los portales de los propios Organismos.

El Portal provee una gran herramienta de búsqueda ([buscador.gub.uy](http://buscador.gub.uy)) y una arquitectura de la información organizada en función de temas y perfiles que facilitan la navegación.

De esta manera se ha definido diferentes páginas web especiales llamadas sub-homes donde se puede encontrar toda la información relativa a un tema o a un perfil como “vivienda” en [vivienda.gub.uy](http://vivienda.gub.uy) o un perfil como “estudiantes” en [estudiantes.gub.uy](http://estudiantes.gub.uy).

Particularmente, [tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy), integra el PEU donde se encuentra publicada la información sobre los trámites del Estado. Asimismo, el ciudadano cuenta con acceso directo a los trámites que se encuentran disponibles en línea.

Toda esta información y acceso a la gestión de trámites constituye un componente básico del Modelo de Atención Ciudadana.

Este componente irá incorporando todos los nuevos trámites cuya información se agregue a [tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy) como aquellos que se vayan poniendo a disposición en línea por parte de los Organismos prestadores de los mismos.



## Canales de Atención Ciudadana – primer nivel de atención

Los canales del **Modelo de Atención Ciudadana** son los **diferentes medios de contacto** que existen para que el ciudadano se relacione con el Estado en el primer nivel de atención.

Dependiendo de sus preferencias o posibilidades tecnológicas, cada ciudadano elegirá comunicarse con el Estado por un canal u otro.

El Modelo cuenta con varios canales de atención ciudadana, donde se incluye desde la atención presencial, atención telefónica, hasta el contacto vía web en diferentes formatos, de modo que el ciudadano pueda elegir el canal que prefiera para contactarse con el Estado. La dinámica de este proceso permitirá ir incorporando nuevos canales, en función del desarrollo tecnológico y funcional que surja de los procesos de mejora continua, así como de la demanda de los ciudadanos.

### Niveles de atención

La atención a la ciudadanía se estructura en diferentes niveles de atención, representados en el siguiente diagrama:



#### a. Primer nivel de Atención Ciudadana

El primer nivel de atención constituye el primer contacto del ciudadano con el Estado a través de los canales disponibles. Por lo tanto el ciudadano debe encontrar información general de cualquier Organismo con el que necesite contactarse, cualquiera sea el trámite o servicio que deba realizar o del que requiera información.

El objetivo en este nivel es atender grandes volúmenes de solicitudes de servicio y orientarlas eficazmente hacia la respuesta más adecuada.

El Ejecutivo de Atención es la persona que en el marco de Atención Ciudadana presta un servicio o realiza un trámite a solicitud de un ciudadano, cualquiera sea el canal por el cual éste toma contacto con el Estado.

Las principales funciones que definen este nivel de atención son:

1. Diagnosticar la necesidad del ciudadano.
2. Orientar al ciudadano y dar respuesta mediante la búsqueda de la información necesaria para la realización de los trámites y servicios, los requisitos, la documentación solicitada, los lugares y horarios de atención mediante el acceso a **tramites.gub.uy** u otros buscadores complementarios.
3. Recepcionar y comprobar documentación, registrar, agendar y/o reservar hora para atención en un nivel especializado, cuando sea requerido.

4. Realizar trámites sencillos de ejecución directa.
5. Recepcionar sugerencias, quejas y oportunidades de mejora de los ciudadanos para mejorar la calidad de los servicios.
6. Como punto fundamental e innovador es que los funcionarios que atienden en este nivel de atención están capacitados y tienen el cometido también, de transmitir a los ciudadanos los conocimientos y las prácticas para que ellos mismos puedan hacer uso de las herramientas de búsqueda de información y realización de los trámites en línea.

### **Equipo de apoyo de Atención Ciudadana**

Los Ejecutivos de Atención, funcionarios que atienden a los ciudadanos en este primer nivel, reciben apoyo y asesoramiento permanente del Equipo de apoyo de Atención Ciudadana en los siguientes aspectos:

- Evacuar dudas o consultas durante la realización de trámites y servicios, así como asesorar en la resolución de problemas.
- En aquellos casos en los cuales la gestión no pueda resolverse en el primer nivel de atención, se contacta a referentes calificados del Organismo prestador del trámite o servicio que corresponda, para obtener la respuesta a la consulta planteada y responder al Ejecutivo de Atención para que a su vez, la traslade al ciudadano.

### **b. Nivel especializado de Atención del Organismo**

---

Este nivel corresponde a la atención que se realiza por parte de los funcionarios del Organismo prestador del servicio, para los trámites que por su complejidad o características técnicas requieren:

- la presencia del ciudadano, o
- el asesoramiento de un funcionario con conocimientos técnicos específicos acordes a la complejidad del trámite, o
- infraestructura tecnológica con la que solo cuenta el Organismo particular, o
- más de una de estas características en forma simultánea.

La resolución del trámite no necesariamente requiere la presencia del ciudadano en todos los casos.

Las principales funciones que definen este nivel de atención son:

- Ejecutar trámites del propio Organismo que no puedan ser resueltos en el primer nivel de atención.
- Realizar las atenciones específicas requeridas para la finalización de trámites iniciados en el primer nivel de atención.



## Evaluación y Seguimiento

### Evaluación

Para conocer el cumplimiento sostenido de los estándares definidos en el **Modelo de Atención Ciudadana**, así como para detectar oportunidades de mejora, se establecen mecanismos de evaluación.

AGESIC es responsable de:

- a. definir los aspectos a evaluar
- b. definir la frecuencia de medición
- c. llevar a cabo las evaluaciones definidas.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación de las diferentes instancias de evaluación, el Equipo de Atención Ciudadana de AGESIC trabaja en conjunto con el/los Organismo/s, para analizar dichos resultados y tomar las acciones correctivas que eventualmente se requieran para la mejora en la prestación de servicios.

Esta evaluación es realizada a través de diversas actividades y acciones de seguimiento por parte del Equipo de Atención Ciudadana de AGESIC. La información que se releva de la gestión diaria y periódica es insumo para la implementación de acciones preventivas, oportunidades de mejora y alternativas de evolución de los contenidos o servicios.

La evaluación de los servicios de Atención Ciudadana considera los siguientes aspectos:

### 1. Percepción del ciudadano

Es necesario conocer la opinión del ciudadano sobre el servicio prestado, para lo cual se cuenta con un modelo de evaluación de satisfacción ciudadana.

#### Modelo de Evaluación de Satisfacción Ciudadana

##### Objetivo de la medición

Evaluar la satisfacción del usuario de los diferentes canales de atención (presencial, telefónica y web – y otros canales que se vayan incorporando al Modelo -) en sus aspectos generales así como en dimensiones específicas, y el peso relativo de cada dimensión en la satisfacción general.

##### Dimensiones de medición

La siguiente es una escala multidimensional <sup>9</sup> diseñada para medir satisfacción de los usuarios externos en empresas de servicios.

La misma está compuesta por las siguientes dimensiones:

- **Fiabilidad (F)**: Capacidad para cumplir exitosamente con el servicio ofrecido.

*Indicador: confiabilidad*

- **Capacidad de respuesta (CR)**: Disposición para atender a los usuarios y proveerles un servicio rápido y oportuno frente a una demanda, con una respuesta de calidad y en un tiempo aceptable.

*Indicadores: tiempo de espera, tiempo de realización del servicio*

- **Seguridad (S):** Confianza que genera la actitud del personal que presta el servicio demostrando conocimiento, privacidad, cortesía, habilidad para comunicarse e inspiración de confianza.

*Indicadores: competencia, cortesía, credibilidad y seguridad*

- **Empatía (E):** Capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otra y entender y atender adecuadamente sus necesidades.

*Indicadores: accesibilidad, comunicación*

- **Aspectos tangibles (T):** Aspectos físicos que el usuario percibe de la institución. Están relacionados con las condiciones y apariencia física de las instalaciones, equipos, personal, material de comunicación, limpieza y comodidad.

*Indicador: conjunto de elementos tangibles*

Para cada canal, se definen las herramientas de medición de la satisfacción de acuerdo a las dimensiones expuestas y a los principios, directrices y niveles de atención, definidos en el **Modelo de Atención Ciudadana**.

### **Alcance y frecuencia de las evaluaciones**

Las evaluaciones de satisfacción con la calidad de atención adquieren un valor muy significativo en la medida en que se realicen de forma periódica y 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.

### **Evaluación de Quejas y Sugerencias**

El equipo de Atención Ciudadana de AGESIC ha diseñado un formulario para recabar las quejas o sugerencias de los ciudadanos, el que pone a disposición del Organismo, y se presenta en Anexo a este Documento.

Es recomendable el relevamiento de esta información, de modo que su análisis aporte, en la medida que corresponda, a trabajar conjuntamente con el Organismo para la implementación de medidas correctivas o acciones de mejora, que se consideren oportunas y/o pertinentes y constituyan una oportunidad de mejora para el servicio.

## **2. Percepción del Funcionario**

---

Otra variable a considerar es la visión que tienen los Ejecutivos de Atención sobre el servicio prestado.

El Equipo de Atención Ciudadana de AGESIC evalúa este aspecto poniendo a disposición de todos los Ejecutivos de Atención un cuestionario en el que cada uno puede evaluar de forma personal su modo de atender al público, aspectos particulares en donde cumplen su rol y también valoración de la infraestructura disponible, el apoyo recibido, etc., información que se releva y se sistematiza, tomando las inquietudes, propuestas, sugerencias y planteos de los funcionarios de modo de apoyar la gestión de mejora en caso que aplique.

Los aspectos a mejorar detectados en base a esta evaluación se procesan en la interna del Equipo de Atención Ciudadana de AGESIC con los Organismos prestadores de los servicios referidos en caso que aplique, así como también, eventualmente, con los Ejecutivos de Atención según corresponda en cada caso.

### 3. Percepción del Organismo

---

Una tercera visión a considerar es la que aporta el Organismo sobre el servicio prestado y el desarrollo de las actividades diarias de los funcionarios, sobre los mismos parámetros considerados en los puntos referidos a la percepción de los ciudadanos y la percepción de los funcionarios.

#### Seguimiento operativo

---

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

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

Para ello, el equipo de Atención Ciudadana de AGESIC realiza diferentes actividades:

→ **Apoyo a la gestión:** el Equipo de Atención Ciudadana dispone de un equipo de apoyo en el primer nivel de atención, que cumple el rol de asistir a los Ejecutivos de Atención en la operativa diaria a resolver situaciones para las que no cuentan con conocimientos o herramientas suficientes, de modo de garantizar que el ciudadano obtenga el servicio requerido.

Además el Equipo de Atención Ciudadana cumple con actividades como visitas y seguimiento telefónico a los PAC – Puntos de Atención Ciudadana, informes de gestión de la atención telefónica, y otras acciones que se estime oportunas y pertinentes adoptar, para cumplir con el objetivo de mantener la calidad del servicio en todos los canales de atención.

→ **Manuales e Instructivos:** elaboración y actualización de los Manuales para los Ejecutivos de Atención. Dar seguimiento para que los Instructivos de los trámites que deben realizar los Ejecutivos de Atención estén actualizados por parte de los Organismos prestadores de los mismos, de acuerdo a la incorporación y crecimiento de contenidos.

→ **Capacitación:** se coordina con los Organismos la capacitación en todo servicio o trámite que se incorpore al sistema (**trámites.gub.uy**) y que requiera una actualización de conocimientos adicionales para los Ejecutivos de Atención.

→ **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

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

A partir de este análisis, se irán definiendo más variables a medir que aporten información útil y que representen en forma suficiente los atributos de calidad del Modelo.

En función de los resultados, se obtiene información para trabajar en diferentes líneas de acción, para abordar los eventuales aspectos a mejorar, que puede ser:

- Reforzar la difusión de los servicios a nivel local
- Capacitar en algún aspecto específico a los funcionarios, tanto en algún servicio en particular como en directrices de atención.
- Articular el vínculo con los Organismos

## Auditorías

---

Tienen como objetivo conocer el grado de cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos en el **Modelo de Atención Ciudadana** por parte de los Ejecutivos de Atención.

Es necesario mantener el cumplimiento con los estándares definidos para los demás aspectos de la atención como el espacio físico y uso de tecnología, entre otros aspectos generales y particulares que se mencionan en capítulo 'Canales de Atención Ciudadana' ([Canales de Atención Ciudadana](#))

A tales efectos, el Equipo de Atención Ciudadana realiza auditorías periódicas en los diferentes puntos de acceso a efectos de: a) evaluar el efectivo cumplimiento con los estándares definidos, b) hacer seguimiento de lineamientos de atención, estándares definidos para cada uno de ellos, c) evaluar el estado de las instalaciones y elementos de comunicación que identifiquen la imagen Atención Ciudadana.

## Otras mediciones de evaluación

---

Sin que sea preceptivo, se podría realizar evaluaciones a través de actores externos, especializados en la materia, de modo de complementar las herramientas que hacia la interna de la gestión se aplican.

De realizarse de esta forma se sugiere que esta actividad tenga frecuencia anual y se mida sobre las mismas variables de modo de analizar tendencias y comparaciones que tengan sentido para la gestión.

## Calidad en la Atención Ciudadana

Considerando los principios de Atención Ciudadana, señalados en el Capítulo Marco Conceptual ([Atención Ciudadana – Marco conceptual](#)) se establecen además una serie de directrices para la atención que deben guiar la ejecución de los procesos y el accionar de los funcionarios que atienden a los ciudadanos.

### Directrices para la atención

---

Las directrices para la atención ciudadana deben ser consideradas y aplicadas en la prestación de los servicios, por parte de cualquier Ejecutivo de Atención que tome contacto con un ciudadano, en cualquier momento de la prestación del trámite y por cualquiera de los canales disponibles.

#### 1. Igualdad en la atención

---

Todos los ciudadanos son iguales, en la prestación del servicio no se debe realizar distinciones por sexo, edad, religión, raza, partido político, cargo, función pública o privada.

#### 2. Atención preferencial justificada

---

Únicamente en los casos en que el ciudadano se encuentre en alguna situación que se entienda pertinente considerar, como mujeres embarazadas, personas con niños pequeños o personas con discapacidad, se podrá justificar la atención preferencial.

En caso que alguna persona se considere con privilegio de recibir atención diferencial, el funcionario solo deberá enunciar el artículo 8 de la Constitución de la República<sup>10</sup> y solicitar amablemente que aguarde su turno.

<sup>10</sup> Constitución de la República, Artículo 8°: "Todas las personas son iguales ante la ley no reconociéndose otra distinción entre ellas sino la de los talentos o las virtudes".

### **3. Respeto al orden de llegada o a la numeración agendada**

---

Como mecanismo de control de los ítems anteriores, los ciudadanos serán atendidos por orden de llegada, implantando las herramientas que sean necesarias para asegurar dicho criterio.

### **4. Calidad de la atención**

---

Es condición inherente al cargo y por lo tanto responsabilidad del Ejecutivo de Atención brindar el servicio de acuerdo al estándar de calidad definido, el que se presenta en capítulo específico de este documento.

### **5. Estandarización de procedimientos**

---

Cada gestión que sea realizada en el marco de este Modelo debe llevarse a cabo de acuerdo al procedimiento vigente. No deben realizarse excepciones a dichos procedimientos, salvo las previamente acordadas y documentadas en los mismos.

### **6. Diligenciamiento oportuno de las solicitudes**

---

El Ejecutivo de Atención no debe finalizar una gestión sin haber proporcionado al ciudadano alguna respuesta a su solicitud. En caso que no esté a su alcance brindar el servicio, debe orientar al ciudadano hacia el Organismo u oficina correspondiente, adelantando toda la información que disponga.

### **7. Mejora continua**

---

Se espera que cuando el Ejecutivo de Atención detecte una oportunidad de mejora en los procedimientos aplicados, la documente y presente para su evaluación. Las sugerencias relacionadas con aspectos relativos a la atención serán evaluadas por el Equipo de Atención Ciudadana de AGESIC.

### **8. Pautas para la comunicación**

---

Los Ejecutivos de Atención deben procurar, en toda comunicación que mantengan con los ciudadanos, la utilización de lenguaje simple, claro y conciso. Es imprescindible escuchar atentamente la solicitud, consulta o reclamo que se recibe y dar respuesta exacta, evitando la ambigüedad. Por otra parte, debe presentar al ciudadano toda la información que entienda necesita para evacuar su consulta, solicitud o reclamo, no solamente la que el ciudadano hubiera solicitado.

### **9. Evaluación del servicio**

---

Es responsabilidad de todos los Ejecutivos de Atención estimular a los ciudadanos a que registren las quejas y sugerencias de modo de obtener insumos para la mejora del servicio.

# Atención Ciudadana - la imagen

## Imagen y mensaje de Atención Ciudadana

Se ha desarrollado la imagen de **Atención Ciudadana** a partir del concepto definido en la Estrategia Integral Multicanal de Atención Ciudadana, con la finalidad de generar una imagen común a todos los canales, independientemente de cuál sea ese canal.



Reconociendo al ciudadano como objetivo y foco central de nuestro modelo, proponemos brindar un mensaje e imagen común a toda la ciudadanía.

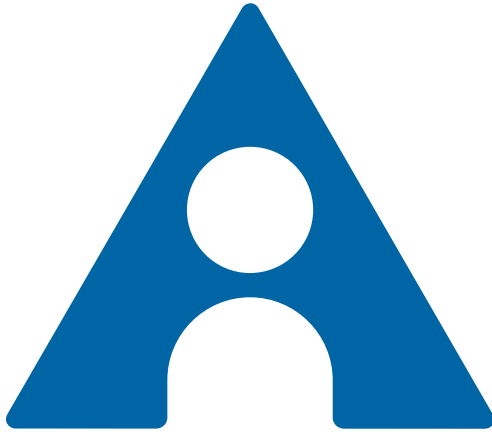
La unificación del uso de la imagen, las tipografías, la paleta de color y las proporciones, permiten reforzar el impacto de la imagen en el imaginario social, logrando el reconocimiento de la misma por parte de los ciudadanos.

Los tamaños podrán adecuarse a las características arquitectónicas de cada área designada para la Atención Ciudadana dentro de la Dependencia, Organismo o Institución anfitriona.

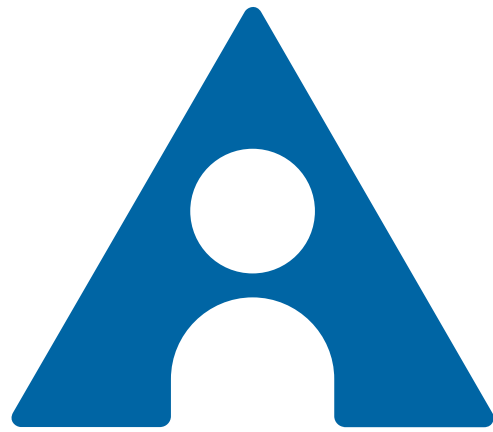




EL ISOTIPO



EL LOGOTIPO



# Atención Ciudadana

Los diferentes canales de atención se representan con variantes gráficas o iconográficas, permitiendo identificar con claridad y simplicidad el canal utilizado por el ciudadano.

**Presencial****Telefónico****Web**

Las especificaciones y características técnicas para el uso de la marca de forma oficial, están documentadas en el *Manual de uso de imagen de Atención Ciudadana*.

## Atención Ciudadana – descripción de Canales

Los canales de atención ciudadana son los **diferentes medios de contacto** transversales que existen para que el ciudadano se relacione con el Estado, en el **primer nivel de atención**.

Los canales más utilizados abarcan desde el canal presencial, hasta la atención telefónica y atención web en todos sus formatos. Eventualmente se podrá ir incorporando nuevos canales, en función del desarrollo tecnológico y funcional que surja de los procesos de mejora continua, así como de la demanda de los ciudadanos.

Los trámites y servicios están disponibles para el ciudadano a través de uno o más puntos de acceso.

En este capítulo se desarrollan las características particulares de cada uno de los canales de atención ciudadana.

Como se trata de un Modelo cuyo centro es el ciudadano, la actitud del trabajo debe estar orientada a su satisfacción, por lo que el rol que cumplen los Ejecutivos de Atención se vuelve un factor clave para alcanzar los objetivos del Modelo.

### Habilidades requeridas de los funcionarios

Los funcionarios que se desempeñen como Ejecutivos de Atención, en cualquiera de los canales disponibles, deberán cumplir con una serie de habilidades, que sumado a la capacitación específica que reciban, alcancen un nivel de atención de excelencia y valorado por los ciudadanos. Estas habilidades son:

- Comunicación efectiva: saber escuchar y entender la necesidad de los ciudadanos para poder dar la respuesta adecuada.
- Vocación de servicio: actuar en función del objetivo principal, el ciudadano.
- 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 con contenidos diversos.



**Presencial**



**Telefónico**



**Web**



CANAL	Atención Presencial
Modalidad	PAC - Punto de Atención Ciudadana
<p><i>La atención se brinda en diferentes oficinas de Organismos Públicos e Instituciones en todo el país</i></p>	
<p>El Canal de Atención Presencial se atiende en los PAC - Puntos de Atención Ciudadana. Los PAC son espacios físicos para la atención presencial, donde se recibe al ciudadano que elige ser atendido personalmente. Están instalados en distintas localidades del país y en diversos Organismos que ofician de anfitriones poniendo a disposición un espacio físico y los recursos humanos dentro de sus oficinas para que el PAC esté operativo. Se brinda información de todos los trámites y servicios del Estado y es posible realizar y/o iniciar varios de ellos.</p>	



## Características Particulares

### Disponibilidad del servicio – horario de atención

El horario de atención al público de los PAC está sujeto al horario de atención de las oficinas donde están instalados los mismos.

### Cobertura territorial

Los criterios de instalación territorial de los PAC se basan en el principio del Modelo, que refiere a 'Equidad en el acceso', que indica que se debe garantizar al ciudadano la equidad en el acceso a la información, los trámites y servicios ofrecidos, considerando entre otras variables, el lugar donde reside.

Actualmente hay presencia en todos los departamentos del país.<sup>11</sup>

### Espacios para la atención

Tal como fue mencionado, la atención presencial requiere de un espacio físico, por lo que corresponde considerar aspectos y lineamientos arquitectónicos y de señalética que contribuyan al desarrollo la atención y su aplicación en aquellos proyectos que requieran intervención a nivel espacial, funcional y constructivo.

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 PAC, alineados a una Atención Ciudadana 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 para todos.

<sup>11</sup> Ver: [www.atencionciudadana.gub.uy/](http://www.atencionciudadana.gub.uy/)

- El **espacio interior y exterior** debe considerar al ciudadano 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 del ciudadano 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 los ciudadanos.
- 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.

### Recomendaciones para la organización espacial y funcional

En el documento *Directrices Arquitectónicas Particulares – PAC*, se presenta una nómina fundamentada de aspectos a considerar en la distribución de los espacios de atención a la ciudadanía y las funciones que se desarrollan en los mismos, a los efectos de facilitar la elaboración de propuestas de mejora en el acondicionamiento físico-funcional que contemplen los lineamientos impulsados para la Atención Ciudadana.

### Otros aspectos de los espacios de atención

#### Apariencia

El cuidado y apariencia de los espacios de atención, de los puestos de trabajo y de sus trabajadores tiene un impacto inmediato en la percepción del ciudadano; un lugar de trabajo sucio, desordenado, descuidado y con elementos ajenos a la labor que se desarrolla, transmite la sensación de desorden, descuido y desorganización, aspectos que afectan al servicio en general y probablemente enturbie la calidad del servicio que ofrezca la persona que brinda la atención, en la medida en que también la labor individual no se vea facilitada.

#### Ambiente

Uno de los objetivos es ofrecer espacios agradables, confortables, limpios y organizados y que se identifiquen fácilmente, tanto para los ciudadanos como para los funcionarios, de modo de brindar un buen servicio de manera digna.

Estos ambientes deben:

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



### ***Puestos de trabajo***

El puesto de trabajo debe estar siempre bien presentado; para ello se deben seguir las siguientes recomendaciones:

- Mantenerlo en perfecto orden y aseo.
- Los elementos personales deben ser guardados fuera de la vista del ciudadano.
- No se deben tener elementos tales como radios, revistas, fotos, etc.
- No se consumirán comidas ni bebidas en los puestos de trabajo.
- La papelería e insumos deben estar guardados en los cajones del escritorio y solamente permanecerá sobre éste los elementos suficientes para cumplir la labor.
- Los documentos generados por la atención de un ciudadano deben ser archivados o depositados en las bandejas correspondientes antes de la atención del próximo ciudadano.
- La papelera de residuos no debe estar desbordada.
- Ningún material puede estar depositado sobre los armarios, mesas, escritorios o cualquier lugar visible.
- Los materiales de uso común deben estar organizados y de fácil acceso a todos

Cuando el ciudadano se sienta frente a un puesto de trabajo, todo el material debe ser cerrado para que el ciudadano perciba que el Ejecutivo de Atención está enteramente a su disposición y así evitar además que el ciudadano acceda a otras informaciones o se distraiga con ellas.

### ***Presentación personal***

La apariencia personal de los funcionarios que brindan la atención produce un gran impacto en los ciudadanos.

Su apariencia personal, así como la forma de vestir, crea un juicio preliminar en los ciudadanos sobre la calidad del servicio.

Los ciudadanos esperan una presentación que sea apropiada para la tarea que desempeñan.

Los funcionarios deben estar siempre bien presentados y se recomienda que estén identificados con su respectiva tarjeta siempre a la vista del ciudadano.

### ***Requerimientos tecnológicos***

Al momento de la instalación del PAC se deben considerar aspectos tecnológicos que permitan el correcto desempeño del mismo.

Estos aspectos tecnológicos abarcan: la conectividad, el equipamiento y los sistemas que permiten la operativa del PAC los cuales son provistos por el Organismo anfitrión y/o por AGESIC, dependiendo de los convenios alcanzados en cada caso.

Es necesario para la operativa del PAC contar con:

- Conectividad adecuada que permita el acceso a las páginas web de los distintos Organismos e instituciones de las cuales se realizan trámites y servicios, así como a aplicaciones que se requieran para cumplir con los trámites o servicios.

- Equipamiento:
  - ▶ PC con doble monitor, para difundir las herramientas disponibles y los conocimientos del uso de las mismas. Un monitor estará frente al funcionario y el otro frente al ciudadano, quien estará siguiendo al funcionario en su operación sobre el sistema.
  - ▶ Impresora multifunción.
- Software:
  - ▶ Herramientas ofimáticas de software libre.
  - ▶ Sistema de Gestión de Atención Ciudadana.
  - ▶ Sistemas necesarios de Organismos para la realización de trámites y servicios.

## Servicio de Atención

### Información al ciudadano

---

La información que se brinda al ciudadano es tan importante en la atención como la correcta emisión de un documento u otros servicios prestados por el Organismo.

La información es el punto de partida o la base para la prestación de los servicios públicos y tiene por objeto evitar que los ciudadanos pierdan tiempo o realicen traslados innecesarios.

Cuanto más amplios y precisos sean los medios de difusión de la información, más fácil será para el ciudadano obtener acceso a los servicios que necesita, optimizando su tiempo.

Sin profundizar en las particularidades de los diferentes medios para difundir la información, en el área presencial se cuenta con:

- Cartelera y/o señalética que indique claramente las áreas y los días y horarios de atención.
- Cartelera y/o pantallas con información relevante sobre novedades o programas vigentes.
- Folletería con comunicación institucional, de utilidad pública, servicios prestados, de los canales de atención disponibles, nuevos servicios disponibles, horarios de atención, entre otros.
- Adicionalmente se podrá contar con otros medios de difusión e interacción complementarios:
- Terminales de autogestión que faciliten la gestión de los ciudadanos
- Un lugar donde el ciudadano pueda realizar sugerencias y presentar reclamos como forma de mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Es necesario que toda información brindada al ciudadano esté actualizada y que toda aquella que no esté vigente sea retirada de su alcance o vista.

### Proceso de Atención

---

El procedimiento de atención presencial comprende las siguientes funciones:

- **Recepcionar a los ciudadanos:** al momento de la llegada del ciudadano al PAC, el funcionario lo recibe de forma cordial, debe facilitarle la orientación y ayuda que solicite dentro de los servicios que se en el lugar se prestan.

El funcionario debe poner especial atención en conocer y comprender la solicitud del ciudadano, tomando elementos clave que el mismo haya mencionado e incluso cotejando con él lo comprendido.



- **Orientar, informar y gestionar:** el funcionario 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 de AGESIC, establecerá comunicación para evacuar sus dudas o derivar la consulta para su atención de segundo nivel.
- **Tramitar:** el Ejecutivo de Atención realizará el trámite o gestión propiamente dicho, completando los pasos definidos para completar el mismo.
- **Difundir herramientas disponibles:** el funcionario procurará transmitir 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:** el funcionario recepcionará las sugerencias de los ciudadanos, 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:** el funcionario recepcionará las quejas y reclamos que los ciudadanos presenten, 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:** el funcionario despedirá al ciudadano, ofreciéndole la posibilidad de evaluar el servicio.
- **Registrar la gestión realizada:** el funcionario deberá registrar la atención realizada en el Sistema de Gestión, 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 por un ciudadano debe tener su respuesta. Si al momento de la atención el funcionario no cuenta con la respuesta completa y adecuada debe consultar o solicitar asistencia al equipo de apoyo de AGESIC.

De no contar con una respuesta inmediata, esa solicitud será considerada pendiente y se dará seguimiento hasta su resolución a la brevedad.

## Operación y Seguimiento

Se aplica para el seguimiento en este canal de atención los criterios y actividades generales ya descritas en el Modelo.

La particularidad para este canal de atención es que se recomienda colocar un buzón de recepción de formularios de consultas, quejas y sugerencias diseñados a estos efectos, ubicados en un lugar accesible para todos los ciudadanos que ingresan al PAC.

El Organismo que aloja el PAC debería en este caso, garantizar el abastecimiento de los formularios<sup>12</sup> así como el buen estado del buzón destinado a recepcionar los mismos.

<sup>12</sup> Se presenta en Anexo una propuesta de formulario para recepción de consultas, quejas y sugerencias

## Niveles de Servicio

Es necesario establecer una relación entre los objetivos de calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos y la percepción que ellos tienen al recibirlo.

Para ello se determinan estándares de cumplimiento del servicio y niveles deseados de satisfacción de los ciudadanos:

### 1. Tiempo de espera

---

Nivel de servicio recomendado

- ▶ Espera de 10' en trámites de atención inmediata o del primer nivel de atención.
- ▶ 80% de los usuarios satisfechos con los tiempos de espera.

### 2. Tiempo de atención

---

Nivel de servicio recomendado

- ▶ Atención de 10' en trámites de atención inmediata o del primer nivel de atención.
- ▶ 80% de los usuarios satisfechos con el tiempo de atención brindado.

### 3. Explicaciones claras y lenguaje adecuado

---

Nivel de servicio recomendado

- ▶ 80% de los usuarios satisfechos con las explicaciones obtenidas.

### 4. Atención con amabilidad y cortesía

---

Nivel de servicio recomendado

- ▶ 90% de los usuarios satisfechos con la amabilidad y cortesía recibida.

### 5. Espacio físico de atención

---


Nivel de servicio recomendado:

- ▶ 90% de los usuarios satisfechos con el estado del espacio físico donde fue atendido.

**Dimensionamiento:** uno de los aspectos que puede impactar o incidir en el cumplimiento de los niveles de servicio recomendados es que al momento de implantar el canal presencial, debe dimensionarse adecuadamente la cantidad de puestos de atención necesarios durante las jornadas de trabajo, de acuerdo a la estimación del flujo de ciudadanos que concurran para alcanzar los niveles de servicio establecidos.





CANAL	Atención Telefónica	
Modalidad	Número telefónico 0800 INFO	
<p><i>La atención telefónica se brinda desde el Contact Center</i></p>		<p>Todos los Organismos cuentan con el número de teléfono de contacto 0800 INFO que gestiona AGESIC en forma transversal en el primer nivel de atención, y que tiene como objetivo atender consultas acerca de la gestión de trámites y servicios del Estado (horarios, direcciones, requisitos, costos, información general, etc.), ayudar a los ciudadanos a realizar sus consultas y trámites en línea.</p> <p>La fuente de información de los operadores de este canal, es la información de todos los trámites publicados en <a href="http://tramites.gub.uy">tramites.gub.uy</a> y en los sitios web de los Organismos.</p>

## Características particulares

El canal telefónico tiene como objetivo centralizar y atender las consultas y demandas de los ciudadanos que se comuniquen por este canal, desde cualquier lugar del país, sobre información de trámites y servicios que se definan en el primer nivel de atención, brindando una atención de calidad y de acuerdo a los principios de atención y a las directrices establecidos en el Modelo.

El servicio telefónico posibilita que el ciudadano se ahorre el desplazamiento a la oficina correspondiente para informarse sobre los trámites y servicios ofrecidos.

### Disponibilidad del servicio – horario de atención

El horario del Contact Center es de lunes a viernes de 8:00 a 20:00 hs.

La línea telefónica dispuesta para este canal es sin costo para los ciudadanos, tanto si acceden desde un teléfono fijo (0800 4636), como desde un teléfono celular de ANTEL (\*463).

### Requerimientos arquitectónicos

El **Decreto 147/012** reglamenta las condiciones mínimas de los Centros de Atención Telefónica en cuanto al ambiente de trabajo, las condiciones de la infraestructura edilicia y de las instalaciones, las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo y de los sistemas y procedimientos para disminuir la carga física, mental y psíquica de los funcionarios.

### Requerimientos tecnológicos

El Contact Center, cuenta con un sistema integral de gestión y atención de llamadas que permite disponer de las siguientes funcionalidades de acuerdo a las necesidades del servicio a brindar:

- ACD (distribución automática de las llamadas).
- Enrutamiento automático, por marcación de dígito o por voz.
- Reenvío de llamadas internas y externas.
- Grabación y escucha de llamadas.

- Mensajes pregrabados:
  - ▶ de bienvenida e índice de opciones
  - ▶ de ayuda y guía
  - ▶ respuesta de voz interactiva (IVR)

Este sistema presenta las siguientes características:

- Escalabilidad: posibilidad de agregar más puestos, líneas, etc.
- Modularidad: posibilidad de agregar nuevos módulos como:
  - ▶ email,
  - ▶ web,
  - ▶ chat,
  - ▶ módulo CTI (Computer Telephony Integration)

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

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

## Servicio de atención

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

### Proceso de atención

---

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

- **Identificarse y dar la bienvenida:** al ingreso de la llamada al Contact Center, el operador 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:** el operador debe proceder a escuchar con interés y sin interrupciones al interlocutor hasta que finalice la formulación de su consulta, sin anticiparse ni presuponer lo que va a decir. Una vez que ha terminado de hablar, el operador se asegura de haber comprendido lo manifestado, repreguntando si lo considera necesario.
- **Indagar hasta haber conseguido toda la información:** si el mensaje transmitido por el ciudadano no ha quedado suficientemente claro, será necesario realizar las preguntas que sea necesario para obtener la información hasta llegar a identificar con claridad el problema planteado por el ciudadano.
- **Reformular la pregunta:** para asegurarse de haber comprendido correctamente la problemática y eliminar posibles errores de comprensión, el operador debe demostrar al ciudadano que le ha escuchado y entendido reformulando su pregunta con sus propias palabras y haciendo una síntesis de los datos obtenidos.

- **Buscar la información solicitada por el ciudadano:** el operador deberá buscar la información necesaria para evacuar la consulta realizada por el interlocutor.

En el caso que el operador no encuentre la información que busca, debe registrar los datos del ciudadano y su contacto para enviar la información, derivando la consulta para ser resuelta.

- **Dar la respuesta verificando que el ciudadano la ha comprendido:** una vez entendida la consulta, el operador transmite la información solicitada por el interlocutor de la manera más clara posible. La respuesta debe ser concisa y fácil de entender para el ciudadano, formulada en un lenguaje sencillo y adaptado a su posibilidad de comprensión y facilidad de expresión del operador.

En caso de no poder brindar en el momento una respuesta adecuada al ciudadano, el operador tomará registro de sus datos para poder enviarle la respuesta a la brevedad, también podrá derivar la llamada a la persona que puede darle la respuesta en los casos que corresponda, o brindarle al ciudadano el contacto correspondiente.

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

### Pautas para la adecuada atención telefónica

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

## Operación y Seguimiento - 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
- nivel de servicio alcanzado

En el monitoreo cualitativo se debe medir:

- las respuestas dadas por el operador (qué se responde)
- calidad de las respuestas dadas (cómo se responde)
- calidad de la voz del operador (técnicas de cortesía telefónica)
- aplicación de guiones y procedimiento de atención

Para el monitoreo cuantitativo, los datos se obtienen de los registros del sistema de gestión de llamadas del Contact Center. Este monitoreo debe realizarse en forma periódica, por lo menos una vez el mes.

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

## Niveles de Servicio

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

- Nivel de servicio recomendado: 80/20, el 80% de las llamadas deben atenderse antes de los 20 segundos.
- % - porcentaje de abandono recomendado: menor a 5% de las llamadas recibidas antes de los 20 segundos.
- % - porcentaje de atención recomendado: mayor a 95% de las llamadas recibidas menos las abandonadas antes de los 20 segundos.
- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la atención recibida: 90% de satisfacción de los ciudadanos.
- Nivel de satisfacción de los ciudadanos con la respuesta brindada: 80% de satisfacción de los ciudadanos.

**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.



CANAL	Web
Modalidad	Ingreso por internet
<i>La atención del canal Web se brinda desde el Contact Center</i>	
<p>El canal Web de Atención Ciudadana se materializa en la interacción de los ciudadanos con el Estado a través del correo electrónico <a href="mailto:atencionciudadana@agesic.gub.uy">atencionciudadana@agesic.gub.uy</a>, y las herramientas colaborativas que existen y se vayan incorporando a este canal.</p> <p>Todos los Organismos cuentan con este canal que gestiona AGESIC en forma transversal en el primer nivel de atención, y que tiene como objetivo atender consultas acerca de la gestión de trámites y servicios del Estado (horarios, direcciones, requisitos, costos, información general, etc.), ayudar a los ciudadanos a realizar sus consultas y trámites en línea.</p> <p>La fuente de información de los operadores de este canal, es la de todos los trámites publicados en <a href="http://tramites.gub.uy">tramites.gub.uy</a> y en los sitios web de los Organismos.</p>	

## Características particulares

### Disponibilidad del servicio

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

### Requerimientos arquitectónicos

No existen requerimientos especiales para el espacio físico. No obstante es importante dentro de la arquitectura de la información del sitio web donde acceder a trámites y servicios del Organismo, considerar los contenidos mínimos para portales del Estado Uruguayo<sup>13</sup>.

## Servicio de Atención

### Objetivo

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

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

### Proceso de atención

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

- **Recibir una solicitud de un ciudadano:** en el canal web el medio de comunicación por excelencia es el escrito, por tanto ya sea a través de un correo electrónico o un formulario web, el Ejecutivo de Atención recibe una solicitud por escrito del ciudadano.
- **Registrar** la consulta en el sistema de gestión.

<sup>13</sup> <http://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/4418/1/agesic/contenidos-minimos-para-portales-del-estado-uruguayo.html>

- **Analizar** el contenido de la solicitud. Esta instancia es de gran importancia en el proceso de atención de este canal para la comprensión de la consulta. Si el Ejecutivo de Atención tiene dudas respecto al contenido de la consulta, debe enviar un correo electrónico al ciudadano, con las preguntas adicionales que estime pertinentes para despejar las dudas. Las preguntas deben ser formuladas en lenguaje sencillo y en forma concisa.

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

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

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

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

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

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

## Pautas para la adecuada atención en el canal web

### Forma de la respuesta

---

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

### Ejecutivo de Atención Web

---

El Ejecutivo de Atención Web tiene como misión realizar el contacto directo entre el ciudadano y los servicios que brinda el Estado a través del canal web.

### Habilidades específicas requeridas:

- Buena comunicación escrita.
- Especialización en redacción web.
- Manejo fluido de herramientas de internet (navegadores).
- Manejo de herramientas de ofimática (procesadores de texto, planillas de cálculo).

### Tiempo de respuesta

La respuesta debe enviarse dentro de las 24 horas hábiles siguientes a la recepción de la consulta.



## Operación y Seguimiento - Indicadores

El monitoreo de la operación y el seguimiento de la gestión del canal web comprende el análisis de una serie de indicadores básicos asociados a este canal que deben medirse en el marco de Atención Ciudadana.

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

- Promedio de tiempo de respuesta de las consultas
- Consultas resueltas/consultas realizadas
- Consultas en proceso/consultas realizadas
- Motivos de consultas (establecer los tipos de consultas recibidas)
- Consultas con calificación positiva/total de respuestas
- Consultas con calificación negativa/total de respuestas

## Atención Ciudadana – organización

El Programa Atención Ciudadana se gestiona desde una estructura federada en la cual AGESIC define el **Modelo de Atención Ciudadana** que regula la atención de primer nivel, realiza el seguimiento de su ejecución y evalúa la evolución del mismo, y los Organismos adheridos aplican el **Modelo** instalando los servicios y canales de Atención Ciudadana a los que aplican, cumpliendo con los roles requeridos en cada caso.

Se muestra en el siguiente gráfico una visión general de la organización propuesta.



### ¿Cómo se gestiona?

#### Responsabilidades de AGESIC

AGESIC es responsable de definir los principios, lineamientos, imagen, políticas y estrategias para implementar el **Modelo de Atención Ciudadana**.

Debe proveer, difundir, asesorar y capacitar en la aplicación del **Modelo de Atención Ciudadana** y poner a disposición de los Organismos las herramientas transversales y/o los sistemas de información que se determinen para su implantación y su buen funcionamiento, en la modalidad de un proceso guiado.

A su vez, AGESIC cuenta con un Equipo de apoyo que asiste a todos los Ejecutivos de Atención de los diferentes canales de prestación de servicios.



## Descripción de los procesos que se realizan

- a. Identificar necesidades de servicios.
- b. Detectar faltantes y mejoras a incluir en el Repositorio Unico y Centralizado del **Modelo de Atención Ciudadana**, realizando para ello la gestión ante los Organismos correspondientes.
- c. Diseñar para la prestación de la atención:
  - ▶ Procedimientos
  - ▶ Adecuación de las características por producto de acuerdo a los lineamientos para el canal correspondiente
  - ▶ Recursos requeridos
- d. Apoyo al Organismo que adhiera a Atención Ciudadana en la comunicación interna y en la capacitación a los Ejecutivos de Atención.
- e. Gestionar la comunicación con ciudadanos.
- f. Evaluar y controlar la prestación de servicios.
- g. Analizar, desarrollar y verificar la incorporación de nuevos canales de atención ciudadana o variantes de los ya existentes, alineado a la evolución tecnológica y a las demandas de los ciudadanos.

## Descripción de Roles

Rol	Objetivos del cargo	Principales Funciones
<i>Coordinador del Equipo de Atención Ciudadana</i>	Articular y promover las acciones de mejora, mantenimiento e innovación en la atención ciudadana en el primer nivel de atención.	Coordinar el equipo central de Atención Ciudadana. Canalizar demandas de los organismos para la adopción del Modelo de Atención Ciudadana. Procurar el fortalecimiento de los canales de atención.
<i>Funcionario del Equipo de Atención Ciudadana</i>	Evaluar e implementar mejoras en el funcionamiento de los canales de atención del primer nivel. Procurar la generalización del modelo de atención ciudadana en la Administración Pública.	Desarrollar y ejecutar los mecanismos de evaluación periódica del uso de los servicios, rendimiento, satisfacción. Implementar proyectos de atención ciudadana en organismos de la Administración Pública.
<i>Funcionario del equipo de apoyo</i>	Asesorar, orientar y dar apoyo a los Ejecutivos de Atención, en el uso de los servicios brindados por los diferentes canales de atención.	Apoyar la realización de trámites y servicios en el primer nivel de atención. Contactar a referentes calificados para dar respuesta a consultas específicas que exceden la información que tiene el primer nivel de atención.

## Responsabilidades del Organismo

Cada Organismo interesado en adherir al **Modelo de Atención Ciudadana** trabajará en conjunto con AGE-SIC para determinar, de acuerdo a las características particulares del caso, la forma de aplicación, los canales de atención ciudadana a incorporar por parte del Organismo, la posibilidad de complementar o reforzar los canales que el Organismo ya dispone, dimensionando la organización que mejor se adecue a la gestión por estructura federada propuesta.

Ver capítulo específico ([Atención Ciudadana - ¿Cómo ser parte?](#)).

# Atención Ciudadana - ¿Cómo ser parte?

---

## Requerimientos

Para ser parte de Atención Ciudadana, el Organismo se contactará con el Equipo de Atención Ciudadana de la División Canales, Area Ciudadanía Digital de AGESIC, para solicitar asesoramiento y apoyo en el proceso de implementación del **Modelo de Atención Ciudadana** en el Organismo.

### Requerimientos generales

---

Este Organismo, deberá cumplir con requisitos mínimos:

- a. Conocer la definición y estructura del **Modelo de Atención Ciudadana**.
- b. Designar un referente de Atención Ciudadana dentro del Organismo que debe cumplir las siguientes funciones:
  - 1) Coordinar el trabajo de los responsables designados en los temas pertinentes a Atención Ciudadana.
  - 2) Gestionar la publicación de la información de todos los trámites del Organismo en [tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy), del PEU – Portal del Estado Uruguayo.
  - 3) Asegurar su mantenimiento y actualización.
  - 4) Lograr que las consultas que llegan al Organismo sean resueltas en los plazos establecidos.
- a. Instalar el/los canal/es de Atención Ciudadana con el/los cual/es operará el Organismo, y al menos un PAC donde se presten todos los servicios del Estado disponibles en [tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy).
- b. Designar a los Ejecutivos de Atención de los diferentes canales a instalar, con perfiles adecuados para el desempeño de cada rol.
- c. Aplicar el **Modelo de Atención Ciudadana**:
  - 1) Principios y lineamientos de atención.
  - 2) Imagen.
  - 3) Coordinar los canales implementados dentro del Organismo.
  - 4) Gestionar la comunicación interna y externa de Atención Ciudadana.



## Equipo de Atención Ciudadana

---

Debe existir en cada Organismo un equipo de funcionarios que cumpla con todos los procesos relativos a la Atención Ciudadana:

- a. Realizar la atención
- b. Gestionar la comunicación interna y facilitar la capacitación de los ciudadanos
- c. Colaborar con la evaluación de la prestación de los servicios
- d. Controlar la prestación de los servicios en los canales de Atención Ciudadana que ha instalado

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.

El objetivo del equipo es gestionar centralizadamente el relacionamiento con los ciudadanos, 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.

### Cometidos del Equipo

- Identificar y comprender las necesidades de los ciudadanos.
- Aplicar el **Modelo de Atención Ciudadana** para la prestación de los trámites y servicios.
- Garantizar el acceso y la actualización de la información de los servicios.
- 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 los ciudadanos de forma de optimizar recursos del Organismo, proporcionando un mejor servicio a los ciudadanos, a través de los diferentes canales disponibles.
- Dar seguimiento y evaluar la calidad de la atención, apostando a enmarcarse en los requisitos del Modelo.

Se definen los diferentes roles que integran el Equipo de Atención Ciudadana del Organismo, detallando además el objetivo del cargo, así como la enumeración de las funciones que debe realizar cada uno.

## Descripción de Roles

Rol	Objetivos del cargo	Principales Funciones
<p><b>Responsable de Atención Ciudadana</b></p>	<p>Gestionar el desempeño del equipo y coordinar los procesos del mismo.</p> <p>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.</p>	<p>Liderar y promover la mejora en la atención ciudadana de todos los servicios que brinda el Organismo y sus respectivos canales; e integración de los canales disponibles con todos los servicios del Estado.</p> <p>Promover el enfoque hacia los ciudadanos, a través del cumplimiento de los requisitos pautados por el Modelo.</p> <p>Definir las políticas de atención ciudadana aplicadas por el Organismo, de acuerdo con el Modelo.</p> <p>Coordinar con el programa de Atención Ciudadana de AGESIC</p> <p>Realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de los planes y líneas de acción necesarias para la atención a ciudadanos y otras partes interesadas acordados, estableciendo las acciones correctivas ante los desvíos detectados.</p> <p>Identificar mediante la evaluación sistemática de los servicios, las necesidades de los ciudadanos y otros interesados.</p> <p>Participar en la elaboración de planes de mejora de la atención a la ciudadanía y en su implementación.</p> <p>Promover la definición de especificaciones para la prestación de los servicios y evaluar su cumplimiento.</p> <p>Gestionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos definidos para su equipo.</p> <p>Gestionar la comunicación con ciudadanos y otros interesados.</p>



<b>Rol</b>	<b>Objetivos del cargo</b>	<b>Principales Funciones</b>
<b><i>Supervisor de Canal</i></b>	<p>Gestionar el funcionamiento del canal asignado de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Responsable de Atención Ciudadana.</p> <p>Asegurar la accesibilidad y calidad de los servicios brindados a través del canal de atención asignado, aplicando el Modelo de Atención Ciudadana desde todas sus perspectivas.</p> <p>Para ello, el supervisor debe tener capacidad de liderazgo, capacidad de gestión del equipo de trabajo, vocación de servicio, buen manejo de conflictos y resolución de problemas.</p>	<p>Planificar los recursos necesarios para realizar la atención ciudadana para su canal, en concordancia con los demás canales.</p> <p>Gestionar las personas, materiales y recursos tecnológicos disponibles para brindar una atención adecuada, de acuerdo a la especificación del servicio.</p> <p>Controlar y evaluar la prestación de los servicios de su canal.</p> <p>Asegurar la adecuada resolución de solicitudes de los ciudadanos de acuerdo a los objetivos y requisitos establecidos para los servicios.</p> <p>Contribuir a la mejora continua de los servicios y procesos de prestación del servicio para su canal.</p>
<b><i>Ejecutivo de Atención</i></b>	<p>Resolver las demandas de los ciudadanos, proporcionando información, respondiendo consultas y facilitando el acceso a los servicios, brindando un servicio de atención profesional, rápido, humano y eficaz.</p>	<p>Realizar la atención directa al ciudadano, informando u orientando sobre los requisitos, pasos y plazos ante una solicitud o servicio.</p> <p>Brindar información de trámites y servicios del Estado a través de las diferentes herramientas disponibles.</p> <p>Mantener el registro de las gestiones realizadas diariamente de acuerdo a los procedimientos definidos para la prestación del servicio.</p> <p>Permanecer en contacto con otros actores de la Administración para otorgar una solución rápida y veraz a las necesidades de la ciudadanía.</p> <p>Brindar información/insumos al superior inmediato a efectos de generar mejoras en la gestión de la Atención Ciudadana.</p>

## Implementación

El Organismo deberá disponer de un espacio donde instalar por lo menos un PAC en el área de atención ciudadana del mismo, que siga en la medida de lo posible y de acuerdo al espacio disponible, las pautas de infraestructura definidas en el Modelo para este canal.

Si el Organismo cuenta con canales de atención telefónica o presencial, puede apoyarse en los canales transversales que están disponibles, o complementarlos con sus propios canales.

Deberá proveer los funcionarios que atenderán en el primer nivel de atención, y asegurar que sean capacitados en el Modelo de Atención Ciudadana y en todos los trámites del Estado.

La implementación del Modelo puede ser gradual y en etapas, en cuanto la incorporación de más de un PAC y otros canales.

Si bien se presenta una recomendación de los diferentes roles y estructura con los cuales es deseable que el Organismo cuente, se aplicará en cada caso la estructura adecuada manteniendo el cumplimiento de las funciones y los objetivos alineados al Modelo de Atención Ciudadana.

De la misma forma, podrá implementarse en forma gradual los diferentes componentes de seguimiento y evaluación del Modelo de acuerdo al caso y a las variables a ponderar tales como volumen de gestiones, sugerencias y quejas recibidas por parte de los ciudadanos, etc.

Para ir definiendo las etapas y su alcance, así como la mejor forma de aplicación del Modelo el Equipo de Atención Ciudadana de AGESIC prestará el asesoramiento y apoyo al Organismo para llevar adelante este proceso.

### Implementación del Canal Atención Presencial

El Organismo que incorpore el Canal Presencial de Atención Ciudadana en su adhesión al Modelo, además de cumplir con los requisitos generales mínimos, debe contar con:

- Un espacio físico destinado a un PAC con los requerimientos tecnológicos y arquitectónicos definidos, dentro de su oficina o área de atención al ciudadano.
- Este PAC debe estar adecuadamente identificado con la imagen 'Atención Ciudadana', de acuerdo a los estándares de imagen definidos, sin que ello suponga la sustitución de la imagen institucional del Organismo.
- Funcionarios que atiendan en el PAC durante el horario de atención establecido, que estén capacitados en:
  - ▶ La prestación de los trámites y servicios del Organismo, en forma centralizada en su primer nivel de atención.
  - ▶ La prestación de los trámites y servicios del resto de los Organismos del Estado que están disponibles en el Repositorio Unico del Modelo de Atención Ciudadana, [tramites.gub.uy](http://tramites.gub.uy).
  - ▶ Las directrices y pautas de atención ciudadana definidos para este canal.

### Implementación del Canal de Atención Telefónica

Puede darse que el Organismo ya disponga de este canal de atención, o que no lo disponga y requiera apoyarse en el Canal de Atención Telefónica transversal.

#### El Organismo dispone Canal de Atención Telefónica

Si el Organismo ya dispone de un Canal de Atención Telefónica para atender las consultas, trámites y servicios del propio Organismo en forma centralizada con las características descritas en el Modelo de Atención

Ciudadana, en caso de recibir consultas de trámites y/o servicios de otros Organismos, debe dirigir al ciudadano a comunicarse al teléfono fijo 0800 INFO.

Es recomendable en este caso considerar las pautas definidas para la atención telefónica en el Modelo.

### El Organismo no dispone Canal de Atención Telefónica

Si el Organismo no dispone de un Canal de Atención Telefónica para atender las consultas, trámites y servicios que recibe de los ciudadanos en forma centralizada con las características descritas en el Modelo de Atención Ciudadana puede apoyarse en el Canal de Atención Telefónica, que recibe las consultas en el teléfono fijo 0800 INFO.

En este caso, para adherir al Modelo de Atención Ciudadana, además de cumplir con los requisitos generales mínimos, descritos en el capítulo 'Atención Telefónica', debe:

- Difundir en su sitio web el Canal de Atención Telefónica en el teléfono fijo 0800 INFO sin costo para el ciudadano.
- Designar uno o más funcionarios responsables o referentes de mantener actualizada la información de los trámites y servicios del Organismo en el Repositorio Unico [www.tramites.gub.uy](http://www.tramites.gub.uy).
- Designar uno o más funcionarios responsables o referentes que puedan ser las contrapartes del equipo de apoyo de Atención Ciudadana de AGESIC, para trámites que requieran ampliación de la información que no esté disponible para el primer nivel de atención.

Estos funcionarios deberán estar disponibles durante el horario de atención establecido, y capacitados en:

- La prestación de los trámites y servicios del primer nivel de atención del Organismo
- Las directrices y pautas de atención ciudadana definidos para este canal.

### Implementación del Canal Web

Puede darse que el Organismo ya disponga de este canal de atención, o que no lo disponga y requiera apoyarse en el Canal de Atención Web transversal.

#### El Organismo dispone Canal de Atención Web

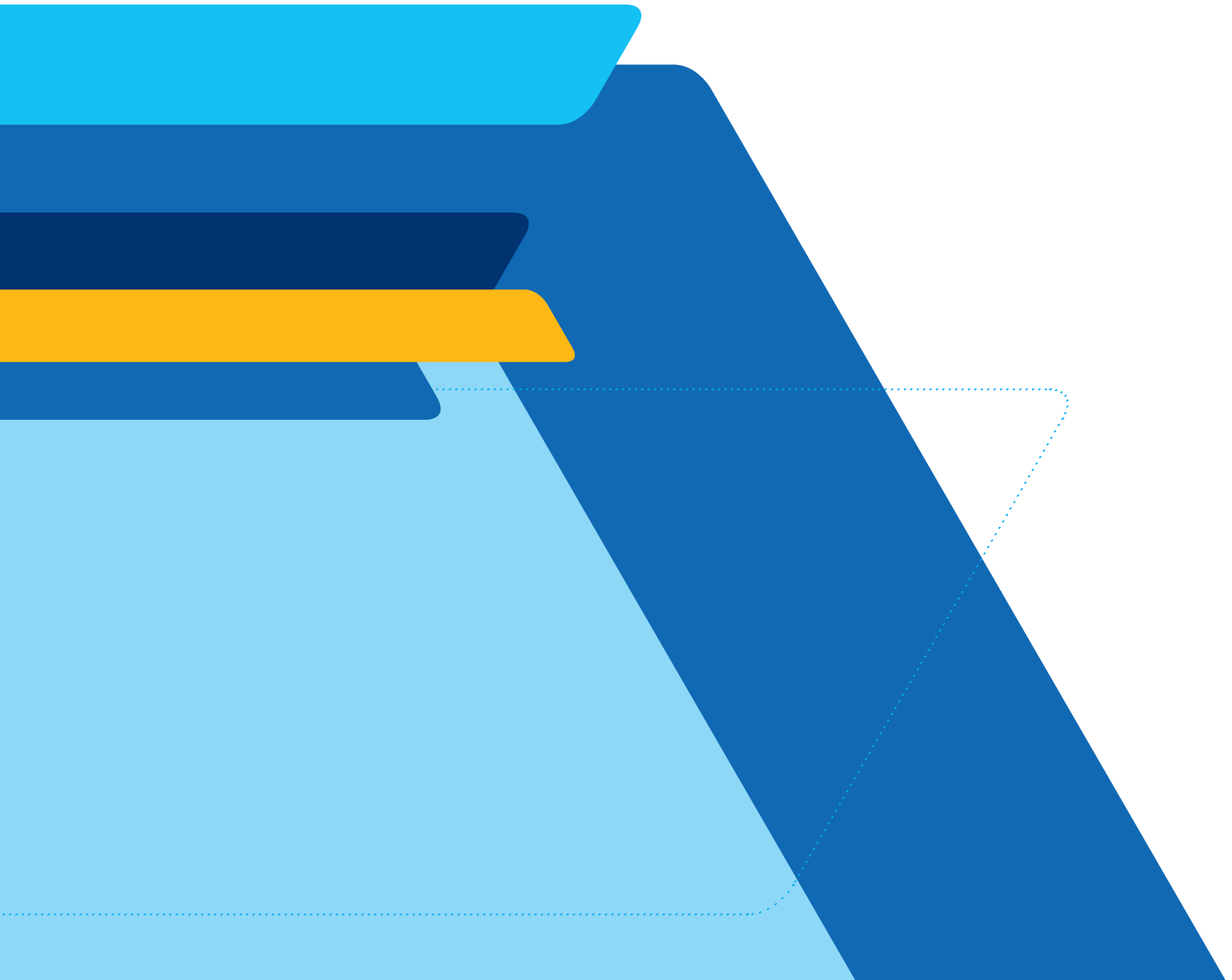
Si el Organismo ya dispone de un Canal de Atención Web para atender las consultas, trámites y servicios del propio Organismo en forma centralizada, en caso de recibir consultas de trámites y/o servicios de otros Organismos, debe derivar la consulta a la dirección electrónica [atencionciudadana@agesic.gub.uy](mailto:atencionciudadana@agesic.gub.uy).

#### El Organismo no dispone Canal de Atención Web

Si el Organismo no dispone de un Canal de Atención Web para atender las consultas, trámites y servicios que recibe de los ciudadanos en forma centralizada, puede apoyarse en el Canal de Atención Web, que recibe las consultas en la dirección electrónica [atencionciudadana@agesic.gub.uy](mailto:atencionciudadana@agesic.gub.uy).

En este caso, para adherir al **Modelo de Atención Ciudadana**, además de cumplir con los requisitos generales mínimos, descritos en el capítulo 'Atención Web', debe:

- Difundir en su sitio web el Canal de Atención Web que recibirá consultas en la dirección electrónica [atencionciudadana@agesic.gub.uy](mailto:atencionciudadana@agesic.gub.uy).
- Designar uno o más funcionarios responsables o referentes de mantener actualizada la información de los trámites y servicios del Organismo en el Repositorio Unico [www.tramites.gub.uy](http://www.tramites.gub.uy).
- Designar uno o más funcionarios responsables o referentes que puedan ser las contrapartes del Equipo de apoyo de Atención Ciudadana de AGESIC, para trámites que requieran ampliación de la información que no esté disponible para el primer nivel de atención.







# ANEXO

## FORMULARIO DE EVALUACION DE SERVICIOS

### Estimada/o Ciudadana/o:

Necesitamos de su evaluación y participación para mejorar la calidad de nuestros servicios de manera continua, así como también de aquellos aspectos negativos que haya detectado en este Punto de Atención Ciudadana.

Agradecemos su colaboración.

### ESCALA A UTILIZAR:

1	2	3	4
<b>Insatisfactorio,</b> o totalmente en desacuerdo.	<b>Poco Satisfactorio,</b> o algo en desacuerdo	<b>Satisfactorio,</b> o bastante de acuerdo	<b>Muy Satisfactorio,</b> o totalmente de acuerdo

A) Infraestructura		1	2	3	4
1	Grado de satisfacción con la comodidad de las Instalaciones en términos de espacio, iluminación y mobiliario				
2	Grado de satisfacción con la señalización del Punto				
3	Grado de satisfacción con la limpieza del Punto				
4	Grado de satisfacción general de la infraestructura				
Observaciones:					
B) Horarios		1	2	3	4
5	Grado de satisfacción con el horario de atención				
6	Grado de satisfacción con la puntualidad en los horarios establecidos				
Observaciones:					

C) Tiempos		1	2	3	4
7	Grado de satisfacción con el tiempo de espera				
8	Grado de satisfacción con el tiempo que le llevó realizar la gestión				
Observaciones:					
D) Servicios y Atención		1	2	3	4
9	Grado de satisfacción con la amabilidad y el trato brindado por el Ejecutivo				
10	Grado de satisfacción con la información brindada				
11	Grado de satisfacción con la voluntad de ayudarlo a resolver su consulta				
12	Grado de satisfacción con el conocimiento que poseen los Ejecutivos acerca de los trámites que se realizan en el Punto				
13	Grado de satisfacción general con el servicio y la atención				
Observaciones:					
E) Sugerencias					
<p><i>Su opinión es muy importante para nosotros ya que nos permite continuar mejorando y es por eso que agradecemos conocer sus sugerencias, quejas u oportunidades de mejora las que procuraremos tomar en cuenta.</i></p>					
Comentarios:					

Por favor indique sus datos a efectos de ser necesario ponernos en contacto con Usted

Nombre:
Teléfono:
E-mail:

*Muchas gracias por su colaboración*



