



República Dominicana

Secretariado Técnico de la Presidencia

**Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización**

**Del Poder Ejecutivo (Pro-Reforma)**

Unidad Ejecutora del programa BID 1176/OC-DR

Componente No. 2

Consultoría Especializada en Servicios Públicos

**NUEVO MODELO DE MODERNIZACION DE SERVICIOS  
PUBLICOS**

Quinto Informe de resultados presentado por el grupo de  
consultores constituido por:

**Isis Duarte, Consultora Coordinadora**

**José Oviedo Consultor**

C2—A6-01

“Queda establecido que las opiniones y recomendaciones de los Consultores no comprometen ni a la Entidad Contratante, ni a otras entidades locales, ni al Banco, los que se reservan el derecho de formular al respecto las observaciones o salvedades que consideren apropiadas”.

*Santo Domingo, República Dominicana*

*Noviembre, 2005*

## INDICE

	<b>Pág.</b>
I. PRINCIPIOS -----	3
II. OBJETIVO -----	3
III. A QUÉ TIPO DE SERVICIOS ASPIRAMOS -----	3
IV. EJES DE MODERNIZACIÓN -----	3
V. METAS -----	4
VI. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS -----	4
VII. COMPONENTES -----	5
VIII . PROCESO -----	5
IX. COMPONENTE I: INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA. ----	6
IX.1 OBJETIVO: -----	6
IX.2 ELEMENTOS: -----	6
IX.3 OFICINAS DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN (PROCESO DE INSTALACIÓN). -----	6
IX.3.1 LOCALIZACIÓN OI -----	8
IX.3.2 ORGANIZACIÓN ESPACIO DE ACCESO -----	9
IX.3.3 PUNTOS DE CONTACTO: INFORMACIÓN PRESENCIAL -----	10
IX.3. 4 INFORMACIÓN A DISTANCIA: INTERNET Y TELEFONIA. ----	11
IX.3.5 MANEJO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS -----	13
X. COMPONENTE II: SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y TRÁMITES EN LÍNEA -----	14
XI. COMPONENTE III: EXCELENCIA EN EL SERVICIO -----	17
XII. COMPONENTE IV: MONITOREO Y MEJORAMIENTO CONTINUO. ----	24

## **I. PRINCIPIOS**

- Los servicios públicos son pagados por los contribuyentes quienes tienen derechos servicios eficientes y de calidad que aseguren el bienestar ciudadano.
- Los servicios públicos deben satisfacer necesidades y demandas concretas de la ciudadanía, por lo que deben ser accesibles, cercanos y establecer canales de comunicación y retroalimentación efectivos con usuarios reales y potenciales.
- El mejoramiento de los servicios públicos incrementa sustancialmente la calidad y las posibilidades de vida de los grupos sociales pobres y vulnerables.
- La modernización de los servicios públicos en áreas estratégicas incrementa la competitividad nacional.

## **II. OBJETIVO**

Servicios más accesibles, con una oferta caracterizada por la calidad, eficiencia e integridad y con una mayor y medible satisfacción de los y las usuarios.

## **III. A QUÉ TIPO DE SERVICIOS ASPIRAMOS**

La modernización de servicios públicos debe reestructurarlos para hacerlos:

- Competentes
- Instrumentados con atención y cortesía
- Adaptados a necesidades concretas de usuarios
- Receptivos
- Rápidos
- Confiables
- Seguros
- Con capacidad de respuesta
- Transparentes
- Monitoreables

## **IV. EJES DE MODERNIZACIÓN**

- **ACCESIBILIDAD:**  
Refiere el espectro de oportunidades, espacios y relaciones que facilitan la interacción entre una diversidad de usuarios y usuarias y los servicios.

- **GESTIÓN:**

Está configurada por las formas organizacionales, los procesos, métodos, medios y herramientas que facilitan la eficiencia (relación costo/tiempo/servicio ofrecida) y la eficacia (relación servicios/impactos/resultados) en un contexto orientado por objetivos.

- **CALIDAD:**

Refiere a los niveles de satisfacción de los usuarios y usuarias y su logro a través del conocimiento y entendimiento de las preferencias de los usuarios y del establecimiento de estándares que creen una pauta de optimización en la provisión de servicios con profesionalidad y competencia. Refiere también a la capacidad de respuesta de la administración de servicios canalizando las retroalimentaciones provenientes de usuarios y usuarias (quejas, sugerencias, propuestas, demandas...).

- **INTEGRIDAD:**

Dan cuenta de altos grados de circulación y disponibilidad de las informaciones relacionadas con el manejo de recursos públicos (aspectos tales como presupuesto, contabilidad, compras y otros) y de la toma de decisiones en las organizaciones públicas, así como la regularidad, consistencia, integridad e imparcialidad o trato equitativo con que son tratados usuarias y usuarios sin importar factores tales como pertenencia partidaria, estatus social, género, color de la piel y otros.

## **V. METAS**

- Programa Piloto de Modernización de Servicios Públicos basado en compromisos institucionales en torno a resultados esperados, indicadores específicos y monitoreo de progreso, en un mínimo de cinco (5) instituciones públicas y en un mínimo de tres (3) servicios claves por institución.

- Metodología de mejoramiento de los servicios públicos puesta a prueba en el programa piloto en cuatro (4) componentes fundamentales, monitoreada y reorientada según necesidades, y replicada en otras cinco (5) instituciones en una segunda etapa.

## **VI. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS**

Los servicios a escoger (mínimo de tres por institución) deben ser priorizados en función de los siguientes criterios:

- Servicios de importancia estratégica para el bienestar ciudadano y la competitividad.
- Servicios importantes desde la perspectiva de las necesidades de los y las usuarios.
- Servicios con una demanda relevante.
- Servicios que son fundamentales para lograr la misión institucional.
- Servicios que reciben una significativa cantidad de quejas.
- Servicios en los que haya una clara voluntad institucional o se hayan iniciado procesos de cambio.
- Servicios en los que sea viable una modernización a corto plazo.

## **VII. COMPONENTES**

COMPONENTE I: Información y Atención Ciudadana

COMPONENTE II: Gestión de Trámites

COMPONENTE III: Excelencia en el Servicio.

COMPONENTE IV: Monitoreo y Mejoramiento Continuo.

El modelo es amplio, pero no agota todos los aspectos modernizables de los servicios, por lo que sus componentes, diseñados en forma de módulos, pueden ser articulados a otro(s) módulos, dependiendo del interés de cada institución.

## **VIII . PROCESO**

En general, los pasos principales para la implementación del Programa Piloto de Modernización de Servicios Públicos son:

- Selección de Instituciones participantes
- Priorización de Servicios por Institución.
- Compromisos Institucionales.
- Análisis del estado de situación de los servicios.
- Rediseño de procesos y definición de estándares.
- Capacitación y apoyo técnico
- Instalación de cambios
- Difusión
- Monitoreo

En cada componente se adaptaran dichos pasos según su especificidad.

## **IX. COMPONENTE I: INFORMACIÓN Y ATENCIÓN CIUDADANA.**

### **IX.1 OBJETIVO:**

Construir o fortalecer vías de acceso y comunicación efectivas entre ciudadanía y servicios públicos para facilitar y mejorar la prestación de servicios, canalizar y dar respuesta a las opiniones, quejas y sugerencias ciudadanas.

### **IX.2 ELEMENTOS:**

- I. Instalación de Oficinas de Información y Atención.
  - I.1 Localización:
  - I.2 Organización del espacio de acceso
  - I.3 Puntos de Contacto: Información Presencial
  
- II. Información a distancia:
  - II.1 Telefonía
  - II.2 Internet
  
- III. Trámite de Quejas y Sugerencias

### **IX.3 OFICINAS DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN (PROCESO DE INSTALACIÓN).**

#### **Objetivo:**

Proveer información actualizada sobre trámites, procedimientos y plazos de los servicios, asegurando acceso eficiente a tramitaciones y atención personalizada a ciudadanos usuarios.

#### **Marco Jurídico:**

Ley General de Libre Acceso a la Información Pública.  
Leyes de creación de las instituciones participantes.

#### **Etapas para la instalación:**

1. **Diagnóstico:**
  - Mecanismo y espacio de acceso presencial a información e inicio trámites.
  - Mecanismos de información y tramitación a distancia.

- Proceso de generación de información.
- Capacidades tecnológicas de información y tramitación de entrada.
- Tipos de información ofrecida.
- Instrumentos de trámite de entrada.
- Modalidades y carencias en la atención al cliente

## **2. Definición de Requerimientos:**

- Definición de imagen
- Organización física del espacio
- Recursos Humanos
- Información a ser contenida en Base de Datos: Estructura y contenidos.
- Proceso de actualización y acceso a base de datos.
- Fuentes de información para contenidos actualizados.
- Enlaces entre diversos departamentos para información, inicio y entrega de resultados de tramitación.
- Diseño servicios en Internet
- Conexiones de la base de datos con telefonía e Internet.
- Otros

## **3. Implementación:**

- Capacitación en Información y Atención al Cliente.
- Elaboración y Publicación de Guía de Servicios
- Inicio del funcionamiento de la base de datos.
- Seguimiento de actualización de la base de datos.
- Tests de acceso telefónico e Internet.
- Mejoramiento según recomendaciones de tests.
- Disponibilidad Pública

## **4. Monitoreo:**

- Formación de equipo de monitoreo (Programa Piloto + institución involucrada)
- Construcción de indicadores de progreso.
- Evaluación periódica de funcionalidad.
- Sondeos / Grupos Focales con usuarios
- Recomendaciones para mejoramiento de sistemas.
- Aplicación de recomendaciones.

### **Indicadores Básicos:**

- Base de Datos en funcionamiento

- Servicios de telefonía e Internet puestos en marcha.
- Tipos de Información predefinida ofrecidos al público.
- Guía de servicios distribuida gratuitamente a usuarios y ofrecida en línea.
- Sondeos y Grupos Focales de retroalimentación realizados y aplicadas sus recomendaciones.

### **IX.3.1 LOCALIZACIÓN OIAC**

#### **Objetivo:**

Optimizar el acceso acercando el servicio a la ciudadanía, disminuyendo el tiempo, esfuerzo y costos para la obtención del servicio.

#### **Criterio:**

- El criterio fundamental es el de que la proximidad del servicio debe disminuir costo y tiempo de transporte para los usuarios.

#### **Opciones:**

- Las OIAC estarán ubicadas en un lugar del edificio de la institución en el que no existen barreras para el acceso de todas y todos los ciudadanos. ó
- Las OIAC prestarán su servicio de información y atención de manera desconcentrada en lugares de amplio acceso público y/o de mayor cercanía geográfica a la ciudadanía usuaria, delegándose recursos, competencias y responsabilidades en función de objetivos, metas e indicadores previamente definidos. ó
- Las OIAC podrán llegar a acuerdos con entidades privadas y públicas para el suministro de información sobre servicios públicos ofrecidos o para la realización de ciertos trámites en sus instalaciones. ó
- Las OIAC podrán ser instaladas en dependencias móviles con facilidad de desplazamiento.
- La OIAC dispondrán del mecanismo adecuado de acceso para discapacitados.
- Las OIAC tendrán la señalización necesaria para su localización rápida.
- Diversas OIAC pueden ser concentradas físicamente en lugares de amplio acceso público en distintas zonas geográficas.

#### **Indicadores Básicos**

- Disminución porcentual del tiempo promedio de transporte de los usuarios.
- Incremento de usuarios / mes.



- Porcentaje de usuarios que expresan muy buena satisfacción con el acceso al servicio.
- Incremento de usuarios discapacitados.
- Incremento en el número de unidades proveedoras de información y atención ciudadana.
- Distribución geográfica de las unidades proveedoras de información y atención ciudadana.

### **IX.3.2 ORGANIZACIÓN ESPACIO DE ACCESO**

#### **Objetivo:**

Simplificar la circulación de usuarios, disminuir el tiempo de espera y generar un contexto facilitador de la interacción entre usuarios y personal de atención ciudadana.

#### **Etapas:**

1. Diagnóstico de la organización espacial:
  - Volumen de usuarios / hora / minutos / área
  - Circulación de usuarios: diagrama de flujos
  - Recepción de usuarios
  - Proceso de trabajo: Operaciones, procedimientos, localización espacial, equipos, archivos....
  - Representación a escala
  - Señalización
2. Rediseño del espacio físico:
  - Diferenciación de áreas:
    - Área de recepción: comprobación de documentos y números de turno por orden de llegada, información sobre servicios, formularios.
    - Área de espera: Mobiliario funcional y moderno para acomodar a usuarios e impedir aglomeraciones; paneles informativos, folletos....
    - Área de contacto: Interacción física con usuarios, tabiques funcionales, equipos para facilitar tramitación y pagos rápidos.
  - Distribución del espacio según funciones para asegurar mejor flujo del proceso de trabajo.
  - Criterios adecuados de iluminación, control de ruidos, confidencialidad de la interacción usuario-servidor (cuando sea necesaria) y otros.

- Acceso a estacionamientos, incluyendo parqueo de embarazadas y discapacitados.

### **Indicadores Básicos**

- Incremento número de usuarios atendidos / hora / área.
- Incremento de usuarios que consideran el espacio de acceso como muy satisfactorio
- Disminución o eliminación de colas o filas de pie.
- Disminución del tiempo de espera promedio de usuarios.
- Disminución de quejas de usuarios sobre espacio de acceso.

### **IX.3.3 PUNTOS DE CONTACTO: INFORMACIÓN PRESENCIAL**

La OIAC funcionan como puntos de contacto<sup>1</sup> con los usuarios, proporcionando la atención, información, formatos, solicitudes y cualquier papelería necesaria para solicitar un servicio.

#### **Objetivo:**

Facilitar la solicitud de información o trámites en el contexto de una cultura de “servicio al cliente” que garantice agilidad, cortesía y precisión y canalice eficientemente los requerimientos de los y las usuarios.

#### **Aspectos Claves:**

- Todas las solicitudes de trámites de los servicios ofrecidos podrán ser iniciadas en el punto de contacto.
- El personal de contacto tendrá acceso a una base de datos en la que estará disponible la información necesaria, en formatos simples, para acceder a servicios, y realizar los trámites.
- El personal de contacto pondrá a disposición de los y las usuarios una guía de servicios, impresa físicamente, en la que se indicarán los objetivos, requisitos, horarios de atención, plazos mínimos y máximos de resolución de cada trámite.
- El personal de contacto tendrá disponible cualquier formulario que sea necesario para iniciar la tramitación de cada servicio ofrecido por la institución.

---

<sup>1</sup> Véase el concepto de “puntos de contacto” en David Sancho Royo: **Gestión de Servicios Públicos**. Ed. Tecnos y Universidad Pompeu Fabra, 1999.

- Los y las usuarios serán informados de manera obligatoria sobre sus derechos y responsabilidades, a través de una “Carta de Derechos” que se ubicará en un panel altamente visible para todos y de manera impresa.
- El horario de atención estará adaptado a las necesidades de los y las usuarios.
- Se instalarán varias ventanillas de atención de acuerdo al volumen de usuarios, incluyendo acceso preferencial a embarazadas y discapacitados.
- Serán medidos los tiempos de atención (índice de rapidez), el grado de satisfacción de usuarios y el número y carácter de las quejas de manera periódica, tomándose en cuenta las recomendaciones derivadas para su aplicación.
- El personal de contacto se seleccionará de acuerdo a un perfil específico que incluya competencias, motivación, habilidades en las relaciones interpersonales, uso de herramientas informáticas y eficiencia; será entrenado en “cultura de servicios” de manera sistemática, y se le definirán incentivos en función de los resultados del monitoreo de su desempeño.

### **Indicadores Básicos**

- Por ciento de usuarios que declaran haber sido informados apropiadamente de sus derechos a través de la entrega de la Carta de Derechos.
- Por ciento de usuarios que declaran como muy satisfactorio el nivel de atención recibido.
- Tiempo de espera para realizar solicitud o recibir información.
- Número de usuarios que necesitan hacer cola para realizar su solicitud o recibir información.
- Por ciento de usuarios que se declaran muy satisfechos con el horario de servicio.
- Por ciento de usuarios que consideran como muy apropiada la infraestructura existente para la realización de los servicios.

### **IX.3. 4 INFORMACIÓN A DISTANCIA: INTERNET Y TELEFONIA.**

#### **Objetivo**

Eficientizar, incrementar acceso y canalizar la información hacia y desde la sociedad, en la recepción, procesamiento, sistematización y respuesta a las solicitudes, opiniones y sugerencias de la ciudadanía, canalizadas a través del Internet y de la telefonía.

**Criterio:** Para garantizar el acceso de amplios segmentos es necesario complementar el uso de medios electrónicos y el uso de la telefonía.

### **Elementos**

1. Call Center, con central telefónica asociada a base de datos con especificaciones tales como servicios ofrecidos, tiempo, plazos, lugares de acceso y otros.

2. Información sobre servicios en línea, incluyendo los estándares de servicios, la Carta de Derechos de los y las usuarios y preguntas y respuestas mas frecuentes.

3. Procesamiento de quejas y sugerencias, tanto a través del teléfono \*formato llenado por telefonista\* como por Internet \*formato en línea.

### **Etapas**

a) Diagnostico de estado de situación de la telefonía y el Internet.

b) identificación de necesidades tecnológicas y de (rediseño)> Banco de Datos, Call Center y pagina Web.

c) Capacitación de recursos humanos vinculado a la generación, organización, procesamiento y actualización de la información.

d) Instalación de la infraestructura tecnológica.

e) Organización de la base de datos y mecanismo de actualización.

f) Creación de los formatos de acceso a la información y canalización de solicitudes, quejas y sugerencias.

e) Prueba y monitoreo del nivel de eficiencia del call center y la pagina Web para la recepción de solicitudes y opiniones, oferta de información y canalización de quejas.

f) Disponibilidad pública.

g) Monitoreo a partir de la construcción de indicadores y de instrumentos tales como sondeos telefónicos y electrónicos.

## **Indicadores Básicos**

A continuación se plantean de manera indicativa algunos indicadores básicos de funcionamiento efectivo

- Numero de llamadas telefónicas procesadas en el Banco de Datos diariamente.
- Numero de solicitudes de información procesadas a través del Internet diariamente.
- Numero de opiniones, quejas y sugerencias recibidas diariamente.
- Por ciento de usuarios de telefonía que declaran como muy satisfactoria la atención recibida.
- Por ciento de usuarios de Internet que declaran como muy satisfactoria la atención recibida.
- Por ciento de usuarios de telefonía que declaran como muy satisfactorio el tiempo y condiciones de la respuesta recibida.
- Por ciento de usuarios de Internet que declaran como muy satisfactorio el tiempo y condiciones de la respuesta recibida.

### **IX.3.5 Manejo de Quejas y Sugerencias.**

#### **Objetivo:**

Canalizar, responder y tomar decisiones de mejoramiento ante las quejas y sugerencias de usuarios, de manera rápida y competente.

#### **Elementos:**

- a. Establecimiento de procedimientos de respuesta a quejas y sugerencias.
- b. Formulación de estándares (tiempo de procesamiento y respuesta, compromisos de calidad...)
- c. Instalación de instrumentos de canalización:
  - Buzones de sugerencias.
  - Sondeos
  - Cartas
  - Buzones de Internet
- d. Instalación de procedimiento de recolección, tramitación y respuesta.
- e. Monitoreo de respuestas a quejas y sugerencias.

## **Indicadores Básicos**

- Por ciento de quejas recibidas que son tramitadas apropiadamente hasta dar respuesta al usuario.
- Por ciento de cumplimiento de los estándares establecidos
- Por ciento de usuarios que han presentado quejas que declaran como satisfactorio el tiempo de respuesta.

## **X. COMPONENTE II: SIMPLIFICACIÓN DE TRÁMITES Y TRÁMITES EN LÍNEA<sup>2</sup>**

### **Objetivo:**

Incrementar eficiencia reduciendo el número de pasos y el tiempo de procesamiento de los trámites requeridos desde la solicitud hasta el producto final o resolución del servicio público.

### **Criterio:**

La simplificación de los trámites disminuye los costos de generación de los servicios, aumenta la satisfacción de los usuarios y mejora la imagen institucional.

### **Etapas:**

1. Inventario o Catálogo del proceso de tramitación.
  2. Diagnóstico situación actual de los procesos.
  3. Rediseño y simplificación: Implantación de nuevos estándares.
  4. Automatización: Implantación o fortalecimiento de tecnologías de información.
  5. Divulgación
- 
1. Inventario o Catálogo Proceso de Tramitación.
    - El proceso de tramitación son las líneas de gestión y la serie de actos que permiten generar un servicio a los y las usuarios solicitantes.
    - El inventario o catálogo recoge los principales aspectos:
      - Normas – Funciones – Organización – Procedimientos – Recursos Humanos y materiales

---

<sup>2</sup> Véase **Modelo de Optimización de Servicios Públicos**, Secretaría Técnica de la Presidencia, El Salvador, 2001; **Plan de Modernización, Simplificación y Calidad de la Comunidad Autónoma de Extremadura**, Junta de Extremadura, 2004; David Sancho Royo, Op. Cit.

1.1 Estudio de normas y funciones que definen los servicios a ofrecer, estableciendo estructura organizativa y procedimientos

1.2 Comparación entre marco normativo y prácticas establecidas:

- Servicios ofrecidos
- Funciones ejecutadas, no ejecutadas, ejecutadas parcialmente
- Estructura orgánica: Referencias normativas y estructura red e informal.
- Identificación de trámites y procedimientos para cada servicio, comparándolo con marco normativo
- Identificación de procedimientos formales e informales en la realización del servicio.
- Identificación de disfuncionalidades e irregularidades entre normas / prácticas en oferta de servicios.
- Recomendaciones de optimización: Revisión de normas y prácticas.

2. Diagnóstico de Procesos.

2.1 Organigrama de la estructura organizativa: Líneas de jerarquía, coordinación y comunicación interdepartamental, mecanismos de control.

2.2 Diagrama de Flujo

- Esquema de los procesos que constituyen el servicio
- Desglose de los procesos en tareas:
  - Objetivo de cada paso
- Actividades en cada paso del proceso de tramitación.
- Estándares / prácticas: tiempo realización actividades, II actividades, actividades fallidas.
- Producto(s) generado en cada paso: tiempo realización productos, productos fallidos, # productos.

2.3 Clasificación de las actividades (principales, complementarias, residuales, atípicas) en relación a los productos.

2.4 Distribución de Recursos Humanos:

- Recursos Humanos involucrados en actividades para cada paso.
- Identificación de Competencias según funciones / tareas asignadas.
- Identificación de Recursos Humanos principales, complementarios, residuales y atípicos.
- Identificación de métodos y herramientas de trabajo.

- 2.5 Identificación de tecnologías utilizadas para información y comunicación en relación al diagrama de flujo.
- 2.6 Presupuesto asignado y carencias presupuestarias; costo / productos.
- 2.7 Análisis de requerimientos y niveles satisfacción usuarios: # trámites, formularios, # veces usuario debe acudir físicamente, tiempos de espera...
- 2.8 Identificación de problemas:
- Disfuncionalidades entre funciones estructura organizativa y flujo de procesos.
  - Desajustes entre actividades y productos: actividades excedentes, duplicaciones, retrasos.
  - Disfuncionalidad entre actividades y Recursos Humanos: Recursos Humanos excedentes, subutilizados, sobreutilizados; competencias / actividades
  - Excedentes en definición y cumplimientos estándares
  - Disfuncionalidad en definición y/o cumplimiento y control estándares
  - Desajustes entre productos / costos.
  - Revisión de requerimientos: Requerimientos principales, complementarios, excedentes (Ej.: Documentación, formularios, visitas presenciales, firmas, etc.)
3. Rediseño y simplificación: Implantación de nuevos estándares.
- Mejoramiento de la estructura organizativa para facilitar flujo de procesos: Organigrama y diagrama de flujos renovados.
  - Reintegración y reducción de normas, pasos y procedimientos.
  - Eliminación de actividades excedentes y de duplicaciones.
  - Instalación de Tecnologías y herramientas para eficientizar actividades.
  - Recursos Humanos más competentes: Definición perfiles, incremento selección por concursos e introducción de evaluación del desempeño.
  - Redefinición de estándares: Tiempo, costo, calidad de los productos, satisfacción de usuarios.
  - Elaboración de Manual de Procedimientos.
  - Establecimiento de control en aplicación de estándares: Evaluación periódica.
  - Eliminación de requerimientos excedentes (Ej.: En documentación, número de visitas presenciales, número de formularios...)
  - Compromiso institucional de reducción de plazos de tramitación y resolución.
4. Automatización de Procesos:



4.1 Diagnóstico situación actual de infraestructura tecnológica y sistemas informáticos.

4.2 Servicios de administración electrónica propuestas.

- Información en línea
- Formularios sin firma
- Tramitación con firma electrónica.
- Inicio de trámites con firma
- Consulta de datos personales
- Tramitación interna
- Ventanilla única (inicio y finalización de trámites)

4.3 Identificación de necesidades de infraestructura y herramientas informáticas para interconectividad y servicios electrónicos propuestos (infraestructura de clave pública, registro telemático, etc.)

4.4 Plan de instalación de sistemas y servicios, incluyendo calendario, actividades, productos, costos.

4.5 Inicio de funcionamiento de servicios en línea y ventanilla única.

4.6 Monitoreo: Integración de equipo interinstitucional de monitoreo y apoyo técnico. Monitoreo de instalación. Sondeos / Grupos Focales sobre satisfacción usuarios

### **Indicadores Básicos**

- Reducción del número de pasos en proceso de tramitación, por cada servicio.
- Reducción en tiempo de espera desde solicitud hasta resolución del servicio.
- Número de trámites que pueden ser iniciados o realizados en línea.
- Porcentaje de usuarios que expresan muy buena satisfacción con tiempo tramitación.
- Porcentaje de usuarios que expresan muy buena satisfacción con servicios en línea.

## **XI. COMPONENTE III: EXCELENCIA EN EL SERVICIO**

### **Objetivo:**

Garantizar el mejoramiento continuo de la prestación de servicios y la satisfacción de los y las usuarios a través de la definición, instalación y seguimiento de estándares adaptados a derechos y necesidades concretas.

## **Criterios:**

- La calidad percibida en los servicios públicos se relaciona con las expectativas de los usuarios, con la atención y el trato recibidos y con la capacidad de solución de las demandas específicamente planteadas al servicio con competencia técnica y en un tiempo y costo minimizados.
- Algunos de los factores claves de la calidad son:
  - Equidad y cortesía en el trato
  - Comunicación efectiva (interna y externa)
  - Receptividad ante las solicitudes y opiniones de usuarios
  - Responsabilidad y experticio
  - Capacidad de respuesta ágil
  - Ajuste entre información y servicio recibido
  - Seguridad
  - Estandarización de los procesos y aplicación de estándares
  - Gestión enfocada a resultados
  - Inclusión de directivos y empleados en definición y seguimiento de estándares y procesos.

## **Etapas:**

1. Análisis de misión institucional y definición de estándares / indicadores de calidad.
2. Cartas de Derechos de los y las usuarios.
3. Capacitación
4. Monitoreo de calidad y de satisfacción de usuarios.

### **1. Análisis de Misión Institucional y definición de estándares / indicadores de calidad<sup>3</sup>.**

- 1.1 Enfoque participativo.
  - Grupos Focales con directivos y empleados
  - Grupos Focales con usuarios
  - Los grupos conducen a la definición de características relevantes de los servicios (tales como rapidez, cortesía, costo, transparencia, integridad, confiabilidad, puntualidad...)
- 1.2 Análisis de misión institucional y diagnóstico/autodiagnóstico de la situación actual
- 1.3 Metodología de definición de estándares para las características relevantes (involucrar a apoyo técnico, directivos empleados)
  - Ejemplo: dando valor numérico a cada característica.

---

<sup>3</sup> Véase David Sancho Royo, Op. Cit. Pág. 166 y ss.

CARACTERISTICA	ESTÁNDAR
Rapidez	2 días para entrega documento al usuario
Puntualidad	0 días con apertura de labores más tarde de lo establecido en horario
Confiabilidad	0 documentos con fallas técnicas
Transparencia	Todos los costos son publicados
Simplicidad	4 pasos para completar tramitación

La determinación de estándares se efectúa a partir de los factores de calidad identificados y de los indicadores de calidad construidos.

- Los factores de calidad son aspectos claves de la prestación que permiten un alto nivel de satisfacción de los y las usuarios.
- Los indicadores de calidad son medidas que evidencian el grado en que el factor de calidad ha sido realizado en la practica.
- Un estándar de calidad es el valor esperado de un indicador, fijado como meta de servicio.

#### Ejemplo

Factor de calidad- Competencia Técnica.

Indicador- Numero de documentos con problemas técnicos entregados a usuarios por trimestre.

Estándar de calidad- Máximo de 2 documentos con problemas técnicos entregados a usuarios por trimestre.

Sobre la base de los factores de calidad priorizados, es necesario hacer un cuadro de indicadores de los cuales se derivan los estándares. El monitoreo posterior comparara el valor obtenido del indicador (por ejemplo 4) con el valor establecido en el estándar (en este caso 2), determinando si el indicador estuvo por debajo, fue igual o estuvo por encima del estándar. En este caso, el valor obtenido del indicador (4) estuvo por debajo del estándar fijado (2).

Es muy importante que el cumplimiento de cada estándar tenga un equipo responsable con un responsable principal, así como un periodo de tiempo establecido para su inicio y medición. Con los responsables se trabajara

primordialmente tanto en la construcción del estándar como en la ponderación de los resultados obtenidos en el monitoreo y de las vías de mejoramiento.

En la sección de monitoreo, se identifica la metodología de seguimiento a las mediciones efectuadas.

#### 1.4 Compromisos institucionales con la calidad.

- Los estándares de servicios son recogidos en un documento de compromisos institucionales a ser socializado entre directivos y empleados, y cuya ejecución será monitoreada

## 2. Cartas de Derechos.

- Las Cartas de Derecho están fundamentadas y difunden públicamente los estándares de servicios que han sido establecidos, convertidos en compromisos institucionales con los y las usuarios potenciales y reales.

### **Objetivo**

Fomentar la participación de la ciudadanía usuaria en la puesta en marcha y seguimiento de la optimización de los servicios, a partir de valores y mecanismos que aseguren transparencia, eficacia, eficiencia, integridad y calidad.

### **Requisitos previos**

- a. Definición de estándares (tiempo, costos, atención, competencia. etc.).
- b. Identificación de recursos técnicos y materiales para la capacitación y la aplicación de estándares de manera sostenida.
- c. Simplificación de trámites.
- d. Implantación de estándares a partir del compromiso institucional.
- e. Establecimiento del monitoreo interno de estándares.
- f. Identificación de compensaciones a usuarios cuando no se cumple con los estándares (cartas de disculpa, atención especial, sanciones a empleados, exoneración o disminución de costos, etc.).

### **Etapas**

1. Priorización de servicios en un programa piloto.
2. Elaboración de Carta de Derechos de usuarios.
3. Socialización entre directivos y empleados.

4. Monitoreo interno.
5. Publicación y difusión de la Carta de Derechos.
6. Monitoreo de satisfacción de usuarios con el cumplimiento de la Carta de Derechos.

### 1. Priorización de servicios.

Selección de los servicios de la institución a los que se aplica la Carta de Derechos, para ir replicando hasta abarcar todos los servicios.

Los criterios de selección han de fundamentarse en aspectos tales como relevancia del servicio para los y las usuarios, importancia para la misión y visión institucional, nivel de demanda, nivel de definición de estándares en dichos servicios, estado de situación del proceso de simplificación, viabilidad de la aplicación de los estándares...

### 2. Elaboración de Carta de Derechos de usuarios<sup>4</sup>.

La Carta de Derechos debe ser formulada en una consulta que involucre a directivos y empleados, así como una consulta con usuarios (por ejemplo sondeo o grupos focales).

La carta debe tener los siguientes elementos

- a. Introducción, especificando la misión institucional, los servicios focalizados y el porque de una Carta de Derechos.
- b. Enumeración y breve explicación de los derechos que tiene todo usuario (información, costo, horarios, tiempo máximo de atención, tiempo máximo de tramitación, tipo de trato del personal, y cualquier otro estándar fundamental).
- c. Mecanismo de presentación y evaluación de quejas y denuncias, y compensaciones ante incumplimiento demostrado de la Carta de Derechos.

### 3. Socialización entre directivos y empleados.

- d. El borrador de Carta de Derechos debe ser discutido por directivos y empleados, ya que debe asegurarse correspondencia entre los derechos consignados en la carta y el cumplimiento de estándares por parte de la organización, para lo cual es fundamental la motivación y el compromiso de los recursos humanos.

---

<sup>4</sup> Véase Modelo de Optimización...Op. Cit. Anexo 2: Formato de Carta de Derechos del Cliente.

- e. Los directivos han de integrar una versión definitiva de la Carta de Derechos a partir de la consulta anterior y distribuirla entre todo el personal, colocándola también en lugares clave de trabajo.

#### 4. Prueba de monitoreo interno.

Antes de difundir hacia afuera la Carta de Derechos, es necesario un periodo de prueba, usando simulaciones, mediante el cual pueda detectarse el nivel de cumplimiento con los compromisos asumidos y los problemas que aun es necesario resolver para aplicar los estándares.

De ese monitoreo interno ha de emerger un reporte y correctivos a los problemas identificados.

#### 5. Publicación y difusión de la Carta de Derechos.

La Carta de Derechos debe tener amplia difusión, a nivel interno, colocándose en los lugares de recepción, espera y tramitación, y a nivel externo, en el Internet, en notas de prensa a los periódicos y a la radio, y entrevistas buscadas con los medios, visitas de la prensa, etc.

### **3. Monitoreo interno y de satisfacción de usuarios.**

#### 3.1 Monitoreo interno.

El monitoreo interno evalúa la capacidad de cumplimiento de los estándares establecidos y propone correctivos a los problemas encontrados. Compara el valor encontrado en la medición de indicadores con el valor establecido por la institución (estándar), identificando su nivel de correspondencia.

El monitoreo interno esta dirigido a dar seguimiento al desempeño de los servicios para su mejoramiento continuo, permitiendo identificar las áreas problemáticas, ponderar las causas y vías de solución e introducir mejoras incrementales.

El numero de indicadores a monitorear debe ser reducido en una primera fase (por ejemplo 5-7 indicadores) para ampliarlo en una segunda fase (por ejemplo 10\_12).

Se estructura en las siguientes fases:

1. Construcción de indicadores y estándares a partir de los factores de calidad.
2. Elaboración de los instrumentos del sistema de monitoreo \*fichas de indicadores, fuente de información para cada indicador, formato de los reportes, base de datos, recolección y procesamiento de la información, etc.
3. Calendario de actividades y responsabilidades.
4. Resultados del monitoreo interno.
5. Ponderación de resultados con equipos responsables y otros.
6. Identificación de vías de mejoramiento.

### 3.2 Monitoreo de satisfacción de usuarios con el cumplimiento de la Carta de Derechos.

En función de los estándares establecidos y de los compromisos contraídos en la Carta de Derechos, se hará un monitoreo del nivel de satisfacción de los y las usuarios en relación al cumplimiento de la Carta. Para esto se harán sondeos periódicos y grupos focales sobre la base de (por lo menos) el siguiente cuadro de indicadores básicos

#### **Indicadores Básicos**

- Porcentaje de usuarios que consideran que la Carta de Derechos se esta aplicando en la practica.
- Porcentaje de derechos consignados en la practica que son percibidos por los usuarios como de aplicación satisfactoria o muy satisfactoria.
- Porcentaje de usuarios que considera que el servicio ha mejorado significativamente desde que la Carta de Derechos fue difundida.
- Numero mensual de quejas por violación de derechos consignados en la carta de Derechos.
- Porcentaje de violaciones comprobadas que conducen a compensaciones a los usuarios demandantes y/o a sanciones a empleados violentadores de los derechos consignados en la Carta.

Las fases del monitoreo de satisfacción de usuarios serán similares a las del monitoreo interno.

#### **4. Capacitación.**

La capacitación ha de suministrar los conocimientos y habilidades de uso de herramientas técnicas para dar sostenibilidad a las iniciativas de mejoramiento.

#### 4.1 Participantes

- Jefes de unidades prestadoras de servicios priorizados.
- Grupos de mejoramiento.
- Unidades de Control.
- Personal de los servicios priorizados.

#### 4.2 Módulos de capacitación.

La capacitación estará fundamentada en los siguientes módulos básicos, a los cuales podrán agregarse otros según necesidades identificadas en el proceso.

Modulo 1 Relaciones entre servicios y ciudadanía y cultura de atención ciudadana.

Modulo 2 Gestión de la información.

Modulo 3 Estrategias de calidad y métodos y procesos de trabajo

Modulo 4 Monitoreo y Evaluación de servicios públicos

Modulo 5 Desarrollo de competencias y monitoreo del desempeño.

Modulo 6 Uso de herramientas informáticas

#### **Indicadores Básicos**

- Por ciento de personal implicado que recibe certificación habiendo completado todos los módulos.
- Por ciento de personal implicado que participa en por lo menos tres módulos
- Por ciento de personal participante en el proceso de capacitación que se declara muy motivado en la aplicación de los contenidos al proceso de mejoramiento de los servicios.
- Incremento del por ciento de usuarios que se declarasn muy satisfechos con los servicios priorizados después de haberse completado tres módulos de capacitación.

### **XII. COMPONENTE IV: MONITOREO Y MEJORAMIENTO CONTINUO.**

#### **Objetivo:**

Dar seguimiento al desempeño de los servicios priorizados para identificar áreas de problemas, nivel de progreso y hacer propuestas de mejoramiento continuo.

#### **Cuadro de Indicadores y Estándares:**



El monitoreo y la evaluación estarán fundamentados en los indicadores básicos y estándares de calidad que han sido formulados en los diversos componentes, cuya formulación será apoyada por el equipo técnico de monitoreo y evaluación.

### **Elementos**

Los elementos que compondrán el sistema de M&E serán los siguientes:

Equipo técnico

Grupo de Mejoramiento

Unidades de Control Institucional.

El equipo técnico estará conformado por expertos externos y técnicos de los servicios priorizados y coordinará el proceso de M&E. Estará a cargo de la organización del sistema, del apoyo a las instituciones en el seguimiento a sus iniciativas de mejoramiento, específicamente a sus unidades de control, coordinará los grupos de mejoramiento, así como la construcción de indicadores. Elaborará un reporte de seguimiento trimestral y una evaluación final del programa piloto, a partir de las informaciones suministradas por las unidades de control de las instituciones. El procesamiento de la información será efectuado por el equipo técnico o contratado externamente.

Los grupos de mejoramiento serán encabezados por el o la directora de la institución y estarán compuestos por los jefes de los servicios priorizados en cada institución y miembros de su personal técnico, así como por el/la coordinador de la unidad de control. Los grupos de mejoramiento se focalizarán en la ponderación de los problemas y avances identificados en los reportes de monitoreo, estableciendo causas y líneas de acción, responsables y plazos para las acciones de mejoramiento. Dichas líneas tendrán que ser aprobadas por la dirección de la institución.

Las unidades de control institucional serán creadas o fortalecidas en cada institución y serán el enlace con el equipo externo de monitoreo. Organizarán la recolección de información en relación a los indicadores, estándares y fuentes de información previamente establecidos y la canalizarán hacia el equipo técnico externo, participando del análisis de los datos (con el equipo técnico) y las ponderaciones y recomendaciones del grupo de mejoramiento en cada institución.

### **Etapas del M&E:**

1. Estructuración del equipo técnico.
2. Formación de las unidades de control.Construcción (participativa) de indicadores en los servicios priorizados.
4. Formulación de estándares en cada institución para cada servicio priorizado.Organización de la información según los requerimientos (indicadores/estándares)

6. Recolección de la información.
7. Procesamiento de datos. Análisis de datos y elaboración reporte de monitoreo
9. Ponderación reporte de monitoreo y establecimiento líneas de mejoramiento.
10. Comparación e intercambio de experiencias y buenas prácticas
11. Aplicación de las líneas de mejoramiento.